

نموذج مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي الشامل بالمؤسسات التعليمية في ضوء بعض الاتجاهات العلمية الحديثة

إعداد

د/ وليد محمد عبدالحليم علي
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة بني سويف

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج شامل لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية في ضوء بعض الاتجاهات العلمية الحديثة، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية، وعرض أهم الاتجاهات العلمية الحديثة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ثم وضع الأنموذج الشامل لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتحليل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ورصد أهم الاتجاهات العلمية الحديثة في التخطيط الاستراتيجي.

وتوصلت الدراسة إلى استخلاص أنموذج شامل لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في مجموعة مراحل تبدأ ببلورة الرؤية، ثم تحليل البيئة الداخلية عن طريق تحليل ماكينزي (7S) وتحليل سلسلة القيمة، وبطاقات الأداء المتوازن، وأوكات (OCAT)، وتحليل البيئة الخارجية عن طريق تحليل بيست: (PESTEL) وتحليل ريجلو: (REGLO)، وتحليل بورتر للقوى الخمسة، ثم صياغة الأهداف الاستراتيجية، وتحديد التوجه الاستراتيجي من خلال التوجهات الاستراتيجية لتحليل المحفظة BCG أو التوجهات الاستراتيجية لمصفوفة العوامل الداخلية والخارجية، والحكم على التوجه الاستراتيجي وتنفيذه من خلال أحد أسلوب الكلفة والعائد أو أسلوب دلفي أو السيناريوهات، ثم تنفيذ الاستراتيجية والتقييم والتحسين. الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، المؤسسات التعليمية، الاتجاهات العلمية

A Proposed Model for Comprehensive Strategic Planning Application in Educational Institutions in the Light of Some Modern Scientific Trends

ABSTRACT

The study aimed to develop a comprehensive model for implementing strategic planning in educational institutions in light of some scientific trends. This was achieved by identifying the theoretical foundations of strategic planning in educational institutions, presenting the most important scientific trends in implementing strategic planning, and then developing a comprehensive model for applying strategic planning in educational institutions. The study used a descriptive analytical approach, where the researcher analyzed a collection of previous Arab and foreign studies and identified the most important scientific trends in strategic planning.

The study concluded by extracting a comprehensive model for implementing strategic planning in educational institutions in a series of stages, starting with formulating the vision, then analyzing the internal environment through McKinsey's 7S framework, Value Chain Analysis, Balanced Scorecard, and OCAT, and analyzing the external environment through PESTEL, REGLO, and Porter's Five Forces. This is followed by formulating strategic objectives, identifying the strategic direction through strategic approaches using the BCG matrix or the IE matrix, evaluating and implementing the strategic direction using cost-benefit analysis, Delphi method, or scenario planning, and finally executing the strategy, evaluating it, and making improvements.

Key Words: Strategic planning, Educational institutions, Scientific trends

مقدمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي سمة المؤسسات التعليمية الناجحة، لما له من طبيعة خاصة تميزه عن كافة أشكال التخطيط، فهو يعتمد على قيم تعكس إيمان الإدارة بالأهداف، وتسخير جهودها لتنفيذها على أكمل وجه، كما أنه يشمل كافة مكونات المؤسسة، ويتسم بالمرونة وفق تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتقع مسؤوليته على عاتق الإدارة بالاشتراك مع كافة أفراد المؤسسة، بل وينظر للمستقبل بطريقة مستمرة ومرنة تقوم على رؤية واضحة.

وتتعدد مراحل التخطيط الاستراتيجي في النماذج المختلفة بالدراسات العربية والأجنبية، كما تشتمل كل مرحلة على عدد من العمليات، وبالرغم من الاختلاف حول عدد وترتيب هذه المراحل نسبياً إلا أن معظمها يحتوي على مرحلة الرؤية والرسالة، ومرحلة القيم والغايات، ومرحلة التحليل البيئي، ومرحلة تصميم السياسات والاستراتيجيات، ومرحلة تنفيذ الاستراتيجية، ومرحلة المتابعة والتقييم، وجميعها مراحل أساسية لا تخلو منها معظم النماذج.

وتعد مرحلة التحليل البيئي أهم هذه المراحل بل وقد تكون نقطة الانطلاق أحياناً في بعض الدراسات، إلا أن هناك آليات متنوعة ومتعددة لهذا التحليل، فيوجد آليات لتحليل البيئة الاستراتيجية الخارجية مثل تحليل بيستل، وتحليل ريجلو، وتحليل بورتر للقوى الخمسة، كما يوجد آليات لتحليل البيئة الاستراتيجية الداخلية مثل نموذج ماكينزي (7S)، وتحليل سلسلة القيمة، بالإضافة إلى وجود بعض الآليات التكميلية المزوجة لتحليل البيئة الاستراتيجية الداخلية والخارجية مثل تحليل سوات.

وهذه الآليات عبارة عن مجموعة من النماذج والمصفوفات والأطر والأساليب التي وضعها علماء وباحثون من أجل استخدامها أثناء التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات سواء في البيئة الداخلية أم الخارجية العامة أو الخاصة؛ من أجل تحقيق الدقة والموضوعية والتكامل والشمول في عمليات التحليل البيئي الاستراتيجي (المليكي والجحافي، ٢٠١٩، ٣١٤)، كما أنها عبارة عن وسائل تعمل على تحقيق مجموعة من المهام في ظل الوضع القائم للمؤسسة بكل تفاصيله في مرحلة التحليل الاستراتيجي. (Voloshina, 2014, 58)

مشكلة الدراسة:

يواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بعض التحديات، منها التغيرات السريعة في البيئة التعليمية حيث يُصبح من الصعب تحديد أهداف واضحة للأجل

الطويل في بيئة مُتغيّرة بشكل سريع، مثل ظهور تقنيات جديدة في التعليم والتطور السريع في مجالات المعرفة. (الكرخي، ٢٠١٤، ٢١٦)

فضلاً عن قلة الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، حيث تواجه بعض المؤسسات التعليمية قلة الموارد المالية والبشرية والتقنية، مما يحد من قدرتها على تنفيذ خططها الاستراتيجية. (المانع، ٢٠٢٠، ٤٩)، ومقاومة التغيير من بعض أفراد المؤسسة مما قد يعارض بعض الأفراد الاستراتيجيات الجديدة أو لا يفهمون أهمية التخطيط الاستراتيجي، مما يؤثر على فعالية تنفيذها. (العمرى، ٢٠٢٢، ٣٥٦-٤٠٧)

كما يتضح من استعراض أدوات التحليل البيئي المتعددة عدم التكامل بين تلك الأدوات ، فقد يتم تطبيق أدوات تحليلية منفصلة دون مراعاة العلاقة التكاملية بينها، مما يؤدي إلى صياغة خطط استراتيجية غير شاملة أو دقيقة، فكل أداة تركز على مجالات أو زوايا معينة دون التطرق لنظرة شاملة. (المليكي والجحافي، ٢٠١٩، ٣١٤)، فقد تركز بعض المؤسسات التعليمية على الأهداف المالية دون مراعاة أبعاد أخرى مهمة مثل رضا الطلاب، وتطوير الكادر التعليمي، وتوفير جودة التعليم. (Ittner & Larcker, 1998, 205)

ومما سبق، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في عدم وجود نموذج شامل للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية والاعتماد في معظم الأبحاث على نموذج واحد يتناول زوايا معينة ومحددة في المؤسسة، مما يدعو للبحث عن نموذج شامل يضمن التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التعليمية، وتوفير الموارد اللازمة، وتجاوز مقاومة التغيير، وتحقيق التكامل بين أدوات التحليل البيئي، ومراعاة جميع أبعاد الأداء وليس التركيز على الأهداف المالية فقط، أو بعد معين وترك باقي الأبعاد والجوانب، لذا ستسعى الدراسة الحالية لوضع أنموذج شامل يضم كافة الأدوات الممكنة في المؤسسات التعليمية بما يحقق التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية.

أسئلة الدراسة:

كيف يمكن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية في ضوء بعض الاتجاهات العلمية الحديثة

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- (١) ما الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية؟
- (٢) ما أهم الاتجاهات العلمية الحديثة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟

٣) ما الأنموذج الشامل لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية؟ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى وضع نموذج شامل لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية في ضوء بعض الاتجاهات العلمية الحديثة، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية، وعرض أهم الاتجاهات العلمية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ثم وضع الأنموذج الشامل لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية.

أهمية الدراسة:

١) الأهمية النظرية:

- تطوير نموذج كامل و مُتسق لتطبيق التخطيط الاستراتيجي: يُقدم البحث نموذجًا مُقترحًا لل تخطيط الاستراتيجي الشامل ل المؤسسات التعليمية، ويُدمج بين مُختلف آليات و أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي ل ضمان شمولية و فاعلية التخطيط.
- إثراء الفكر الاستراتيجي في مجال التعليم: يُركز البحث على التحديات و الفرص التي تُواجه المؤسسات التعليمية في البيئة المُتغيرة ، ويُقدم حلولًا و مُقترحات مُستوحاة من أحدث ال اتجاهات العلمية في التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد أهمية التكامل بين أدوات التحليل: يُسلط البحث الضوء على أهمية التكامل بين أدوات التحليل الاستراتيجي (سوات، بيستل، ريجلو، بورتر، ماكينزي، سلسلة القيمة، بطاقات الأداء المتوازن، PONAT، OCAT، أسلوب دلفي، أسلوب السيناريو، الخرائط الذهنية، و تحليل الموارد مقابل النتائج) لضمان تحليل شامل و دقيق لالبيئة الداخلية و الخارجية.

٢) الأهمية التطبيقية:

- مساعد المؤسسات التعليمية على التكيف مع التغيرات السريعة: يُساعد البحث على تزويد المؤسسات التعليمية بأدوات و مُقترحات عملية لتجاوز التحديات و الاستفادة من الفرص في البيئة التعليمية المُتغيرة ب شكل سريع.
- تحسين فعالية التخطيط الاستراتيجي: يُمكن أن يُساهم البحث في تحسين فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية من خلال توفير إطار عمل مُتسق و مُدمج للتحليل و وضع الاستراتيجيات و التنفيذ.

- تُشجّع المشاركة والتعاون : يُركز البحث على أهمية مشاركة جميع أصحاب المصلحة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويساهم في توفير إطار التعاون بين الإدارة والمُعلم والطالب والمجتمع.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتحليل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ورصد أهم الاتجاهات العلمية الحديثة في التخطيط الاستراتيجي ومنها استخدام (تحليل سوات (SWOT)، وتحليل بيست (بيستل (PESTEL)، وتحليل ريجلو LO AnalysisREG، وتحليل المحفظة (Boston Consulting Group) BCG)، وتحليل بورتر والعوامل الخمسة Porter's Five Forces، وتحليل أداة بونات (PONAT) ، وتحليل أداة أوكات (OCAT)، وتحليل أصحاب المصلحة Stakeholders Analysis، وتحليل المقارنة بالأفضل Benchmarking analysis، وبطاقات الأداء المتوازن Balanced Scorecard، وتحليل ماكينزي (The Mackinsey 7S Analysis (7S) ، وتحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis، وتحليل الإطار المنطقي (LFA)، وأسلوب دلفي Delphi TechniqueK، وأسلوب السيناريو (Scenario Technique) ، وتحليل الخرائط الذهنية Mind Maps Analysis، وتحليل الموارد مقابل النتائج والكلفة مقابل العائد) وبعد عرض هذه الاتجاهات تم استخلاص أنموذج شامل لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.

مصطلحات الدراسة:

يوجد بالدراسة مصطلحان رئيسان وهما:

التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه عملية منهجية وشاملة تُعنى بتحديد رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة التعليمية، وتتضمن تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة من كافة الجوانب الممكنة، من أجل حل مشكلات المؤسسة وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

الاتجاهات العلمية الحديثة:

تعرف الاتجاهات العلمية الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي على أنها "التغيرات والتطورات المتزايدة في المفاهيم والأساليب والأدوات المستخدمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تُلبّي احتياجات المنظمات في بيئة مُتغيّرة بشكل سريع". (المليكي الجحافي، ٢٠١٩، ٣١٤)

كما تشير إلى اعتماد نهج أكثر مرونة وشمولية وديناميكية في التخطيط، مع التركيز على تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات غير المتوقعة، وتشجيع الابتكار والتجربة. (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, 205)

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: التطور المستمر في الأساليب والأدوات المستخدمة في عملية التخطيط في العصر الحديث، والتي تركز على التكيف مع البيئة المتغيرة بشكل سريع، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل شامل، وتشجيع مشاركة جميع أصحاب المصلحة، وتطوير قيادة مرنة وقادرة على الابتكار ومواجهة التحديات.

الاطار النظري

المحور الأول: الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي من أهمّ العوامل التي تُساهم في نجاح أيّ منظمة. فهو عملية مستمرة لتحديد أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ تلك السياسات والاستراتيجيات.

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية شاملة تتضمن تحديد أهداف المنظمة، وتقييم نقاط قوتها وضعفها، وتحليل البيئة الخارجية، ووضع استراتيجيات، وتخصيص الموارد، ومراقبة النتائج. (Thompson & Strickland, 2010, p. 10)

وهو إطار عمل يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية. فهو يُركز على تحديد الرؤية المستقبلية، وتحديد مسارات تحقيقها، وتوزيع الموارد بشكلٍ فعال. (Mintzberg, & Lampel, 1998, p. 45)

كما أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد عملية واحدة تتم مرة واحدة، بل هو عملية مستمرة تتطلب مراقبة ودراسة بيئة العمل، وتقييم الاستراتيجيات الحالية، وإدخال التعديلات المطلوبة عند الضرورة. (Johnson, & Whittington, 2017, p23)

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الاهداف وتحديد الاساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعة. (تبيدي، ٢٠١٦، ١٣-١٤)

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي العملية التي يتم فيها تحديد الأولويات، ووضع الاستراتيجيات وتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحكم سلوك المؤسسة في استخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها. (البلوشي، ٢٠١٧، ٢٦-٢٧)

والتخطيط الاستراتيجي هو منهج فكري يقوم علي الأفكار الابداعية والرؤي الموحدة والطروحات المختلفة، والاخذ بنظر الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل للمؤسسة، لذا يتم تطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي الذي يدل علي رؤية واضحة للمستقبل ولما ستكون عليها المؤسسة (احسان، ٢٠١٩، ٢٩٩-٣١٩).

ويرى عودة (٢٠١٧) أنه أسلوب منظم بعيد المدى تقوم المؤسسة من خلاله بوضع رؤيتها المستقبلية ورسالتها، عن طريق إجراء تحليل للبيئتين الداخلية والخارجية، ثم وضع أهداف استراتيجية يتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.

وذكر المانع (٢٠٢٠، ٤٩) أنه يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي علي أنه مرحلة التفكير بما سيكون عليه الوضع في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الاهداف المنشودة وتوفير الامكانات البشرية والمادية ووضع سياسات وقواعد ترشد المؤسسة الي تحقيق أهدافها في خلال فترة زمنية محددة.

ومما سبق يتضح أن التعريفات السابقة للتخطيط الاستراتيجي تقدم نظرة شاملة عن مكوناته وأهدافه، حيث تُشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة تتطلب التفكير المنهجي واستخدام مختلف أدوات التحليل ووضع الاستراتيجيات الواضحة، وتركز على المستقبل والاستعداد للتغيرات البيئية والتحديات المُحتملة، كما تسلط الضوء على أهمية وضع السياسات الواضحة التي تُحدّد طرق استخدام الموارد وتحقيق الأهداف بأفضل طريقة، ووضع الخطوات اللازمة لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجيات و السياسات

ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي أداةً أساسيةً لتحقيق النجاح المؤسسي، وذلك من خلال تحديد أهداف واضحة ووضع خطط مدروسة لتحقيقه، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات التي تُمكن المنظمات من تحقيق النجاح والتطور في بيئة مُتغيرة، و يرى السكارنة (٢٠١٠، ص ١٠٢) أنّ أهدافه تتمثل في تحديد وتوجيه مسارات المنظمة الاستراتيجية، وصياغة وتطوير رسالتها وأهدافها، و تحديد مسار عملها بشكل واضح. كما يهدف إلى تحديد وصياغة الغايات و الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، و توفير المتطلبات التي تُساهم في تحسين

أدائها و تحقيق نموّها و تقدّمها، بالإضافة إلى أهمية ربط الأهداف الاستراتيجية بطموحات وأهداف الإدارة العليا ومصّلحة أعضاء المؤسسة، كما تهدف أيضاً عملية التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

(١) **تحديد الرؤية والرسالة:** يُساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد رؤية واضحة للمستقبل، ووضع رسالة تُلخّص قيم ومبادئ المنظمة. (Thompson & Strickland, 2010, p. 10)

(٢) **تحديد الأهداف:** يُساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس، تُساهم في توجيه جهود المنظمة نحو النجاح. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017, p. 23)

(٣) **تحسين كفاءة الموارد:** تُساعد عملية التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الموارد بشكلٍ فعال، وتحسين استخدامها لتحقيق أقصى فائدة. (Mintzberg, & Lampel, 1998, p. 45)

(٤) **التكيف مع التغيير:** يُساعد التخطيط الاستراتيجي على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل، من خلال تحديد التهديدات والفرص وتطوير استراتيجيات فعّالة للتعامل معها. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017, p. 23)

(٥) **تحسين التواصل:** يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحسين التواصل بين جميع أفراد المنظمة، ما يُمكنهم من العمل بشكلٍ مُنسقٍ نحو تحقيق الأهداف. (Thompson & Strickland, 2010, p. 10)

(٦) **تحسين أداء المنظمة:** يُساعد التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء المنظمة، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد فرص النمو، وتطوير استراتيجيات لتحسين الكفاءة. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998, p. 45)

ومن جهة أخرى، يُؤكد البلوشي (٢٠١٧، ص ٢٨) على أنّ التخطيط الاستراتيجي الفعّال يسعى لتحقيق سبعة أهداف أساسية: توفير نظرة مستقبلية لتحقيق الرؤية و ربط الرسالة بتحديات المستقبل. كما يُركز على استخدام أسلوب التفكير التحليلي، و تحديد الأولويات و الأساليب و البدائل، و توظيف الموارد في ضوء الاحتياجات. و يُؤكد على أهمية إيجاد خطة عاملة طويلة المدى تُحدّد المهام و المسؤوليات ل المنظمة ككل، و ذلك

- ب المشاركة من عدّة مستويات في عملية التخطيط، بينما حدد (الطراونة، ٢٠٢٣، ١٥-١٦) أهداف التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:
- ١) المساهمة بشكل كبير في تقييم كل من القدرات والموارد البشرية والموارد المادية والمعنوية المتاحة لدي المنظمة.
 - ٢) بيان موقف المنظمة التنافسي بالمقارنة مع المنظمات الأخرى في ذات المجال.
 - ٣) تحديد نقاط القوة والعمل علي تعزيزها، وذلك بهدف الاستفادة منها والبحث عن آليات تعزيز جديدة في المستقبل، مما سيمهد للمنظمة ويساعدها علي تحسين المعوقات البيئية ومساندتها علي اغتنام الفرص المتاحة ضمن بيئتها.
 - ٤) تحديد نقاط الضعف والسعي قدما الي تجنبها قدر الامكان وإيجاد الآليات الخاصة لمعالجتها حال وجودها، واستغلال بعض نقاط القوة التي يمكن من خلالها تفادي هذه النقاط.

ومما سبق يتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد أهداف المؤسسة التعليمية وتحقيق النجاح في البيئة التنافسية، حيث تشير هذه الأهداف إلى ضرورة التفكير المُسبق ودراسة البيئة وتحديد القدرات والموارد المتوفرة ووضع خطط واضحة لنجاح المؤسسة، كما تجدر الإشارة إلى أن أهداف التخطيط الاستراتيجي تتداخل وتتكامل مع بعضها البعض فعملية تحديد الرؤية والرسالة تساعد في توجيه جهود المؤسسة نحو أهداف واضحة وتُساهم في تحسين التواصل بين جميع أفراد المؤسسة، كما أن تحديد الأهداف والاستراتيجيات يساهم في تخصيص الموارد بشكل فعال وتحسين الكفاءة والتكيف مع التغيرات، كما أن مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات تُساهم في زيادة التزامهم و تحفيزهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ومشاركة الخبرات و الآراء من جميع الأفراد تُساهم في إثراء عملية التخطيط و ضمان أن تكون الاستراتيجيات واقعية و فعّالة

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعدّ التخطيط الاستراتيجي بمثابة خارطة طريق واضحة لأي مؤسسة تعليمية تسعى للوصول إلى أهدافها وتحقيق النجاح، فمن خلاله تُحدّد المؤسسة اتجاهها المستقبلي وتُحدّد الخطوات اللازمة للوصول إلى النجاح ، وتُعتبر الاستراتيجية دعامة أساسية للنمو والتطور والتغلب على التحديات المُواجهة في البيئة التنافسية المُتغيرة، فمن خلال التخطيط المُسبق والتحديد الدقيق للأهداف والموارد والخطوات، تُصبح المؤسسة أكثر جاهزية للتعامل مع

- الظروف المُتغيّرة وتحقيق النجاح الذي تطمح إليه، وقد أكد (الحر، ٢٠٠٩، ٢٤-٢٥) أن من أهمية التخطيط الاستراتيجي مايلي:
١. التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة علي تحديد رؤيتها المستقبلية والإجابة عن السؤال الاستراتيجي إلي أين نحن ذاهبون؟ وتحديد الصورة النهائية أو المستقبلية للمنظمة أمر في غاية الأهمية فهو يساعد جميع العاملين والمستفيدين من المنظمة علي تعريف ما تصبو لتحقيقه المنظمة، وبالتالي تعرف الادوار المتوقعة منهم لتحقيق هذه الصورة أو تحقيق هذا الحلم. وبطبيعة الحال لا يمكن لمنظمة ما تحقيق أحلامها وطموحاتها بمعزل عن واقعها. فالواقع هو نقطة الانطلاقة والحلم هو نقطة الوصول، وتحليل الواقع وتعرف إيجابياته وسلبياته أمر في غاية الأهمية في طريق الوصول للحلم.
 ٢. التخطيط الاستراتيجي يوجد علاقة منطقية ومنهجية بين الغايات والأهداف الكلية وبين الخطط التنفيذية التفصيلية.
 ٣. التخطيط الاستراتيجي يساعد علي تحديد اتجاه ومسار المنظمة، فبدلا من اتباع سياسة "طبق اليوم" كما يحدث في المطاعم فلكل يوم طبق يسمى ب "طبق اليوم" يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة علي تبني مسارات استراتيجية مرتبطة برؤيتها المستقبلية ومستنده لأهدافها الاستراتيجية وملتزمة بخططها التنفيذية.
 ٤. التخطيط الاستراتيجي يلغي النجومية الفردية ويتبني بالضرورة النجومية الجماعية، ويرفع شعار نسبح أو نغرق جميعا. حيث أنه من ابدنيات التخطيط الاستراتيجي العمل الجماعي لكل الشركاء في المنظمة فالكل مسؤول والكل له دور معين في بناء الاستراتيجية، فالاستراتيجية مسؤولية الجميع، وهي غير مرتبطة بشخص معين أو مستويات وظيفية معينه وإنما هي عمل مؤسسي لخدمة المؤسسة يشارك في بنائها الجميع.
 ٥. التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة علي تعرف البيت من الداخل بإيجابياته وسلبياته وتعرف الوضع الخارجي سواء المجتمع المحيط أو سوق العمل أو المنافسين، وبذلك يمكن للمنظمة الموازنة بين التركيز علي البناء الداخلي والخارجي للمنظمة.

٦. التخطيط الاستراتيجي يساعد علي الاستعداد للمستقبل ومحاولة تشكيلة بدلا من الانتظار والتأثر به دون حراك، وهذه تعد من أصعب العمليات وهي اتخاذ قرارات في الحاضر تساعدنا علي التعامل في المستقبل.
 ٧. التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة علي الاستفادة من خبراتها التراكمية عبر السنوات واستخلاص أهم النتائج الايجابية والسلبية، واستيعاب الحاضر بمعطياته ومتغيراته، وتوظيف ذلك لاستشراق المستقبل بالوسائل العلمية المنهجية.
 ٨. التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة علي التفكير الايجابي؛ وذلك بالنظر للمشكلات كتحديات وللموارد المتوافرة والمطلوبة كمعطيات ومن ثم التوظيف والاستخدام الامثل لها لتحقيق الاهداف المطلوبة.
 ٩. التخطيط الاستراتيجي يساعد علي تحديد الاولويات وفق احتياجات الافراد والمنظمة والمجتمع المحيط وسوق العمل فتحديد الاولويات يجب ان يتم بطريقة علمية منهجية متوازنة لتحقيق أفضل نتائج ممكنة.
 ١٠. التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة وقيادتها علي التفكير في عملية التطوير كعملية مستمرة وليست ظرفية أو آنية وأن تكون مبادرة وليست رد فعلية لخسارة معينة ومشكلة كبيرة. فعملية التطوير يجب أن تكون هما متواصلا تسعي من خلاله المنظمة إلي الجودة والتحسين المستمر.
- وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية والاستراتيجية للمنظمة، لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية وفي رفع مستوى الوعي بالتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وفي تحقيق الاستفادة العظمى من الموارد المتاحة. (Omar, 2019, 139)
- ويؤكد علاقي (٢٠٠٣، ص١٦) على أهمية التخطيط الاستراتيجي في مساعدة المنظمات على تخصيص جميع الموارد المتاحة بشكل فعال، وزيادة الوعي بين أعضائها حول التغيرات التي تواجهها البيئة، و الاطلاع على جميع التهديدات و الفرص المحيطة. كما يُساهم التخطيط الاستراتيجي في توفير منطق سليم ل عملية تقييم الموازنات ، و تنظيم عملية التسلسل في مُجمل الجهود التخطيطية عبر جميع المُستويات الإدارية، ويعمل التخطيط الاستراتيجي على جعل المدير مُبتكراً و مُبادراً في صناعة الأحداث بدل من

التلقّي فقط، ويرى أيضاً (داوود، ٢٠١٩، ص ٩ - ١٠) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يلي:

(١) المساعدة في المحافظة علي راس المال من خلال مراجعة الاداء المالي للعمل، والحرص علي توفير التحديثات الدائمة له، مما يساهم في تحقيق أفضل النتائج، والتأكد من أن العمل يسير علي الطريق الصحيح.

(٢) المساهمة في تحديد اطار زمني لتطبيق العمل من خلال الاعتماد علي وضع خطة استراتيجية مناسبة تساهم في تصميم الخطوات الخاصة به.

(٣) المشاركة في تحويل الاعمال المخطط لها الي أشياء قابلة للقياس والتطبيق حتي يتم تحقيق المعرفة الكافية في الحصول علي النتائج المقبولة.

(٤) تقديم منطوق سليم في عملية تقييم الموازنات.

(٥) تنظيم عملية التسلسل في مجمل الجهود التخطيطية عبر جميع المستويات الإدارية.

(٦) العمل علي جعل المدير مبتكرا وخلاقا، إضافة الي مبادرته في صناعة الاحداث وليس تلقياها.

(٧) العمل علي توضيح صورة المنظمة أمام كافة اصحاب المصالح.

(٨) بناء رؤية واضحة واقعية للمنظمة تجعلك تسير في طريق مستقيم تجاه تحقيقها.

(٩) معرفة الموارد التي تستخدمها المنظمة واستغلال هذه الموارد الاستغلال الأمثل.

(١٠) التكامل بين أفراد العمل فلكل فرد مهمة يعمل عليها لتنفيذ جزء من صورة كلية للمنظمة.

(١١) التوازن بين التفكير والتخطيط والتنفيذ ومعرفة المتطلبات للعمليات التنفيذية مما يقلل مشاكل التنفيذ ويجعل العملية التنفيذية أكثر سرعة وثبات.

ومما سبق يتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية لنجاح المؤسسات

التعليمية، ويظهر التشديد على تحديد الرؤية والرسالة والأهداف والتخطيط للمستقبل وضرورة التفكير المسبق ودراسة البيئة المحيطة وتحديد القدرات والموارد المتوفرة ووضع خطط واضحة للتغلب على التحديات والاستفادة من الفرص، كما تبرز فوائده في تحقيق النجاح والنمو والتطور للمؤسسة التعليمية، فمن خلال التخطيط المسبق ووضع الاستراتيجيات الواضحة، تُصبح المؤسسة أكثر جاهزية للتعامل مع التغيرات المتغيرة و تحقيق أهدافها بشكل فعال، فضلاً عن ضرورة مشاركة جميع مستويات المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي،

فمشاركة المعلمين والطلاب والطاقم الإداري في تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات تُساهم في زيادة التزامهم و تحفيزهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن مشاركة الخبرات والآراء من جميع الأفراد تُساهم في إثراء عملية التخطيط وضمان واقعية وفعالية الاستراتيجيات. كما يواجه التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بعض التحديات منها التغيرات السريعة في البيئة التعليمية فيُصبح من الصعب تحديد أهداف واضحة للأجل الطويل في بيئة مُتغيرة بشكل سريع، وقلة الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، ومقاومة التغيير من بعض أفراد المؤسسة الذين لا يُفضلون التغيير أو الذين لا يُفهمون أهمية التخطيط، ومع ذلك، فإن مواجهة هذه التحديات تُعتبر جزءاً مهماً من عملية التخطيط الاستراتيجي، فمن خلال التعاون و المشاركة والالتزام ، يمكن للمؤسسات التعليمية تجاوز هذه التحديات وتحقيق النجاح في بيئة التعليم المُتغيرة.

خامساً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات التي تُمكن المؤسسات من تحقيق النجاح والتطور في بيئة مُتغيرة، فمن خلال التخطيط الاستراتيجي تُحدّد المؤسسة مسارها المستقبلي وتُشكل خارطة طريق واضحة لتحقيق أهدافها، وذلك بالتزامن مع التغلب على التحديات المُواجهة في البيئة التنافسية، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص المهمة التي تُساهم في ضمان فعاليته ونجاحه، وتُشكل هذه الخصائص أساس التخطيط الاستراتيجي وتُساعد في تحويله إلى أداة فعّالة لتحقيق النجاح و النمو المستمر .

كما يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص رئيسية منها تركيزه علي ضرورة تطوير خطة شاملة للمنظمة ككل وليس التخطيط لقسم أو ادارة معينة بالمنظمة، كما أنه يقوم علي الاعتبارات طويلة المدى وليس الاعتبارات قصيرة المدى، ويركز علي ضرورة وضع إجراءات رسمية للتخطيط الاستراتيجي والذي يعمل بالتزامن مع وضع الميزانيات للمدى القصير. (خطاب، ٢٠٠٤، ٢٥)، بينما يرى (داوود، ٢٠١٩، ص ١٢) أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بمجموعة أخرى من الخصائص منها:

١. الآثار طويلة الاجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي الي احداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة، وهذا لا يظهر في الاجل القصير، بل يحتاج الي فترة طويلة الأمد وتكاليفه كبيرة وجهود جبارة.

٢. المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الادارة العليا ونزولا الي العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
 ٣. المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
 ٤. حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المرسومة.
 ٥. المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي الي المستقبل فهو اسلوب مستقبلي بالرغم من انه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة ولرسم الاهداف المستقبلية.
 ٦. ترتيب الخيارات والاولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات امام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية، وانه يرتب ايضا البرامج التنفيذية حسب اولوياتها وأهميتها.
- كما أن خصائص التخطيط الاستراتيجي تنطلق من كونه تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة فهو يتسم بمجموعة من الخصائص منها ما يلي: (Al- Kilani , 2019)
١. عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلي إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
 ٢. ينطلق من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.
 ٣. عملية واسعة متعددة الواجه ومتنوعة الانشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغني أبعاداً، وأعمق مستوي من التفكير.
 ٤. العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

٥. يسعى إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز علي المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز علي إنتاج وتوريد الافكار غير المسبوقه.
٦. يحقق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الادارية الثلاث في التخطيط (العليا- الوسطي- الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الادارية.
٧. يعمل علي التقليل من الاثار السلبية للظروف المحيطة علي نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في احداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.
٨. يسعى الي وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتا، وأكثر تغييرا وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتغلق علي ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها. ومما سبق يتضح أن التخطيط يُمثل أداة أساسية لتحقيق النجاح والنمو المستمر للمؤسسات، و تُساهم خصائصه المُحدّدة في تحويله إلى خارطة طريق فعّالة لتوجيه جهود المؤسسة نحو الهدف المُحدّد، ومع ذلك فإن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد بشكل أساسي على الالتزام بتنفيذ الخطوات المُحدّدة بشكل دقيق وواضح، ومُتابعة التقدم وإدخال التعديلات اللازمة لتناسب التغييرات المُستمرة في البيئة المحيطة، ولتحقيق النجاح الأمثل يُفترض التعاون بين جميع أفراد المؤسسة والمشاركة في وضع الاستراتيجيات وتنفيذها، مع التركيز على تطوير مهارات التواصل والتعاون بين أفراد المؤسسة، وذلك لضمان تحقيق الاستفادة القصوى من الخطط الموضوعه وتحويلها إلى نتائج ملموسة تُساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و تطويرها بشكل مستمر

سادساً: مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم أدوات نجاح المؤسسات التعليمية، و ذلك من خلال تحديد اتجاهها المستقبلي ووضع خطط واضحة لتحقيق أهدافها في بيئة مُتغيّرة وتنافسية، ويشكل التخطيط الاستراتيجي سلسلة من الخطوات المترابطة تُساهم في تحويل الرؤية المُستقبلية إلى واقع ملموس، وتبدأ هذه الخطوات بالتحليل الدقيق لبيئة المؤسسة التعليمية، وذلك لتحديد الأولويات ووضع الاستراتيجيات الفعالة التي تُساعد في تحقيق الأهداف والتغلب على التحديات

المُواجهة، وتتضمن هذه الخطوات أيضًا التنفيذ والمتابعة والتقييم ، وذلك لضمان أن تكون الخطط فعّالة وتُحقق النتائج المُنتظرة.

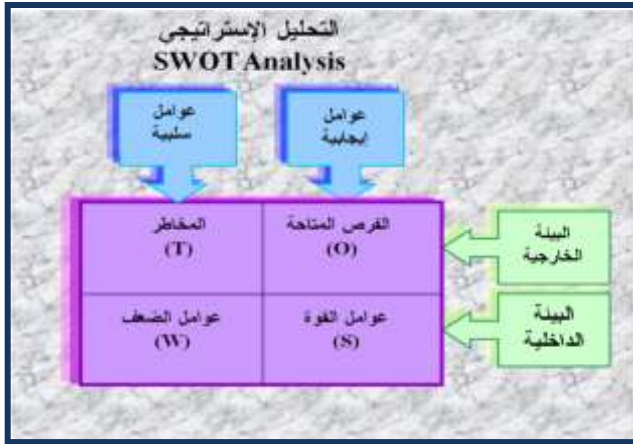
حيث تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من سلسلة من الخطوات المترابطة، لتكون الإطار العام للتصور الحالي والمستقبلي للمؤسسة التعليمية، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي: (الكردي، ٢٠٢٣، ١٨ - ١٩):

- ١- الرؤية: توفير القدرة علي الوصول إلي أي معلومة في هذا العالم بضغطة زر واحدة، والاحساس الذي يعبر عن شخصية المؤسسات واتجاهاتها، وهويتها.
- ٢- الرسالة: هي وثيقة مشتركة للأشخاص في المؤسسة تصف وتفسر أهدافهم النهائية وغاياتهم الحقيقية.
- ٣- التحليل الاستراتيجي: تكمن فاعلية التخطيط الاستراتيجي في التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة لاستقراء الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.
- ٤- مرحلة الاتفاق علي الأولويات: يتم صنع قرارات بشأن الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، ويشمل المداخل الواسعة الواجب اتخاذها والنتائج العامة والنوعية للغايات والأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وتتبع هذه الاستراتيجيات والغايات والأهداف من الطموحات الفردية، والمناقشات الجماعية أو من خلال التقنيات الرسمية لصنع القرار.
- ٥- تطبيق الاستراتيجية: عملية تطبيق الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤية والأهداف العامة إلى واقع عملي، وتنفيذ الاستراتيجية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها.
- ٦- المراقبة والتقييم: هي العملية التي تهدف الي تحسين الادارة الحالية والمستقبلية، للحكم علي مدي فاعلية الاستراتيجيات والمخرجات، وتساعد علي تحسين الأداء وتحقيق النتائج.

ومما سبق يتضح أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يُعتمد على الالتزام بتنفيذ الخطوات المُحدّدة بشكل دقيق وواضح، و مُتابعة التقدم وإدخال التعديلات اللازمة لتناسب التغيرات المُستمرة في البيئة المحيطة، ولتحقيق النجاح الأمثل، يُفترض التعاون بين جميع أفراد المؤسسة والمشاركة في وضع الاستراتيجيات وتنفيذها، مع التركيز على تطوير مهارات التواصل والتعاون بين أفراد المؤسسة، وذلك لضمان تحقيق الاستفادة القصوى من الخطط الموضوعية وتحويلها إلى نتائج ملموسة تُساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها بشكل مستمر

المحور الثاني: اتجاهات علمية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية

١) تحليل سوات (SWOT)



هو أسلوب تحليلي قام بابتكاره ألبرت هامفري (Albert Hamphrey) بجامعة ستانفورد، في فترة الستينات، واستخدمه في البداية للشركات، حيث استخدمه في تحليل بيانات (٥١١) شركة، ثم انتقل بعد ذلك إلى جميع المؤسسات، ويمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة في مجال التحليل البيئي بشقيه "الخارجي

والداخلي"، وذلك من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (Richter&Pahl, 2009)، فتحليل البيئة الخارجية يؤدي إلى توفير المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في بيئة المؤسسة التعليمية، في حين تساهم المعلومات المتوافرة عن موارد المؤسسة وأنظمتها الداخلية في التعرف على نواحي القوة والضعف لديها، ويمكن التعرض باختصار لمكونات مفهوم تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات كما وصفها (الجندي، ٢٠٠٣، ٢٣٦) فيما يلي:

• الفرص Opportunities

الفرصة هي موقف مفضل أو مرغوب في بيئة المؤسسة، وتعتبر اتجاهات التغيير في البيئة الخارجية من المصادر الجيدة للفرص، خاصة تلك التي تتمخض عن استكشاف احتياجات غير مشبعة للعملاء أو التغييرات في البيئة التشريعية أو القانونية أو تحسين العلاقات مع العملاء.. الخ.

• التهديدات أو المخاطر Threats

التهديد يمثل اتجاها غير مرغوب أو موقفاً غير مفضل في بيئة المؤسسة الخارجية، وتمثل مصادر التهديدات في دخول منافسين جدد، أو انخفاض معدلات الطلب، أو التغييرات التكنولوجية، والتشريعات المقيدة للنجاح.. الخ

• نواحي القوة Strengths:

مجال القوة هو أي مورد أو مهارة أو ميزة تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين لها أو لإشباع احتياجات ورغبات المجتمع الذي تقوم بخدمته، ويطلق على نواحي القوة البارزة مفهوم "القادرة المميزة"، حيث تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل، وقد تتمثل مجالات القوة في الموارد المالية، أو الصورة الذهنية، أو القيادة الناجحة، أو العلاقات الجيدة... الخ.

• نواحي الضعف: Weaknesses:

مجال الضعف هو قيد أو قصور في الموارد أو المهارات والقدرات والذي قد يحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر، ومن أمثلة مجالات الضعف الموارد المالية والتكنولوجية والتسهيلات والقدرات الإدارية، والصورة الذهنية لنواتج المؤسسة... الخ.

شكل (١) عناصر تحليل

سوات (SOWT)

ويتم استخراج أعلى العبارات في كل محور؛ لبناء مصفوفة التحليل البيئي، وبعد صياغة مصفوفة التحليل البيئي يتم تحديد التوجه الذي يمكن أن تتبعه المؤسسة في استراتيجيتها المستقبلية والذي سيتم في ضوءه صياغة رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، وقد حددت دراسة (خطاب، ٢٠٠٩، ٣٧) هذه التوجهات في الجدول التالي:

جدول (١) التوجهات البديلة وفق مصفوفة سوات

نقاط القوة (ق) S	نقاط الضعف (ض) W	المتغيرات
توجهات ق ف (S O) تنمية مجموعة من التوجهات البديلة والتي تستخدم مجالات القوة لاقتناص الفرص . (التوجه الريادي)	التوجهات ض ف (W O) تنمية مجموعة من التوجهات البديلة من خلال التغلب على نقاط الضعف لاقتناص الفرص . (التوجه الإصلاحي)	الفرص (ف) O
التوجهات ق ت (S T) تنمية مجموعة من التوجهات البديلة والتي تستخدم مجالات القوة للحد من التهديدات. (التوجه التكيفي)	التوجهات ض ت (W T) تنمية مجموعة من التوجهات البديلة من خلال التغلب على نقاط الضعف للحد من التهديدات. (توجه المحافظة على)	التهديدات (ت) T

(البقاء)

يتضح من الجدول وجود أربعة بدائل استراتيجية يمكن الاستفادة منها، ويمكن توضيح تلك الاستراتيجيات كما يلي:

١) **التوجه الريادي (SIO)** : وهي توجهات تعمل علي تنمية مجالات القوة لاستثمار الفرص ؛ حيث تستهدف هذه الحزمة من الاستراتيجيات تحقيق الريادة والتميز .

٢) **التوجه التكيفي (SIT)** : وهي توجهات تعمل علي تنمية مجالات القوة وتجنب التهديدات ؛ حيث تستهدف هذه الحزمة من الاستراتيجيات تحقيق استغلال المزايا المتاحة.

٣) **التوجه الإصلاحى / الدفاعى (WIO)** : وهي توجهات تعمل علي معالجة مجالات الضعف واستثمار الفرص؛ حيث تستهدف هذه الحزمة من الاستراتيجيات معالجة فجوات الأداء.

٤) **توجه المحافظة على البقاء (W \ T)** : وهي توجهات تعمل علي معالجة مجالات الضعف وتجنب التهديدات؛ حيث تستهدف هذه الحزمة من الاستراتيجيات منع تدهور الوضع القائم.

وقد لاحظ الباحث أن تحديد البديل المناسب للمؤسسة التعليمية يتم من خلال اتجاهاين هما:

الاتجاه الأول: يركز على تحديد استجابات الأفراد باستبانات ميدانية تضم مجالان

هما التأثير والتواجد، وتحديد تأثير العبارة علي مجمل الأداء بوضع رقم من (١-٥) يعبر عن درجة تأثير العبارة كنقطة قوة أو ضعف أو فرصة أو تهديد، ووضع رقم من ١-١٠ يعبر عن درجة تواجد العبارة في الواقع العملي أو احتمالية حدوثها، وبناءً عليه يتم حساب الوزن النسبي للعبارة بحاصل ضرب (مدى التأثير × التواجد أو احتمال الحدث)، وترتيب العبارات حسب الوزن النسبي الناتج، ويمكن توضيح ذلك أيضاً كما ذكرته (خطاب، ٢٠٠٩، ٣٥) فيما يلي:

• مدى التأثير: يعبر عن درجة تأثير هذا العنصر على موضوع الخطة، وتتراوح القيمة بين (١ - ٥)؛ حيث الدرجة (٥) الأثر الأعلى، أما الدرجة (١) تبيين التأثير الأضعف للعنصر.

- درجة التواجد: تعبر عن درجة تواجد العنصر في الواقع (بالنسبة لعناصر البيئة الداخلية)، وتتراوح القيمة بين (١ - ١٠)؛ حيث تمثل الدرجة (١٠) درجة التواجد الأكبر والدرجة (١) التواجد الأضعف.
 - احتمال الحدوث: تعبر عن إمكانية حدوث العنصر (بالنسبة لعناصر البيئة الخارجية)، وتتراوح القيمة بين (١ - ١٠)؛ حيث تمثل الدرجة (١٠) الاحتمالية الأعلى للحدوث، بينما الدرجة (١) الاحتمالية الأقل.
 - يتم حساب متوسط الوزن النسبي للعبارات، حيث متوسط الوزن النسبي = (متوسط مدى التأثير × متوسط درجة التواجد أو احتمالية الحدوث)
- ومن نتائج التحليل البيئي يتم تصميم مصفوفة العوامل الداخلية (IFE) ومصفوفة العوامل الخارجية (EFE) كما ذكرها (Krisnanto & Febriana, 2018, 150) كما يلي:
- بالنسبة لمصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية: يتم تحديد وزن نسبي لكل نقطة من نقاط القوة، ولكل نقطة من نقاط الضعف، بشرط أن يكون مجموع الأوزان النسبية لنقاط القوة والضعف واحد صحيح، ويتم حساب الوزن المرجح لكل نقطة من نقاط القوة بضرب الوزن النسبي في ٤ عندما تستفيد المؤسسة من نقطة القوة بنسبة (٩٠ - ١٠٠%)، وبالضرب في ٣ في حالة الاستفادة بنسبة (٨٠ - ٩٠%)، وفي حالة نقاط الضعف تضرب في ٣ إذا كانت قدرة الكلية على التغلب عليها بنسبة (٩٠ - ١٠٠%)، وتضرب في ١ إذا كانت بنسبة (٨٠ - ٩٠%).
- وبالنسبة لمصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية: يتم حساب الوزن المرجح لكل عامل من الفرص بضرب الوزن النسبي في ٤ عندما تستفيد المؤسسة من الفرصة بنسبة (٩٠ - ١٠٠%)، وبالضرب في ٣ في حالة الاستفادة بنسبة (٨٠ - ٩٠%)، وفي حالة التهديدات تضرب في ٣ إذا كانت قدرة المؤسسة على التغلب عليها بنسبة (٩٠ - ١٠٠%)، وتضرب في ١ إذا كانت بنسبة (٨٠ - ٩٠%)، وبعد حساب إجمالي النقاط المرجحة يتم عمل مطابقة للمصفوفتين للوصول إلى وضع المؤسسة الداخلي والخارجي من حيث عوامل النمو (Grow) - البناء (Build) - البقاء (Hold) - التصفية (Diverts- Exit) - الحصاد (Harvest) ، كما هو بالرسم التالي:

Krisnanto, U., & Febriana, A. (2018). *Digital Agency Start-up Strategy*

EFE					
4					
HIGH	3	GROW	&	BUILD	
MEDIUM	2	HOLD	&	Maintain	
LOW	1	Harvest	OR	DIVERTS(EXIT)	
		4	3	2	1
		STRONG	AVERAGE	WEAK	IFE

شكل (٢) شبكة العوامل الداخلية والخارجية واستراتيجيات التطوير
Journal of Business Theory and Practice, 6(2), 150.in Indonesia.

الاتجاه الثاني: يتم فيه عمل استبانات ليكرت بأوزان نسبية للاستجابات، واستخراج مصفوفة سوات للنقاط الأعلى (قوة وضعف وفرص وتهديدات)، وتحديد البديل الاستراتيجي المناسب من تلك البدائل عن طريق المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية الأربعة وفقاً لمجموعة من المعايير وهي: التوافق، المنفعة، القبول، التمويل، المواءمة، التناطبق، وذلك بإعطاء مرتبة لكل بديل تتراوح بين (الأولى - الرابعة)، بالاستناد الى النتائج التي توصلت إليها الدراسة من التحليل البيئي، وما يوجد من معلومات وثائق رسمية حول هذه المعايير ورؤية فريق عمل الخطة، كما وضحتها دراسة (عبدالحليم، ٢٠١٣، ٢٠١) في الجدول التالي:

جدول (٢) المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية وفق معايير الاستراتيجية

المحافظ W/T	الإصلاح W/O ي	التكفي S/T	الريادي S/O	الوصف	البعد
				أن يكون البديل الاستراتيجي متوافقاً مع رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية	التوافق
				قدرة البديل على المساهمة الفعالة في تحسين وظائف التعليمية في ضوء الممارسات العالمية	المنفعة
				قبول البديل من قبل التعليمية ومن قبل أفراد المجتمع وهيئاته	القبول
				قدرة البديل عي توفير التمويل اللازم والمستدام لتنفيذه وضمان استمراريته	التمويل
				يتماشى البديل مع القوانين والتشريعات والثقافة السائدة لدى المجتمع المحيط	المواءمة
				يحقق البديل تطابقاً مع رسالة التعليمية وأهدافها الاستراتيجية ويتناسب مع الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف الداخلية	التطابق

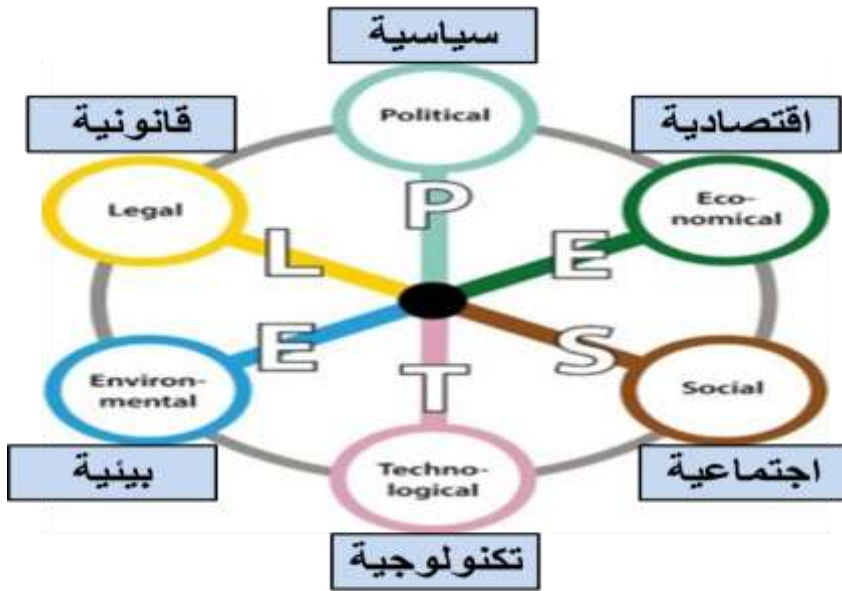
ومن الجدول السابق يتم تحديد البديل الاستراتيجي المناسب للمؤسسة والذي يحصل

على أكبر وزن نسبي من حيث المراتب المقترحة، إلا أن هناك آليات أخرى ظهرت للتحليل البيئي من أجل وضع خطط استراتيجية أكثر دقة وواقعية، خاصة بعد أن ظهرت بعض سلبيات تحليل (سوات) فما يفسره أحد الأفراد كفرصة يمكن أن يراه شخص آخر على أنه تهديد، وبالمثل ما قد يراه أحد الأفراد كمصدر للقوة قد يفسره آخر على أنه مصدر للتهديد.

٢) تحليل بيست (بيستيل PESTEL)

يرى (دوكاليكوبا وكاشي) أن تحليل بيستل مر بتطورات كبيرة، حيث تم تصوره لأول مرة كأسلوب (ETPS) والذي يعد اختصاراً للعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية

والاجتماعية، وتم تعديل صياغته ليكتب بعد ذلك باختصار (PEST)، ثم تم إضافة تحليل العوامل البيئية بجانب العوامل السابقة ليعرف بأسلوب (STEPE)، وفي ثمانينات القرن العشرين تم إضافة العامل القانوني ليصبح مسماه الحالي بيستيل (PESTEL)، أي أن تحليل بيست (PEST analysis) هو نفسه تحليل بيستيل (PESTEL analysis) بعد إضافة العوامل البيئية والقانونية، (PEST). (Dockalikova & Kashi, 2014, 337). وهو أحد الأدوات المستخدمة لعمل مسح وتحليل للعوامل الخارجية التي تؤثر على أي مؤسسة أو عمل جديد، فالتسمية هي اختصار للأحرف الأولى للعوامل الأساسية (السياسة Political، والاقتصادية Economical، والاجتماعية Social، والتقنية Technological، والبيئية Environmental، والقانونية Legal)، وقد يضم البعض المحورين الأخيرين تحت أي من المحاور السابقة و يكتفي بالتحليل الأساسي. (الأبي، ٢٠١٩، ٢٦)، ويمكن عرض هذه العوامل في الشكل التالي:



شكل (٣) تحليل بيستيل PESTEL

فهو وسيلة سهلة الفهم والاستخدام لتحليل بيئة المؤسسة بشكل أفضل، وتشجع على التفكير الاستراتيجي، وتوقع الصعوبات المستقبلية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها أو الحد منها، واكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها بفاعلية عن طريق مجموعة عوامل (Rastogi &)

Oxford,) ويمكن عرض هذه العوامل بالتفصيل كما ذكرها (Trived, 2016, 388
2016) كالتالي :

(١) العوامل السياسية (Political): وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمل المؤسسات التعليمية، وتؤثر على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة بطرق وأساليب مختلفة كالتدخل الحكومي في بعض الأمور، ودرجة الاستقرار السياسي، ونمط السلطة السياسي.

(٢) العوامل الاقتصادية (Economical): وتعني تأثيرات الاقتصاد على عمليات المؤسسات التعليمية، مثل معدل التضخم والنتائج القومي، والضرائب، والبطالة، ومعدل الدخل القومي، ومتوسط دخل الفرد، والمنافسة الاقتصادية ودرجة حدتها، والمؤسسات المالية كالبنوك والبورصات المالية التي تمول المؤسسات وتستهتمل مواردها.

(٣) العوامل التكنولوجية (Technological): وهي التكنولوجيا التي يمكن أن تؤثر على طريقة إنشاء وتوزيع وتوصيل خدماتنا للمستفيدين من مؤسساتنا التعليمية، ومن أهم هذه العوامل البنية التحتية للتكنولوجيا والاتصالات، ووصول الطلاب إلى التكنولوجيا، والميكنة والأتمتة، والتشريعات حول التكنولوجيا، والبحث والابتكار، وتنظيم الملكية الفكرية، وتكنولوجيا المنافسة وتطويرها، وحوافز التكنولوجيا ، إلخ.

(٤) العوامل الاجتماعية (Social): وتوضح التأثيرات والتغيرات الاجتماعية الحالية والمستقبلية بالمجتمع، والتي تنعكس على التعليم والمؤسسات التعليمية بهذا المجتمع، وتضم العديد من العوامل المرتبطة بالقيم الأخلاقية السائدة والأعراف والتقاليد وديموغرافيا السكان وحجم وهيكل الأسرة، والهجرة والدين والمحظورات الثقافية والترفيه.

(٥) العوامل القانونية (Legal): وهي المتطلبات القانونية والتنظيمية الحالية والمستقبلية التي تؤثر على المؤسسات التعليمية والتعليم بصفة عامة، وتشمل الصحة والسلامة وتكافؤ الفرص وحقوق الطفل والفرد العادي والمعاق، واللوائح والقرارات والقوانين التعليمية وغيرها.

(٦) العوامل البيئية (Environmental): وتوضح تأثير القوى البيئية على التعليم والمؤسسات التعليمية، كالموقع الجغرافي للمدرسة والطلاب والمعلمين، والبيئة المحيطة بهم، والموارد الطبيعية التي تستخدمها المؤسسات، وحالة الطقس والتلوث والظروف المناخية وغيرها.

ومما سبق يتضح أن تحليل بيستل هو تحليل للفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية سواء كانت هذه الفرص والتهديدات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو

بيئية أو قانونية أو تكنولوجية، فهو ينظر للفرص من أجل استغلالها وللتحديات من أجل الاستعداد لها ومواجهتها، وبالتالي فهذا التحليل يعد من الأساليب المهمة في المؤسسات التعليمية، فمن الصعب دراسة مشكلة تعليمية في الوقت الراهن دون التطرق لمثل هذه التحديات والمتغيرات التي تنعكس آثارها على الطالب والمعلم والنظام التعليمي بأكمله.

٣) تحليل ريجلو ysisREGLO Anal

لم يستطع تحليل بيستل معالجة أو تناول قضايا العولة والقضايا الإقليمية والعالمية المحيطة بالمؤسسات التعليمية؛ لهذا قام (ريجلو) باقتراح أداة للتحليل البيئي الاستراتيجي للبيئة الخارجية (الإقليمية والعالمية). (Menet, 2016, 267)

فهي في الأساس أداة تعني بتحليل القوى الإقليمية أو ما يعرف بقوى العولة، وهي تتناول التحديات والفرص التي تحيط بالمؤسسات التعليمية على المستويين الإقليمي والدولي. (الملكي والجحافي، ٢٠١٩، ٣٢٢)

ففي المؤسسات التعليمية أصبح من الصعب تجاهل المتغيرات والتحديات الإقليمية والعالمية عند دراسة المشكلات التعليمية بل ومداخل التطوير والتحسين، ويرى الباحث أن تجاهل هذه الفرص والتحديات العامة والإقليمية يعد نوعاً من فصر النظر الاستراتيجي في عملية التخطيط للمؤسسات التعليمية، فلا يمكن العيش بمعزل عن العالم ومتغيراته في العصر الحالي.

ويقوم تحليل ريجلو على تناول معظم العوامل التي يتناولها تحليل بيستل، ولكن يتم ذلك بطريقة إقليمية ودولية، كالقوى السياسية والتشريعية والتكنولوجية والمجتمعية والبيئية والاقتصادية (Menet, 2016, 268)، ويمكن توضيح ذلك بالتفصيل كما يلي:

١) القوى السياسية الإقليمية والعالمية: فمن الصعب تجاهل الصراعات والحروب العالمية في التخطيط للتعليم، خاصة وأن هذه الصراعات نتج عنها نزوح الملايين من الطلاب الوافدين من هذه الدول إلى دول أخرى أكثر أمناً، وتوقف التعليم في بعض الدول التي كانت تستضيف آلاف الطلاب والباحثين وهيئة التدريس من دول أخرى.

٢) القوى التشريعية الإقليمية والعالمية: فينبغي أن يضع المخطط الاستراتيجي في حسبانته تلك الفرص أو التحديات التي تنتج عن بعض الاتفاقيات والتشريعات الدولية في مجال التعليم، والتي قد تضيف بعض الحقوق والامتيازات للدولة أو تفرض عليها تحدياً يجب التغلب عليه لخدمة المواطنين، وخاصة تلك التي تصدر للفئات المهمشة والأقليات.

٣) القوى التكنولوجية الاقليمية والعالمية: يعد التطور التكنولوجي في وسائل التعليم وأساليب التدريس أحد هذه القوى العالمية التي لا يمكن تجاهلها، فالسبورة الذكية والتابلت وتقنيات الهولوجرام جميعها تطورات تعليمية ظهرت في دول أجنبية في البداية ثم انتقلت إلى المجتمع المصري لتغير شكل التعليم رغم بعض سلبياتها

٤) القوى المجتمعية الاقليمية والعالمية: وهي الفرص والتحديات التي ظهرت في النطاق الاقليمي والعالمي وترتبط بثقافة الدول وعاداتها وسلوك أفرادها الاجتماعي، فالتعليم المصري ليس بمعزل عن هذه الدول، ومع التطور السريع في وسائل الاتصال والتواصل أصبح انتقال هذه الثقافات والعادات وغيرها أمراً ممكناً يجب الاستفادة من فرصه ومواجهة تحدياته.

٥) القوى البيئية الاقليمية والعالمية: ومن أمثلتها تلك التغيرات المناخية التي أصبحت خطراً حقيقياً يهدد الجميع، وفرضت على معظم أنظمة التعليم في العالم موضوعات جديدة للتوعية بمخاطر هذه التغيرات، وسياسات تعليمية جديدة للأجيال القادمة لمواجهة هذه المشكلة.

٦) القوى الاقتصادية الاقليمية والعالمية: وتعد من أكثر العوامل المؤثرة، فحالة الركود الاقتصادي العالمي نتيجة الصراعات الدولية تنعكس بشكل كبير على اقتصاد أي دولة وبالتالي على تعليمها وتنفيذ خططها التوسعية والتطويرية في التعليم، وبالتالي لا يمكن تجاهل هذه القوى.

مما سبق تحليل ريجلو أيضاً يعد ضمن تحليلات البيئة الخارجية، ولكن التركيز في هذا التحليل ليس على البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية كما حدث في تحليل بيستل، فالمقصود بالبيئة الخارجية تلك البيئة الإقليمية والعالمية، وما بها من قوى سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو بيئية أو قانونية أو اجتماعية تؤثر بشكل عالمي على المؤسسات التعليمية.

٤) تحليل المحفظة (Boston Consulting Group) BCG

إن أسلوب تحليل المحفظة قد حقق نجاحاً متميزاً في وضع الاستراتيجيات الخاصة بالنواتج المتعددة التي تتعامل بها المؤسسات، لذلك يُعد النجاح الذي توصلت إليه تلك المؤسسات بمثابة القبول الجيد لهذا النموذج والذي كسب شهرة من خلال الاستخدام والذي تم تصميمه من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية، وبما أن هذا النموذج يتعلق بالاستثمارات فإنه

يمكن أن يطلق عليه بنموذج تحليل معدل النمو والحصة السوقية للمنتج وله صلة بثلاثة جوانب رئيسة حددها (N.P.Agarwal, 2009) في دورة حياة المنتج (الطالب في التعليم)، والتدفقات النقدية، وحصة السوق/ العائد على الاستثمار في التعليم كما يقوم هذا النموذج بعملية الفحص، والتي تؤدي إلى تقييم الوضع الحقيقي لكل خريج في سوق العمل، وبالتالي مساعدة ادارة المؤسسة التعليمية على إجراء التوازن بين نواتجها مما يحقق لها مستوى أداء أفضل (Kotler & Dubois,1997)، كما أن هذا النموذج يقوم بتقسيم نواتج المؤسسة الى أربعة مجاميع، إذ يمثل حصة السوق النسبية المحور الأفقي أما المحور العمودي فيمثل معدل نمو السوق (ياسين: ١٩٩٨) ، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

		حصة السوق	
		HIGH	LOW
نمو السوق	HIGH	النجوم ★	الاستفهام ?
	LOW	الأبقار 🐮	الكلاب 🐶

شكل (٤) مصفوفة تحليل المحفظة BCG

الخلية الأولى: تقديم السلعة - علامة الاستفهام

عادة ما تتميز المنتجات التي تقع في هذا المربع بأنها ذات حصة سوقية منخفضة، أي أن مركزها التنافسي ضعيف، ولكن معدل النمو مرتفع، كما أن توجهات المؤسسات غير معلومة، وعلى هذا فإن عليها أن تكثف الاستثمارات منتجاتها وخدماتها، إذ التوقعات قد تشير إلى أن الإقبال عليها قد يزداد، وهذا سبب كافي لجعل المؤسسة تعطي فرصة للتغيير، حتى تصبح المخرجات نجوماً في المستقبل، ولكن بالمقابل قد لا يتحقق هذا الطموح وتصبح في

مربع الوضع القلق، وبالتالي يتصف طبيعة توجه المؤسسة بالإزالة، وعلى ذلك يمكن القول أن علامة الاستفهام تمثل المرحلة الأولى أو عادة ما تسمى بمرحلة تقديم السلعة في منحنى دورة حياة المنتج أو الخدمة. (الحسيني: ٢٠٠٦).

الخلية الثانية : النمو - النجوم

وعادة ما توصف المخرجات في هذا المربع بأنها ذات معدل نمو وحصصة سوقية عاليتين، أي أنها تمتلك مركزاً تنافسياً قوياً، وبذلك لها إمكانية تحقيق أرباح عالية مما يستدعي أن تأخذ الأولوية بالتمويل والاعلان، وعلى هذا فإنها تحتاج إلى أموال لتمويل النمو السريع، وعلى العكس من ذلك فإنها قد تتراجع لتصبح في مربع الوضع القلق، وعادة ما تسمى هذه المرحلة بمرحلة النمو في دورة حياة المنتج. (Sengul, Gimeno, & Dial, 2012).

الخلية الثالثة : النضوج أو إدرار النقدية- الأبقار

وتتمثل المنتجات السوقية العالية، أي أن حصتها السوقية عالية ولكن معدل نموها في السوق ضعيف، وبالتالي فإن هذه المنتجات تُولد تدفقات نقدية، أي إنها مربحة أكثر مما تحتاجه في الإنتاج والتسويق، وعلى هذا فإن التدفقات النقدية يجب أن تستخدم لإيجاد مجالات ذات فرص ربحية عالية لتتحول (نجوم أو علامات استفهام)، لذلك يجب أن تصمم استراتيجيات قادرة على المحافظة على الحصة السوقية، كما أن هذا المربع يمثل (مرحلة النضوج) في دورة حياة المنتج.

الخلية الرابعة: التدهور أو الوضع القلق - الكلاب

وهي المنتجات التي تقع في الجانب الأيسر من المصفوفة وهي تستهلك استثمارات قليلة وفي ذات الوقت فإنها تحقق تدفقات نقدية ضعيفة، وهذا ما يستدعي إجراء عملية الشطب على أغلب المنتجات ضمن هذا المربع، وبالمقابل قد لا يكون إزالة جميع المنتجات ضمن هذا المربع ضروري إذ إن هناك استراتيجيات يمكن توظيفها لتحقيق أرباح على المدى القصير، كما تبدأ المؤسسة بالسعي إلى تخفيض المصاريف التسويقية والاقتصار على بيع المنتجات إلى المستهلكين من ذوي الولاء العالي ولديهم الرغبة في شراء تلك المنتجات دون الحاجة إلى الاعلان عنها، كما يمكن إزالتها على المدى البعيد، ويمثل هذا المربع مرحلة التدهور في منحنى دورة حياة المنتج.

الخيارات الاستراتيجية لمصفوفة الحصة /النمو BCG

من الملاحظ أن هذه المصفوفة تتكون من أربعة خلايا وكل خلية تمثل مركزاً استراتيجياً للمنتج ولكل مركز خيار استراتيجي يتناسب مع ذلك الموقف، وعلى المؤسسة أن تتبنى الخيار طبقاً لمركز المنتج داخل المصفوفة (Atamer & Calorie, 1998)، وعلى هذا الأساس فإن الخطوة الأساسية والمهمة التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها هو تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يتلاءم وينسجم مع طبيعة الهدف الذي ينبغي تحقيقه لكل منتج من المنتجات ويجب أن يتصف هذا الخيار بالتوازن ويحقق رسالة المؤسسة، وفي ضوء هذا التحليل نستنتج بأنه لا يمكن تحديد الخيار الاستراتيجي إلا بعد تحديد موقع المنتج على المصفوفة، وبشكل عام هناك أربعة بدائل استراتيجية وكل بديل استراتيجي يقابل خلية من خلايا هذه المصفوفة (اللايد، ٢٠١٣، ٣٧٥-٣٧٦).

١- استراتيجية البناء :

وهي من ضمن استراتيجيات النمو وتهدف الى بناء وتقدير الحصة السوقية للمنتج وتصلح هذه الاستراتيجية للمنتجات الجديدة لتقابل الخلية الأولى، وكذلك المنتجات التي وصلت الى مركز النجومية، وبعض منتجات أبقار النقد التي حصتها السوقية بدأت بالتراجع، ولكن في بعض الاحيان قد يلحق بعض الضرر بالربحية نتيجة اعتماد استراتيجية البناء على المدى القصير، ولكن قد هذا الضرر وقتي ويمكن تعويضه مستقبلاً، لذلك لابد أن تكون عملية تبني استراتيجية البناء مدروسة بشكل دقيق حتى لا تكون النتيجة هي الفشل، مما يعني تحمل المؤسسة لنفقات طائلة دون جدوى

٢- استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم :

وتمثل هذه الاستراتيجية أحد استراتيجيات الاستقرار، إذ تُعد هذه الاستراتيجية دفاعية من خلال المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة، والغرض الأساسي من اتباعها هو صد هجمات المنافسين، فضلاً عن الاحتفاظ بالمستهلك وكسب ولاءه، وعليه يناسب هذا الخيار الاستراتيجي المنتجات التي تتدرج في مربع إدرار النقدية القوية، والتي تدر تدفقات نقدية كبيرة، وبذلك لا ينبغي تخصيص استثمارات قليلة في هذا المجال، وذلك للمحافظة على سيطرة واستحواد إدرار النقدية في السوق، لأن ذلك قد يؤدي إلى تراجعها، ومن جانب آخر لا يستدعي ذلك تخصيص استثمارات كبيرة، لأن هذا سيكون على حساب المنتجات الأخرى.

٣- استراتيجية الحصاد :

وتمثل هذه الاستراتيجية عملية الانكماش، وتناسب هذه الاستراتيجية بعض المنتجات في خلية الأبقار وعلامة الاستفهام ذات المستقبل غير المؤكد، فضلاً عن بعض منتجات خلية الوضع القلق أو الكلاب، وهذه الاستراتيجية تقود في النهاية الى الخروج من السوق بعد أن يتم حصاد ما يمكن حصاده، أي أن هذه الاستراتيجية تهدف إلى تحصيل كل ما يمكن تحصيله.

٤- استراتيجية الحذف (التخلي) :

وهي إحدى استراتيجيات الانكماش أيضاً، وتلجأ إليها المؤسسات ذات المنتجات المتعددة، إذ تقوم المؤسسة بحذف منتج أو أكثر أو خط إنتاجي في وضع يتميز بالفشل في تحقيق الأهداف وعدم توفر الامكانيات اللازمة لضمان الاستمرار بذلك المنتج، وقد يتم تنفيذ هذه الاستراتيجية لغرض الاستفادة من الاستثمارات لتحقيق أهداف النمو في مجالات أخرى، وفي حالة عدم الاستثمار فإن هذه الاستراتيجية تؤدي إلى تقليص أعمال المؤسسة، وتستخدم تلك الاستراتيجية كخيار استراتيجي لبعض منتجات علامات الاستفهام وبعض منتجات خلية الوضع القلق.

ومما سبق يتضح أن هذا التحليل يمكن استخدامه في المؤسسات التعليمية خاصة عند فتح تخصصات وأقسام وجامعات جديدة، فالسوق قد يحتوي هذه التطورات وقد يرفضها، وأيضاً قد تجد نجاحاً باهراً وقد تكون عادية مستقرة ليست بالخاسرة ولا عالية الربح، كما أن المحك الذي يتم تحديد الواقع به في هذا النموذج هو منتج المؤسسات التعليمية من طلاب وخدمات، وعلى أساس هذا المنتج يتم تحديد الخلية المناسبة لوضع المنتج وبالتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع السوق من الاستراتيجيات الأربعة السابقة.

٥) تحليل بورتر والعوامل الخمسة (القوى التنافسية) Porter's Five Forces

قام مايكل بورتر (Michael Porter) عام ١٩٨٥م بتطوير نموذج القوى التنافسية الخمس في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، وهو عبارة عن نموذج موجه نحو التحليل البيئي للمؤسسة وجاذبية السوق؛ فبينما يحدد التشخيص البيئي الفرص والتهديدات الخارجية؛ تقوم الجاذبية الشاملة السوق بتحديد العوامل التي تساهم في جذب السوق أو الاستغناء عنها، من خلال اختيار المؤسسة للاستراتيجية التي تغير تأثير هذه القوى لصالحها. (Lerner, 1999,) .(26)

وهو أداة بسيطة ولكنها مهمة لفهم وضع المؤسسة التعليمية كما أنها تساعد على فهم كل القوى التنافسية للوضع الحالي للمؤسسة، وقوة موقفها إذا كانت تفكر في الانتقال إلى حالة

جديدة، فالاستيعاب الواضح للقوى يمكن المؤسسة من الاستفادة العادلة من القوى الموجودة لديها، وتحسين حالة الضعف فيها، وتجنب اتخاذ خطوات خاطئة. (الكرخي، ٢٠١٤، ٢١٦)

ويستند نموذج بورتر للقوى الخمس على الافتراض القائل أن البيئة الخارجية لها تأثير كبير في تطوير الاستراتيجية (Ogulu, 2015, 4)، كما يساعد على التنبؤ بمعدل العائد على المدى الطويل في أنشطة معينة؛ ويُشدد على أهمية البحث في الأسواق الناشئة التي توفر فرصاً وطنية أكثر للعائدات ذات الجودة العالية. (Grund, 2006, 215).

وقد أصبح نموذج بورتر أكثر شهرة عند علماء التخطيط الاستراتيجي؛ فهو يعد بديلاً أكثر عملية للتحليل من أسلوب سوات؛ لأنه ينظر إلى القوى التي يمكن للمنافسين أن يمارسوها في السوق، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على المؤسسة ونجاحها على المدى الطويل. (Team FME, 2013, 6)، ويمكن توضيح هذه القوى الخمس كما ذكرها (الكرخي، ٢١٦ - ٢١٧) فيما يلي:

- (١) **التهديد من المنافسين الجدد:** الوافدين الجدد إلى السوق يجلبون قدرة جديدة ورغبة في الحصول على حصة في السوق؛ لهذا يكون هناك ضغط على الأسعار والتكاليف ومعدل الاستثمار اللازم للمنافسة، فالجامعات الخاصة التي تفتح في أماكن قريبة من الجامعات الحكومية أو الأهلية تعد مثلاً واضحاً على ذلك.
- (٢) **قوة الموردين (المؤسسات-مقدمي الخدمة):** إذا كان هناك عدد محدود من الموردين لعدد أكبر من العملاء مع عدد قليل من البدائل المتاحة؛ فإن قوة الموردين تكون كبيرة؛ ويمكن للموردين أخذ القيمة نفسها ووضع أسعار متميزة.
- (٣) **قوة العملاء (المستفيدين):** يمكنهم الحصول على المزيد من الخدمات عن طريق إجبار مقدمي الخدمة على تخفيض الأسعار، والمطالبة بجود أفضل وخدمات أكثر، مما يضطر المؤسسات للتنافس بشكل أكثر قوة (عدوانية) ضد بعضهم البعض.
- (٤) **التهديد بالإحلال (تهديد البدائل):** يؤدي المنتج البديل نفس وظيفة المنتج الذي تم التعود عليه بوسائل مختلفة وعندما يكون خطر التعويض مرتفعاً فإن ربحية المؤسسة ستكون منخفضة لأن هذا التهديد يمكن أن يضع سقفاً للأسعار.
- (٥) **شدة التنافس:** يأخذ التنافس بين المنافسين الحاليين أشكالاً عديدة بما في ذلك تخفيض الأسعار، وإدخال المنتجات الجديدة؛ والحملات الإعلانية وتحسينات الخدمة؛ حيث أن التنافس العالي يحد من ربحية المؤسسة.

ولابد من النظر للقوى الخمس معاً وعدم التعامل معها بشكل منفصل، لأن النظر بشكل منفصل إلى القوى التنافسية الخمس لا يعطي الصورة الكاملة للاستراتيجيات التنافسية التي تقود المؤسسة إلى الأمام؛ فالتكامل يعطي صورة هيكلية مكتملة عن السوق. (Nguyen, 2015, 9)

وبالنسبة للمؤسسات التعليمية فقد وضع (المليكي والجحافي، ٢٠١٩، ٣٢٤) تصوراً لهذه القوى في المؤسسات التعليمية، ووضحا أن تهديد المنافسين الجدد يقصد بهم - على سبيل المثال- تلك المدارس الخاصة الجديدة والجامعات الجديدة، وتهديد البدائل مثل الجامعات والمعاهد والمدارس التي تمتح الدرجات عبر الإنترنت ومؤسسات التدريب وبرامج الجامعات الخاصة والجامعات المفتوحة، وقوة العملاء تتمثل في اتحادات الطلبة والمجتمع المحلي، أما قوة الموردين أو المؤسسات فيقصد بها قوة المدارس والجامعات والنقابات وأعضاء هيئة التدريس أنفسهم.

ومما سبق يتضح أن تحليل بورتر للقوى التنافسية الخمس، يعد من أفضل التحليلات التي تهتم بالبيئة التنافسية الخارجية، إلا أن هذه القوى لابد أن تكون وحدة واحدة ولا يجب فصلها في التحليل أو الاكتفاء ببعضها، ويمكن التعبير عنها بالشكل التالي:



شكل (٥) القوى التنافسية الخمس لتحليل بورتر

حيث تتمثل هذه القوى في تهديد البدائل الأخرى التي قد تتال رضا العميل؛ فتجذبه بعيداً عن خدماتنا ومنتجات مؤسساتنا التعليمية، وقوة العملاء من طلاب وأولياء أمور، فهم

شريك أساسي قد يكون له قوة تفاوضية قوية مؤثرة في قرارات المؤسسة، وقوة المورد الذين تلجأ إليهم المؤسسة للحصول على احتياجاتها وباقي المواد الخام والوسائل والأدوات اللازمة لسير العملية التعليمية، فضلاً عن تهديدات المنافسين الجدد، وشدة التنافس بين المؤسسات العاملة في نفس المجال، وبعد تحليل هذه القوى الخمس للمؤسسة التعليمية يمكن صياغة الأهداف الاستراتيجية المناسبة؛ وذلك للتغلب على أي قصور قد يظهر من التحليل في أي قوة من القوى الخمس.

٦) تحليل أداة بونات (PONAT) (Participatory Organizational Needs) (Assessment Tool)

تتكون أداة PONAT من ثلاثة وحدات وهي المجموعات المركزة والمسح العام ومسح المناخ المؤسسي، حيث يستهدف المسح العام قدرات المؤسسة كما تراها الإدارة العليا للمؤسسة، ويستهدف المسح المناخي للمؤسسة وجهة نظر طاقم المؤسسة، أما المجموعات المركزة فتبرز وجهات نظر المنتفعين (نوح ومحمود، ٢٠١٩، ٥٨)، وقد وضحت (USAID, 2007, 5) هذه الوحدات كما يلي:

- **المسح العام:** يهدف لفهم وضع المؤسسة، من أجل مساعدتها على تحديد قدراتها مثل قدرتها على تنفيذ البرامج، والموارد البشرية، والإدارة المالية وعلاقاتها الخارجية، ويتم وفق استبيان محدد ومباشر لتغطية الوضع العام للمؤسسة.
- **مسح المناخ المؤسسي:** يهدف للتعرف على الموظفين داخل المؤسسة التعليمية، ومعرفة آرائهم في الإجراءات الداخلية التي تحدث داخل المؤسسة، وآرائهم في ثقافة المؤسسة الخاصة بالإدارة والموارد البشرية، والتي تتم من خلال استبيان خاص محدد بمجموعة من الأسئلة عن المناخ المؤسسي، وتساعد إجابات الأسئلة على تطوير المؤسسة التعليمية داخلياً بشكل أكبر.
- **المجموعات المركزة:** عبارة عن لقاءات مركزة مع عملاء المؤسسة كالطلاب وأولياء الأمور، يتم من خلالها استطلاع آرائهم بخصوص خدمات المؤسسة وأدائها، من أجل تحسين المؤسسة واكتشاف التصورات التي تساهم في نجاحها وتنفيذ برامجها، وتوطيد علاقتها بالعملاء بشكل أفضل.

فهي طريقة ثلاثية يمكن البدء في وحداتها بشكل فردي وفي وقت واحد أو بطريقة تتابعية، وتدور معظم الأسئلة فيها حول الإدارة من حيث (توفر سمات القيادة بها وقدرتها على

التخطيط والتعامل مع القضايا والسعي للتطوير)، وتنفيذ المشروعات من حيث (الخبرات التقنية الموجودة والميزات المتاحة وعمليات تقييم ومتابعة البرامج)، والموارد البشرية من حيث (هيكل المنظمة وثقافتها وتنوع الأفراد وإدارتهم بشكل صحيح)، والعلاقات الخارجية من حيث (العلاقة مع المجتمع الخارجي والمستفيدين ووسائل الاعلام والاتصال). (USAID,2007, 8-12)

٧) تحليل أداة أوكات (OCAT) (Organizational Capacity Assessment)

(Tool OCAT)

هي أداة خاصة لتقييم قدرات المؤسسة في العمل، وتقييم قدراتها في تقديم الخدمات للعملاء المستهدفين، وتقييم قدرتها على تنفيذ برامجها وأهدافها بشكل عام، كما تهدف لمعرفة نقاط الضعف التي تمنعها من تحقيق الأهداف، ونقاط القوة التي تساعدها على تحقيقها؛ وذلك لتعزيزها وتطويرها؛ لكي تصبح ميزة تنافسية لها في سوق العمل. (نوح ومحمود، ٢٠١٩، ٥٧-٥٨)

وهي أداة توفر لغة مشتركة لمناقشة القضايا المؤسسية الصعبة وتركز على أسئلة محددة وليس أفراد محددين، ويعد استخدام الأدوات بنجاح أكثر أهمية من الأداة نفسها، حيث تعمل الأدوات بشكل أفضل عندما يستخدمها باحث ماهر، ويتم التركيز في الأداة على رصد التقدم المحرز في معايير القدرات المؤسسية، كما تركز الأداة الناجحة على مجموعة من الشروط الهامة التي يجب مراعاتها أثناء التطبيق، والتي ذكرها : (Change, 2017, 2-3) ما يلي:

أ) الاهتمام المشترك في التعلم: أن يقوم بالتقييم فريق على دراية بقضايا المؤسسة التي ستتم مناقشتها، ويتحمل مسؤولية نجاح أو فشل المؤسسة، ولديهم الدافع للمشاركة، ولديهم القدرة الفردية على المشاركة الكاملة (الوقت والموارد والانفتاح)

ب) إطار زمني محدد: يتم التقييم لفترة محددة بدقة

ج) المحاسبية على التغيير والتطوير: يتم تحديد التوقعات التي كانت مرصودة للمؤسسة، والبحث عن تحقيقها أو عدم تحقيقها والمسؤولين عن ذلك.

د) الإدارة: تحديد المسؤولين عن إدارة كل عملية والجدول الزمني لها

هـ) التفكير الفردي: ويتم من قبل كل عضو في المؤسسة عن مناطق القوة والضعف الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة

و) التفكير والمشاركة الجماعية لما تم التوصل إليه: يتم تخصيص جزء من الوقت للمناقشة والعمل المشترك بين جميع الأفراد لما تم قلبه الأفراد بشكل فردي.

ز) اتخاذ القرارات المناسبة: يتم اتخاذ القرارات التطويرية وفق ما تم الاتفاق عليه، ويتم تجهيز الموارد اللازمة لتنفيذ القرارات وتحديد وقت معين لتنفيذ هذه القرارات.

ويتم من خلال هذه الأداة تقسيم القدرة المؤسسية للمؤسسة إلى ست مجالات، ولكل منها عدد من المعايير التي يجب أن تتحقق في المؤسسة، وتصف القدرة أو الأنظمة أو العمليات وقد وضحتها (DANIELS, 2016, 9-10) كما يلي:

١) الحوكمة والقيادة: لا بد أن يكون لدى المنظمة رؤية واضحة، ووجود أهداف واضحة أيضاً، وهيكل محدد يفهم أفرادها قواعد العمل ويسعى لتحقيق الأهداف بشكل جاد، ووجود قدر من المرونة مع التغيرات المفاجئية.

٢) إدارة المؤسسة: القدرة على إتباع أنماط إدارية مناسبة، مع الأخذ في الحسبان الخطط البديلة لإدارة الأزمات والمواقف الطارئة التي قد تحدث خلال العمل.

٣) إدارة الموارد البشرية: من حيث الأفراد واللوجستيات، والمعرفة والمهارات المتاحة، والقدرة على الرقابة والتطوير والابداع.

٤) إدارة المالية: ويتم فيها تحديد الموارد المالية وأوجه الإنفاق، للخروج بنتائج واضحة حول تكلفة وعوائد الأنشطة والبرامج.

٥) إدارة البرامج أو المشروعات: يجب أن تتماشى السياسات والإجراءات مع رؤية المؤسسة، وتحديد الاحتياجات وتقييم السوق وتحليل المخاطر بطريقة واضحة.

٦) العلاقات الخارجية: يجب استخدام وسائل الاتصال الفعالة مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين، والتنسيق والتعاون مع كل الأطراف الممكنة، وإقامة شراكات مع المنظمات المحلية ومقدمي الخدمات والجهات المانحة والشركاء الذين يضيفون قيمة للمؤسسة

ومما سبق يتضح أن أداة (أوكات) تركز على تقييم القدرة المؤسسية وصياغة الأهداف الاستراتيجية وفق نتائج هذا التقييم، كما أن معظم عناصر القدرة المؤسسية تشير إلى مكونات في البيئة الداخلية للمؤسسة، فهي تركز على تقييم القيادة ونظام الإدارة بالمؤسسة، وتقييم إدارة الموارد البشرية، وإدارة المالية، وإدارة البرامج أو المشروعات، وتقييم العلاقات الخارجية للمؤسسة، وجميعها يمكن التحكم بها داخل المؤسسة التعليمية.

٨) تحليل أصحاب المصلحة Stakeholders Analysis

ارتبط التطور التاريخي لأصحاب المصلحة ارتباطاً مباشراً بالتطور في النظريات والأساليب والمدارس الإدارية، وأصبح هذا المفهوم من متلازمة التخطيط الاستراتيجي، فهو مصطلح ليس حديث نشأة كما يظن البعض، فقد تم تداوله سنة ١٧٠٨م، ويعود الي مجالات المراهنات والودائع التي كان يقوم بها بعض الأفراد. (العنزي، ٢٠٠٧، ٢)

للمصطلح مترادفات كثيرة في الدراسات كأصحاب المصالح أو الأطراف المعنية أو ذوي العلاقة أو الطرف المؤثر أو أصحاب الحصص، فهم الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن القول بأن كل فئة من هذه الجماعات تسعى إلى تحقيق منافع أو مكاسب من المؤسسة. (مرسي، ٢٠٠٦، ٤٨)

وأصحاب المصالح هم الذين لديهم مصلحة في القضايا التي تعنى بالمنظمة؛ والهدف من تحليل أصحاب المصالح هو وضع الأهداف والرؤية الاستراتيجية بناء على أصحاب المصالح والقضايا التي تهمهم؛ ومن الجديد بالذكر أن أصحاب المصالح لهم دوراً كبيراً في التأثير على أداء المنظمة ونجاحها واستمراريتها (داود، ٢٠١٨، ٢١)

وهو يهتم بتحديد أصحاب المصالح وتحليل احتياجاتهم الأساسية والثانوية، فأصحاب المصالح هم الذين لديهم مصلحة في القضايا التي تعنى بالمؤسسة؛ والهدف من تحليل أصحاب المصالح هو وضع الأهداف والرؤية الاستراتيجية بناء على المصالح والقضايا التي تهمهم؛ ولهم أدوار كبيرة في التأثير على أداء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها، لذا يتحتم على المنظمة تحديد أصحاب المصالح؛ والاطلاع على احتياجاتهم حتى تستمر في أداء أعمالها بنجاح وبلوغ رسالتها وأهدافها (الأي، ٢٠١٩، ٢٤)

وهو أسلوب مهم لتحديد أصحاب المصلحة وتحليل احتياجاتهم ، ويتم استخدامه لتحديد جميع الاحتياجات (الأساسية والثانوية) لهؤلاء الأفراد، والهدف من عملية تحليل أصحاب المصلحة هو وضع رؤية استراتيجية للطبيعة البشرية والمؤسسية، والعلاقات بين مختلف أصحاب المصلحة والقضايا التي تهمهم أكثر من غيرهم، حيث يساعد تحليل أصحاب المصلحة علي توضيح مهام المنظمة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها وخدمة عملائها والمستفيدين منها. (عثمان، ٢٠١٩، ٥٩)

والهدف من عملية تحليل أصحاب المصلحة هو وضع رؤية استراتيجية للطبيعة البشرية والمؤسسية، والعلاقات بين مختلف أصحاب المصلحة، والقضايا التي تهمهم أكثر من

غيرهم، كما يساعد تحليل أصحاب المصلحة على توضيح مهام المنظمة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها خدمة لعملائها والمستفيدين منها والتي ذكرها (الكرخي، ٢٠١٤، ٢٢٢) كما يلي:

- ١) بيان مصالح جميع أصحاب المصلحة الذين قد تؤثر أو تتأثر بنشاط المنظمة.
- ٢) المشاكل المحتملة التي يمكن أن تعطل خطة المنظمة أو احد مشاريعها.
- ٣) الأشخاص الرئيسيين المستفيدين من توزيع المعلومات أثناء تنفيذ الخطة او مشروع فيها.

٤) المجموعات التي ينبغي تشجيعها على المشاركة في مختلف مراحل الخطة او البرنامج او المشروع.

٥) الاتصالات واستراتيجية إدارة أصحاب المصلحة خلال مرحلة وضع الخطة.

٦) الحد من التأثيرات السلبية المحتملة من خلال إشراك أصحاب المصلحة في جميع مراحل إعداد الخطة او أي برنامج او مشروع او نشاط لضمان نجاحها.

أ) تصنيفات أصحاب المصلحة

حاولت العديد من الدراسات تصنيف أصحاب المصالح، فتم تصنيفهم إلى أصحاب المصالح الأساسيين؛ وأصحاب المصالح الثانويين، وأصحاب المصالح من الصنف الثالث، فأصحاب المصالح الأساسيين هم أولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر بخطة المؤسسة وأنشطتها، وأما أصحاب المصالح الثانويين فهم الذين يتأثرون بشكل غير مباشر بتلك الخطة وأنشطة المؤسسة، بينما أصحاب المصالح من الصنف الثالث فهم أولئك الذين لا يشتركون أو يتأثرون بالأنشطة؛ ولكنهم من الممكن أن يؤثروا في الأداء بشكل متسق أو متضاد، كما أن هناك من استبعد الصنف الثالث وقام بتصنيفهم وفق مجاميع فرعية حسب الأهمية إلى أصحاب المصالح الأساسيين، وهم الذين يتأثرون بشكل رئيسي إما إيجابياً (باستحقاقات) أو سلبياً (عبر إعادة الترسخ لبعض الأمور الاجبارية أو القسرية)، وأصحاب المصالح الثانويين، وهم وسطاء في المساعدة للقيام بالعملية، ويكن توضيح ذلك باختصار كما وضعه (العنزي، ٢٠٠٧، ٦-٨) في الشكل التالي.



شكل (٦) أصحاب المصلحة الأساسية والثانوية في المؤسسات المختلفة

العنزي ، سعد علي حمود (٢٠٠٧). محاولة جادة لتأطير نظرية اصحاب المصالح في

دراسات إدارة الاعمال . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، ١٣ (٤٨)، ١-١٥ .

ولقد تم تصنيف أصحاب المصلحة أيضاً إلى مجموعتين هما المجموعة الأساسية وتضم (المساهمون، والعملاء، والموردون، والعاملين، وبعض أفراد المجتمع المحلي)، والمجموعة الأخرى وتضم الفئات غير الحاسمة مثل (المنافسون، والحكومات، والدائنون، والبيئة الطبيعية، والمنظمات غير الحكومية، والجمهور والاعلام، والأجيال السابقة واللاحقة) وجميعهم لهم علاقات مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة. (رملی، وزحزط، ٢٠١٢، ٣١٣-٣١٤)

كما برزت مؤخراً تصنيفات أخرى تفرد لتأثيرات السلطة على مجاميع أصحاب المصالح كالسلطة التنظيمية والاقتصادية والتشريعية والاجتماعية، بحيث أشارت إلى أربعة تصنيفات ذكرها (العنزي، ٢٠٠٧، ٩: ١٠) كما يلي:

(١) أصحاب المصالح الداخليين (Internal stakeholders): الذين يكونون جزءاً من السلطة التنظيمية مثل المديرين والعاملين وأعضاء مجلس الإدارة والاتحادات وأصحاب الأسهم.

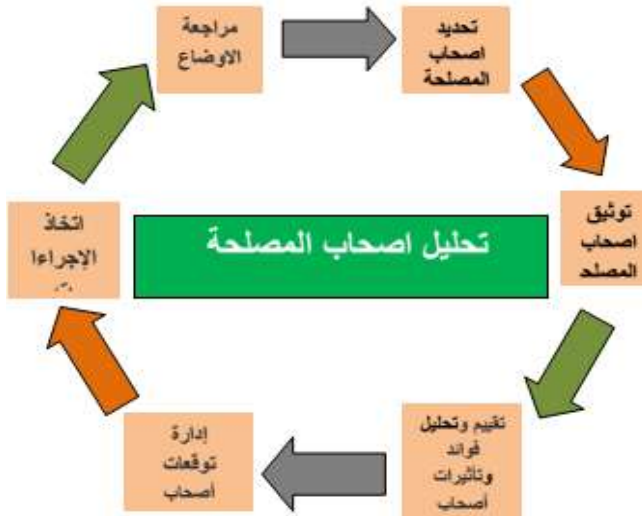
(٢) أصحاب المصالح الخارجيين (External stakeholders): ويطلق عليهم الاقتصاديين والمقاولين وهذه الجماعة تتضمن اللاعبين الاقتصاديين ممن هم في دائرة الحدث أو خارجه، فالمجموعة الموجودة ضمن موقع الحدث تتألف من المؤسسات المختلفة والصناعات الداعمة؛ والتي تمتلك استثمارات مباشرة وتولد قيمة مضافة، أما المجموعة خارج دائرة الحدث فتتألف من الصناعات والمؤسسات المحيطة الموجودة ضمن موقع ممارسة نشاط المؤسسة.

(٣) أصحاب المصالح التشريعيين (Public Policy Stakeholders): والمسؤولين عن السياسة العامة، ويشتملون على الحكومات ورعايا المصالح الاقتصادية المحلية والاقليمية والدولية، وسلطات التخطيط للمواقع ومستويات القرار الجغرافي لحدود المؤسسة في خارج بيئتها التي تعمل فيها.

(٤) أصحاب المصالح المجتمعيين (Community Stakeholders): وتتضمن جماعات المجتمع أو منظمات المجتمع المدني، والجمهور العام والصحافة والأطراف غير الاقتصادية.

ب) خطوات تحليل أصحاب المصلحة

فأصحاب المصالح موارد مهمة للمؤسسات، فالمهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تؤلف المقدرات التنظيمية لها، كما تساهم علاقات أصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة؛ كما أن سمعة المؤسسات قد تتوقف على علاقاتها مع الموظفين، والزبائن، والمقيمين بجوارها، بالإضافة إلى أن نوعية علاقات المؤسسات مع أصحاب المصالح يمكن اعتبارها أحد المؤشرات لقياس قدرتها على نجاحها وتحقيق أهدافها، والفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الايجابية قد يخلق مخاطرة من أصحاب المصالح، وتتطوي عمليات تحليل أصحاب المصلحة خطة على مجموعة من الخطوات يوضحها الشكل التالي:



شكل (٧) تحليل أصحاب المصلحة

الكرخي، مجيد (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر،
٢٢٤.

- حيث يضم تحليل أصحاب المصلحة مجموعة من الخطوات المتتابعة التي تسير في دائرة مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة، وتضم هذه الخطوات مايلي:
١. تحديد جميع أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة.
 ٢. توثيق حاجات أصحاب المصلحة.
 ٣. تقييم وتحليل فوائد وتأثيرات أصحاب المصلحة.
 ٤. إدارة توقعات أصحاب المصلحة.
 ٥. اتخاذ الإجراءات.
 ٦. مراجعة الأوضاع والتكرار .

فمثلاً في مجال التعليم لتحديد أصحاب المصلحة يتم تصميم مصفوفة تضم أشخاصاً ذوي أهمية مرتفعة ونفوذ وتأثير مرتفع مثل المعلمين والطلاب، وأشخاصاً ذوي أهمية منخفضة وتأثير منخفض مثل الباحثين وأفراد المنظمات غير الحكومية، كما تضم أفراداً ذوي أهمية

مرتفعة ونفوذ وتأثير مرتفع مثل قادة المجتمع وصانعي القرار، وأفراداً ذوي أهمية منخفضة ونفوذ وتأثير مرتفع مثل العاملين في البيئة، ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول التالي:

جدول (٣) مصفوفة تقييم أهمية وتأثيرات أصحاب المصلحة في التعليم

ذوو أهمية مرتفعة	المعلمين - الطلاب	قادة المجتمع وصانعي القرار
	(أ)	(ب)
ذوو أهمية منخفضة	الباحثين وأفراد المنظمات غير الحكومية (ج)	العاملين في البيئة (د)
	ذوو نفوذ وتأثير منخفض	ذوو نفوذ وتأثير مرتفع

٩) بطاقات الأداء المتوازن **Balanced Scorecard**

تسعى المؤسسات التعليمية الناجحة إلى مواكبة التطورات السريعة من خلال الاعتماد على تطبيق طرق جديدة لقياس وتطوير الأداء بأفضل طريقة لمواجهة التحديات، ويعد قياس الأداء أسلوب استراتيجي يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المؤسسات من خلال تطوير أداء العاملين وخلق العمل وزيادة قدراتهم، وهو بعبارة أخرى يهدف إلى ربط أداء الأفراد بأهداف واستراتيجيات المؤسسة (Bititci, Carrie, & McDevitt, 1997)

ويعد مدخل قياس الأداء المتوازن الذي قدمه كابلان ونورتون عام ١٩٩٢ (Kaplan and Norton, 1992, 71-79) من المداخل الحديثة التي تهدف لتقييم العمل بالمؤسسة بالاعتماد على قياس مؤشرات الأداء، فهو يعد سبيلاً للوصول إلى الأداء المتميز الداعم للتفكير الاستراتيجي؛ حيث يقوم بتعزيز وتوفير الإطار العام لعملية قياس الأداء لأعمال وإجراءات المؤسسات التعليمية، كما يمثل نموذجاً لوصف غايات المؤسسة وإنجازاتها، كما يساعد على تحديد الأعمال الحالية والمتوقعة التي ينبغي أن يتم تنفيذها بدقة داخل المؤسسة، كما أنه يعمل على تحقيق التكامل بين الإجراءات المالية وتلك المرتبطة برضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم النمو داخل المؤسسة، فهذا التكامل يحقق التحسن المستقبلي في الأداء المالي، حيث يتم تقييم أداء المؤسسات من خلال أربعة أبعاد رئيسة هي: التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والعملاء، والأمور المالية. (Fletche & Smith, 2004, 5)

ويسمح هذا المدخل للمؤسسات بأن توجه استراتيجيتها نحو القياس وما بعده من تقييمات ومراجعات، أي أنه يعد نظاماً استراتيجياً يقوم بتحويل رؤية المؤسسة إلى أهداف عملية

لكل بعد من أبعادها الأربعة، ومن ثم تحديد مقاييس محددة لكل هدف. (Phadnis, 2002,)
(2)

ويعتمد القياس المتوازن على قياس عناصر الأداء الأربعة وتحليلها واستخلاص النتائج التي ترتبط بكل عنصر من العناصر التي تحقق الأداء المتوازن، ثم اتخاذ القرارات المناسبة التي تساهم في تطوير جودة الأداء وتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة (ابراهيم، ٢٠٠٥، ٢٢٧)، وأصبح من الضروري للمؤسسات التعليمية أن تقوم بتطوير مجموعة كاملة من المقاييس الإضافية لاستخدامها كمؤشرات واضحة، تتضمن أربعة أبعاد متكاملة تعتمد على المرونة وترتكز حول استراتيجية المؤسسة؛ بحيث تختلف بؤرة الاهتمام وفقاً لطبيعة عمل المؤسسة وتتضمن:

أولاً: بعد التعلم والنمو: - يعكس مدى استمرارية التحسين والتجديد في المؤسسة على المدى الطويل والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية؛ حيث تركز المقاييس والمؤشرات المستخدمة في هذا البعد على عمليات البحث والتطوير ومعرفة متطلبات واحتياجات العملاء، ويعتمد هذا البعد بشكل رئيس على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والابتكار بالإضافة إلى تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة عالية، بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية والحد من معدلات العيوب، ويتطلب تحقيق ذلك توجيه اهتمام أكبر لتعليم وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم للقيام بمهام مختلفة ومتكاملة بما يحقق مرونة أكبر في الإنتاج وتحسين الجودة، وخفض التكلفة، ومن ثم تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة (Ittner & Larcker, 1998, 205)، وقد استخدم كابلن (Kaplan, 1998, 89) المقاييس التالية لقياس مدى تحقق المؤشرات في هذا البعد:

١. **عدد المنتجات/ الخدمات الجديدة التي يتم تقديمها:** يمكن أن يتعلق الأمر في التعليم بالخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة التعليمية كالجامعة من خلال وظائفها الثلاث.
٢. **المواصفات والخصائص الفريدة للمنتجات/ للخدمات مقارنة بالمنافسين الخارجيين:** يتعلق الأمر في المؤسسات التعليمية بمواصفات خريج مؤسسة مقارنة بمؤسسة أخرى مناظرة على المستوى المحلي والقومي والعالمي.
٣. **فترة التطوير والتجديد والابتكار:** لا بد أن الفترة التي تستغرقها المؤسسة في توظيف طرق وأساليب جديدة مناسبة لتمكنها من تنفيذ دورها.

٤. درجة المرونة لتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية: بحيث لا تكون المؤسسة التعليمية على وعي بمتغيرات ومستجدات العصر فقط وإنما لديها الخطط المستقبلية القائمة على الفروض والاحتمالات التي تمكنها من مواكبة هذه المتغيرات.

٥. عدد الإضافات التكنولوجية الحديثة وبراءات الاختراع المسجلة: والتي تعد المجال الرئيس لعمل المؤسسة التعليمية كالجامعة، والتي تقاس بمساهمات الأفراد العلمية وأبحاثهم، بل والاستشهاد بنتائج أبحاثهم في تقدم البحث العلمي على المستوى المحلي والقومي والعالمي.

ثانياً: بعد العمليات الداخلية:- يتم قياس العمليات التشغيلية الداخلية، والتي تعكس كيفية قيام المؤسسة بترجمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة، ويمكن هنا الاهتمام بأمرين هما: إعادة صياغة هيكل العمليات التشغيلية؛ بحيث يتم تحديد العمليات التي ينبغي التفوق فيها لتحقيق التطوير والنجاح، بالإضافة إلى ضرورة البحث عن العمليات والأنشطة الهامة، لضمان استمرار عمل المؤسسة وتفوقها، كما تتضمن هذه المقاييس مستويات الجودة، ومدة الاستجابة، والتكاليف، والمرونة والإنتاجية، وينبغي القيام بتحليل العمليات الداخلية إلى مجموعة من الأنشطة المكونة لها، وتحديد درجة مساهمتها في بناء القيمة التي يكتسبها الطالب، مما يستلزم ضرورة إعادة النظر في كل العمليات التي تنفذ داخل المؤسسة، وتقييم أهميتها ومدى الحاجة إليها والمقارنة بين القيمة الناتجة عنها وتكلفة تنفيذها، وبالتالي يتم التخلص من العمليات غير الضرورية؛ مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف. (Perera, Harrison & Poole, 1997, 557-572)

ثالثاً: البعد الخاص بالعمل (الطالب وولي الأمر):- توجه المؤسسات التعليمية الناجحة اهتماماً كبيراً للمحافظة على عملائها الحاليين وتبحث باستمرار عن الطرق والمداخل الحديثة التي تمكنها من جذب عدداً من العملاء الجدد، ففي الجامعة أصبح الحصول على رضا الطلاب وأولياء الأمور وكسب ثقتهم من الدعائم الأساسية التي تساعد على استمرار التخصصات وبقائها، وقد ازداد وعي الطلاب وأولياء الأمور نتيجة لعوامل التنافسية وديناميكية المجتمعات وتغيرها بشكل مستمر، مما جعل الطالب الآن يسعى للحصول على الأفضل في الجودة والأسرع في تلبية احتياجاته.

ونظراً لصعوبة تعرف مدى رضا العملاء، ينبغي أن تقوم المؤسسات التعليمية بتوظيف عددًا من المقاييس لتتعرف رضا العملاء عما تقوم بها من مهام وما تقدمه من خدمات، وقد حددها (McNai, Lynch & Cross, 1990, 28-39) فيما يلي:

(١) **معدلات الاحتفاظ بالعملاء:** يقصد بذلك قدرة المؤسسات التعليمية على أن تحافظ على رضا أولياء الأمور عن تعليم أبنائهم، مما يضمن لها زيادة أعداد الطلاب المقبولين بها، كما يقصد بذلك قدرة المؤسسات التعليمية على استقطاب أكبر عدد ممكن من الطلاب، والحفاظ على العاملين المتميزين بها، واستقطاب الأفراد المتميزين أصحاب المهارات والقدرات المبدعة للعمل بها، وتقديم التدريب اللازم للعاملين لتنميتهم مهنيًا.

(٢) **السرعة في تطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة ومتطورة:** حيث تقوم المؤسسات التعليمية بتحديث برامجها وفقًا لآراء عملائها، وكذلك استحداث برامج جديدة تتواءم مع متطلبات العصر الحالي، مع مراعاة تبني نظم متنوعة للدراسة والاهتمام بتطوير الأفراد العاملين بنفس الدرجة ليساهموا بشكل واضح في تطوير هذه الخدمات.

(٣) **معدلات الهدر:** ويمكن أن يتمثل ذلك في المؤسسات التعليمية في معدلات الرسوب والفقْد أو الهدر التعليمي والتسرب، فكلما كانت الدرجات الممنوحة ذات مكانة بارزة في المجتمع، كلما قلت معدلات التسرب والرسوب والفقْد التعليمي، وكذلك الخفض من معدل ترك العاملين من ذوي الكفايات العالية للعمل، وزيادة نسبة استقطاب العاملين المبدعين.

(٤) **نسبة الالتزام بتقديم الخدمات في الميعاد المحدد:** ومعدلات تخفيض الوقت اللازم للوفاء باحتياجات العملاء، ويقصد بذلك في المؤسسات التعليمية قدرتها على الالتزام بمواعيد مرنة للدراسة بها، وتقديم البرامج التعليمية المناسبة للاحتياجات الحالية للطلاب، وكذلك الالتزام مع العاملين بما يحتاجونه من متطلبات.

(٥) **الضمان وخدمة ما بعد التخرج:** ويقصد بذلك في المؤسسات التعليمية ما تقوم كل مؤسسة بتقديمه من دورات وتدريبات تستهدف تنمية مهارات وقدرات الطالب وتزويده بالمعلومات والمعارف التي لم يتمكن من الحصول عليها أثناء دراسته.

رابعاً: البعد المالي: - يهدف لوضع مقاييس داخلية وخارجية لتحديد مدى مساهمة المؤسسة وتطبيقاتها في تحقيق التحسن المالي، ويرتبط بالمؤشرات والمقاييس المتعلقة بالأرباح والخسائر والموارد المالية، فهذا البعد يركز على مجال الأداء المالي (Ballantine, Brignall, &)

94-71, 1998, Modell)، حيث ذكر (Kaplan and Norton, 1992, 77) أن البعد المالي يساعد على تحقيق الأهداف التالية:

أ- استمرار وبقاء المؤسسة: وذلك من خلال ما تقوم المؤسسة بالحصول عليه من تدفقات نقدية تساعدها على القيام بتنفيذ العمليات التي تتم بداخلها.

ب- نجاح وتفوق المؤسسة: يتم قياسه من خلال تعرف مدى تحقق النمو في خدمات المؤسسة والدخل من بعض العمليات.

ج- تقدم وتطور المؤسسة: وذلك من خلال قياس زيادة حصة المؤسسة بين المؤسسات المنافسة، ويتم قياسها من خلال زيادة عدد الطلاب الملتحقين وزيادة عدد الخدمات التي تقدمها المؤسسة للطلاب.

وتتضح العلاقة المنطقية بين الأبعاد الأربعة لمدخل قياس الأداء المتوازن؛ حيث أن العلاقات فيما بينهم لا تؤدي إلى مخرجات مالية فقط وإنما إلى مخرجات غير مالية على المدى الطويل مما يساعد في تحديد أنشطة الأداء الاستراتيجي المالية أو غير المالية. (Norreklit, 2000)

خطوات بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن هي الوسيلة التي يتم الاعتماد عليها لتطبيق المدخل؛ حيث تقوم المؤسسة بتوزيع أهدافها في ضوء الأبعاد الأربعة مع مراعاة التوافق مع رؤيتها ورسالتها، وبذلك تتكون البطاقة من أربعة أبعاد؛ يتكون كل بعد فيها من مما يلي: (المغربي، ٢٠٠٧، ١٠)

✓ **تحديد الأهداف Objectives:** تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط؛ بحيث تنفذ بصورة متكاملة ومنتابعة لتحقيق غايات المؤسسة، وهي تترجم رسالة المؤسسة إلى نواحي محددة ومجردة يمكن قياسها، وتتضمن النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بكل بعد من الأبعاد الأربعة للبطاقة؛ وبالتالي تكون محددة وواضحة وقابلة للتحقق والقياس.

✓ **تحديد المعايير Standards:** التي يتم القياس بناء عليها، لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه، فهي ترتبط بالأهداف الاستراتيجية الفرعية التي يعكسها كل بعد من الأبعاد الأربعة لقياس الأداء المتوازن، كما تراعى الاهتمام بجميع أصحاب المصلحة والعملاء الداخليين والخارجيين، ويجب أن تساهم في اتخاذ

الإجراءات التصحيحية المرتبطة بتحسين الأداء وتحفيز السلوك، ويجب أن تتناسب القدرة التحليلية لمتخذ القرار، وقليلة العدد نسبياً، وبعيدة عن التحيز .

✓ **وضع المؤشرات Indicators:** التي ستستخدم لقياس كل هدف، فهي تحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة فيما سبق، وتتضمن مؤشرات الأداء الأساسية (زغلول، ٢٠١٠، ٢٦-٢٧)، وقد قسمها Awadallah, & Allam, (2015, 90-91) إلى نوعين أساسيين هما المؤشرات المالية، أو المؤشرات التاريخية، التابعة، أو مؤشرات نواتج الأداء: وهي المؤشرات التي توضح نتائج الأداء الفعلي، والمؤشرات غير المالية، أو المؤشرات المستقبلية القائدة، أو مؤشرات موجّهات الأداء: وهذا النوع يعد مؤشرات الأداء الأساسية الحقيقية؛ فهي توضح ما يجب أدائه لتحقيق الأهداف الموضوعية.

✓ **القيمة المستهدفة Target:** يتم في هذه الخانة تسجيل القيمة المستهدفة للمؤشر بنهاية العملية أو نتيجة قياس محدد.

✓ **المبادرات Initiatives:** تشير إلى البرامج والأفعال والمشاريع اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

ومما سبق يتضح أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تقوم على أربعة أركان أساسية لقياس واقع الأداء وبالتالي صياغة أهداف استراتيجية لتطوير هذا الواقع، وتستمر هذه العملية بين القياس والتطوير على فترات دورية في المؤسسات التعليمية حتى تصل إلى مستوى متقدم يلبي رغبات وتطلعات المجتمع، فبطاقة الأداء المتوازن تبدأ بصياغة الهدف المرجو تحقيقه، ثم وضع مؤشرات دقيقة لقياس هذا الهدف، ثم توضيح القيمة المستهدفة للمؤشر بنهاية العملية، وأخيراً تلك البرامج والمشاريع أو التحديثات اللازمة لتحقيق الأهداف.

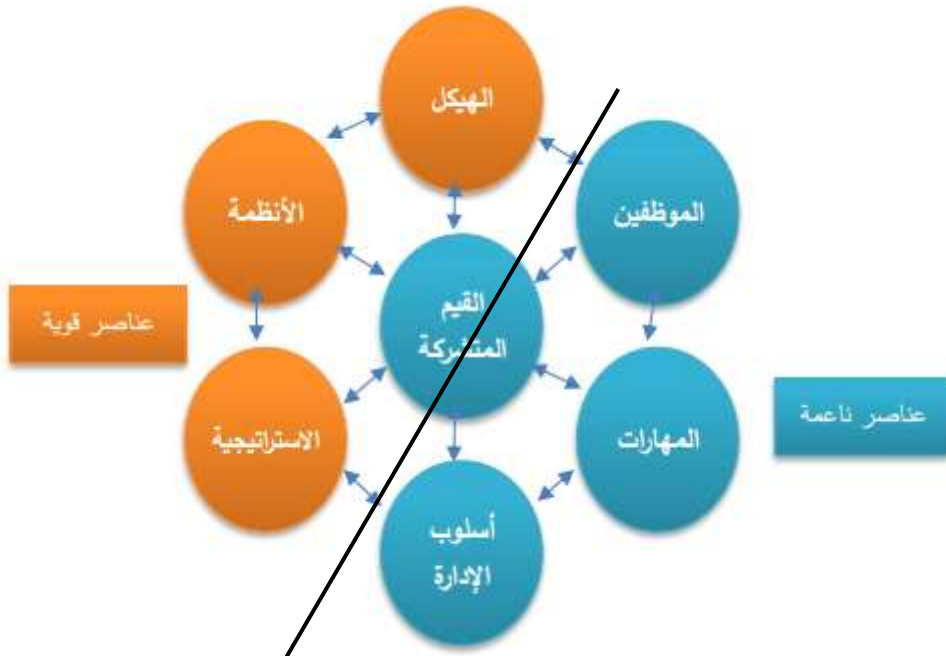
١٠) تحليل ماكينزي (7S) The Mackinsey 7S Analysis

يعد نموذج ماكينزي من أكثر النماذج فعالية لتحليل أداء المؤسسات، وقد تم تطوير هذا النموذج في أوائل الثمانينات على يد الاستشاريين في شركة ماكينزي وتوم بيترز وروبرت ووترمان، حيث قاموا بدراسة وتحليل نجاح المؤسسات اليابانية من خلال سبعة عناصر أساسية يجب أن تتوفر في أي مؤسسة وتبدأ جميعها بحرف (S) لذلك سمي نموذج (7S)، ولا يمكن لأي مؤسسة النجاح دون أن تكون جميع هذه العناصر منسجمة معاً، ويمكن الاستفادة من

تطبيق النموذج في تحسين أداء المؤسسة؛ ودراسة التأثيرات المحتملة للتغيرات المستقبلية داخلها، وتحقيق الانسجام بين الأقسام المختلفة، وتحديد أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات المقترحة. (حدادي، ٢٠١٩، ٣٠٨).

عناصر نموذج ماكينزي

يتعامل نموذج ماكينزي مع البيئة الداخلية للمنظمات ويضم عناصر قوية رئيسية: كالاستراتيجية والهيكل والنظام، وعناصر ناعمة بسيطة: كالقيم المشتركة والمهارات وأسلوب الإدارة وفريق العمل، كما ينقسم نموذج ماكينزي إلى ثلاثة عناصر ملموسة وهي الاستراتيجية وفريق العمل والنظام، وأربعة عناصر غير ملموسة وهي القيم المشتركة والمهارات وأسلوب الإدارة والهيكل (الكرخي، ٢٠١٤، ٢١٩)، ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل التالي:



شكل (٨) عناصر نموذج ماكينزي والعلاقة بينها

أولاً: الاستراتيجية

ويقصد بها تلك الاستراتيجية السليمة الواضحة طويلة الأجل، والتي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية وتعززها رؤية ورسالة وقيم قوية للمؤسسة، لذا تعد وسيلة لتحقيق غاية محددة

وهي رسالة المؤسسة في المجتمع، سواء كانت رسالتها تتعلق بمنتجات أم خدمات، كما أنها قد تصبح غاية لقياس مستوى الأداء داخل المنظمة (تبيدي، ٢٠١٠، ٢٢)، واتجه (أبوقحف، ٢٠٠٠، ١٩) إلى أنها تشير دائماً إلى تصور المنظمة لمركزها في المستقبل، أي أنها توضح طبيعة واتجاه المنظمة وأهدافها الأساسية.

وبالرغم من اختلاف الباحثين في تعريفها إلا أن معظمهم يتجهون إلى ضرورة أن تعكس الاستراتيجية رسالة المنظمة والظروف البيئية التي توجد فيها، ونظراً لأن هذه الظروف لا تتصف بالثبات النسبي، لذا فإن واضع الاستراتيجية يجب عليه أن يغير أو يعدل من استراتيجياته المرنة لتستمر حالة التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة بصورة دائمة، كما الاستراتيجية تعد جوهر النموذج لأنها تمثل المعايير التي توجه سلوك الأفراد وإجراءات المنظمة وبالتالي فهي أساس كل مؤسسة، وأهم ما يواجه الاستراتيجية من تحديات هو سرعة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية مما يتطلب وضع استراتيجيات تتعامل مع الفرص والتحديات. (الغالبى وحوشان، ٢٠١٨، ٦٧)

ثانياً: الهيكل

يمثل الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم أقسام الأعمال والوحدات في المؤسسة، وهو أحد الركائز الأساسية للتخطيط، إذ يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المؤسسة على توافر ما يعرف بالهيكل التنظيمي، فهو يشكل الاطار أو البناء الذي يحدد التركيبة الداخلية للمؤسسة، ويدل على المستويات الادارية المختلفة، وبيّن نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات، ويوضح التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وبذلك فهي تعكس نوعية العلاقات وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، وكلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة فإنها تتيح للعاملين فرص الابداع والمشاركة عند إعداد وتنفيذ الاستراتيجية. (ميا وزاهر وسليطين، ٢٠٠٧، ٤٨)

ثالثاً: الأنظمة

تمثل العمليات والاجراءات التي تكشف عن الأنشطة اليومية للمنظمة وكيفية اتخاذ القرارات، ومن خلالها يمكن فهم كيف يتم العمل؟، ومن هذه النظم المهمة نظم المعلومات ونظم رقابة الجودة ونظم الموازنات الرأسمالية ونظم قياس الأداء وتقييم العمل وغيرها، فهناك نوعان من النظم، نظم مادية: مثل التقارير والمراجعات المالية، ونظم برمجية: تتعلق بعمليات التفاعل والاتصالات (الغالبى وادريس، ٢٠٠٧، ٦٨٤)، وهذا العامل يؤثر بشكل كبير في

القرارات الإدارية بالمؤسسات، فالقرارات الإدارية تتطلب مواجهة الكثير من المواقف التي تستدعي الاختيار المستمر للبدائل المطروحة في أثناء عملية الإدارة، فأصبحت الأساليب والانظمة اللازمة لاتخاذ القرارات ذات أهمية كبيرة في الفكر الاداري، خاصة بعد توظيف الاساليب الرياضية والحاسوب في هذا المجال، فأصبحت تدرس تحت عنوان بحوث العمليات أو علم الإدارة باستخدام الأساليب الكمية. (الزيغام، ٢٠١٠).

رابعاً/ الأنماط (الأساليب)

تعبر عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وفلسفة الإدارة وتوجهها الفكري الذي يؤثر في السلوك؛ ليتمكن من خلالها المدير أو القائد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية، ويظهر دور الأنماط الإدارية من خلال التأكيد على الاستقلالية والمبادأة وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة، والمشاركة عن قرب في العمليات اليومية وعدم تفرد الادارة العليا باتخاذ القرارات الاستراتيجية، وضرورة الاتصال الوثيق بكل المستجدات لكل من في المنظمة (ميا وزاهر وسليطين، ٢٠٠٧، ٨٥)

خامساً / القيم المشتركة

تتجسد في ثقافة المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وهي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشارك فيها كل أعضاء المؤسسة، فلكل مؤسسة ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها (ياسين، ١٩٩٨، ٨٣)، وظهرت الحاجة إليها بسبب التداخل بين الوظائف الذي رافق التطور الاداري نتيجة التعقيد المتواصل لأنشطة المؤسسة، فامتدح حجم المنظمات وزيادة الحاجة إلى اتباع الأساليب العلمية في إدارتها أبرزت الحاجة إلى نوع خاص من الأنظمة التي تسهم في نقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب، لاستخدامها في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية، وازدادت أهمية الأنظمة مع ازدياد استخدام الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال. (الغالبى وحوشان، ٢٠١٨، ٧٠)

سادساً: المهارات

هي مجموعة القدرات والكفاءات والقابليات التي تجعل الأفراد قادرين على أداء أعمالهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، وتنشأ الحاجة الى معرفة المهارات التي تحتاجها المنظمة بالفعل لتعزيز استراتيجياتها الجديدة وهيكلها، حيث يتم إعداد قوائم للمهارات المتاحة والمهارات التي يجب أن تحصل عليها المنظمة لتواكب المتغيرات التي تصاحب بيئة العمل، ويمكن تقسيم المهارات إلى ثلاثة أقسام رئيسة هي المهارات الفنية: تتعلق

بمبدأ المعرفة وإتقان الفرد للعمل الذي يؤديه أو سيؤديهن والمهارات الانسانية: ترتبط بقدرة الفرد على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف، والمهارات الفكرية: تتعلق بمدى تمكن الفرد من رؤية المؤسسة كوحدة متكاملة وفهم الأمور الي تنشأ من احتكاك المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة. (الغالبى وحوشان، ٢٠١٨، ٧١)

سابعاً: الأفراد (الكادر - فريق العمل)

يشير إلى عدد الأفراد ونوعهم داخل المؤسسة، ومن الضروري الاهتمام بهؤلاء الأفراد فكراً وديموغرافياً لأهميتهم كمورد مؤثر بشكل كبير في نشاط المنظمات، فتتفقد الاستراتيجية يتطلب وجود كادر يمتلك المهارات والإمكانات ليكون قادراً على وضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز الاستراتيجيات المصاغة من خلال تكامل بقية العوامل السابقة التي يتكون منها نموذج ماكتزي، ويعد الكادر البشري هو المنفذ الفعلي للاستراتيجية، كما أن تنوعه أصبح أمراً مهماً لتعظيم الاستفادة من الأنواع المختلفة للأفراد بالمؤسسات. (الغالبى وحوشان، ٢٠١٨، ٧٢)

١١) تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis

ظهر مفهوم سلسلة القيمة لدى أحد كبار المفكرين في أدبيات الإدارة الاستراتيجية ميشيل بورتر (Porter) عام ١٩٨٥م في كتابه " الميزة التنافسية: إنشاء الأداء المتفوق والمحافظة عليه"، حيث عرفت بأنها العملية التي يتم من خلالها إضافة القيمة إلى المواد الخام التي تتلقاها المؤسسة من خلال إجراء العديد من العمليات لإيجاد منتجات وخدمات والقدرة على تسويقها للمستفيدين؛ وتقوم المؤسسة بتحليل سلسلة القيمة من خلال النظر في كل خطوة مطلوبة لإيجاد منتجات أو خدمات ذات قيمة بأقل تكلفة ممكنة مما يسهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة. (Kuhait & Mohammed, 2020, 161)

وكان التحليل قبل ذلك يعتمد علي النظرة الداخلية للأداء، ولكن مع التطور الذي شهدته بيانات العمل والتي تمثلت إحدى نتائجها في التحول إلى بيئة شديدة التنافسية ظهر نموذج "سلسلة القيمة"، وقد أحدث هذا النموذج تحولاً في الكيفية التي يتم بها تقييم أداء المؤسسات (الجوهري، ٢٠١٥، ٨٤١).

وقد عرف (Horngren, Datar & Rajan, 2012) سلسلة القيمة بأنها مجموعة أنشطة المنشأة المنتالية التي تضيف منفعة أو قيمة للسلع والخدمات بحيث يتم ترتيبها في شكل سلسلة قيمة والمتمثلة في البحث والتطوير، والتصميم والإنتاج، والتسويق والتوزيع، وخدمة

العملاء، وعرفها (العناني، ٢٠١٥، ٤٩٥) بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة والتي تمتد ابتداءً من الحصول على المواد الخام، ثم التطوير وإنتاج المنتج أو الخدمة، وتقديمه عن طريق التسويق، وتنتهي بأنشطة المتابعة المستمرة، والتي تؤدي في النهاية إلى إيجاد القيمة للمنتجات وتحقيق رضا المستفيد.

كما عرفها سعود وعبدالله (Saud, & Abdalla, 2016, 87) بأنها النطاق الكامل للأنشطة المطلوبة لجلب منتج أو خدمة ذات قيمة من خلال الروابط والعلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وعرف (Koc & Bozdog, 2017, 565) سلسلة القيمة بأنها: مجموعة الأنشطة التي يتم تنفيذها لتصميم وإنتاج وتسويق وتقديم ودعم منتجاتها لخلق قيمة لعملائها، هذه الأنشطة هي الأنشطة المتميزة المادية والتكنولوجية التي تقوم بها المؤسسة لإخراج منتج ذو قيمة للعملاء.

ويُعد تحليل سلسلة القيمة طريقة مفيدة للتفكير في كيفية تقديم قيمة للعملاء ومراجعة جميع العمليات والأنشطة التي يمكن القيام بها لتعزيز هذه القيمة (Al-Hashimi & Al-ardawe, 2020, 1310)، وهو أسلوب يستخدم في تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة بهدف إضافة قيمة للمستفيدين من خلال سلسلة من أنشطة وموارد المؤسسة المختلفة. (Minggu, & Chariri, 2020, 232)، ويمكن توضيح هـ ١ الأنشطة كما يلي:

(أ) أنشطة سلسلة القيمة:

تم تصنيف أنشطة المؤسسة المستخدمة في تكوين سلسلة القيمة إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة في بعض الدراسات مثل دراسة (الملكي والجحافي، ٢٠١٩، ٣٢٧) ودراسة (العازمي، ٢٠٢١، ٣١)، ويمكن توضيح ذلك بالتفصيل كما يلي

أولاً: الأنشطة الأساسية

تتكون سلسلة القيمة من خمسة أنشطة أساسية هي:

١- أنشطة الدعم الداخلي: وهي الخطوة الأولى في الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة وتتمثل في أنشطة استلام المدخلات (المواد الخام) والاحتفاظ بها بالإضافة إلى أنشطة التوزيع التي تتم داخل المنشأة، وما إلى ذلك من الأنشطة ذات العلاقة التي تؤدي إلى عمليات التصنيع.

- ٢- العمليات: وتتمثل بجميع الأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات تكون على شكل منتجات أو خدمات نهائية، والوظائف التي تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة مثل الإنتاج، والتجميع والخدمة والفحص وغيرها.
- ٣- أنشطة الدعم الخارجي: وتتمثل في جميع الأنشطة اللازمة لجمع المنتج النهائي وعمليات التوزيع التي تتم من داخل المنشأة لخارجها مثل توزيع المنتجات على المستهلكين والجهات الخارجية؛ ويعد هذا النشاط مهم للغاية سواء في توليد القيمة أو تحسين التمايز، نظرا لأهمية سلاسل التوزيع في إرضاء المستهلك النهائي.
- ٤- التسويق والمبيعات: وتتمثل في الأنشطة التي تختص باستقطاب وجذب المستفيدين لخدمات ومنتجات المؤسسة، وما يرتبط بذلك من أنشطة، بما فيها بحوث السوق والتواصل مع العملاء، وتنفيذ الأنشطة المرتبطة بتسويق المنتجات والخدمات بالإعلان والترويج وغيرها.
- ٥- الخدمات: وتتمثل في الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتلبية متطلبات ما بعد البيع، (ما بعد انتهاء المهمة) الناتجة عن التزام المؤسسة بمتابعة منتجاتها وخدماتها وتحمل مسؤوليتها تجاه الدعم المستمر والمتابعة في سوق العمل والانتاج لفترات (ضمانات ما بعد البيع أو الخدمة).

ثانياً: أنشطة الدعم /المساندة

- تتمثل أنشطة الدعم أو المساندة في الأنشطة التي تساند الأنشطة الأساسية وتتكون من أربعة أنشطة كالتالي:
١. البنية التحتية للمؤسسة: وتتمثل في الأنشطة المتعلقة بالأمور المحاسبية والإدارية والمالية والقانونية التي تدعم إنجاز الأنشطة الأساسية للمنشأة، ويمكن للمؤسسة الاكتفاء ذاتياً بالبنية التحتية وعدم الاعتماد على مصادر خارجية.
 ٢. الموارد البشرية: وتتمثل في الأنشطة المتعلقة بالعاملين في المنشأة بدءاً من استقطابهم ومقابلاتهم وإجراءات التعيين والتدريب والمتابعة بالإضافة إلى منافع ما بعد التقاعد.
 ٣. التكنولوجيا: وتتمثل في الأنشطة التي تتعلق بتطوير المنتج أو الخدمة مثل البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات بما فيها المعدات والأجهزة والبرامج والمهارات التقنية؛ وما إلى ذلك؛ التي تستخدمها الشركة في تحويل المدخلات إلى المخرجات.

٤. المشتريات: وتتمثل في أنشطة شراء المواد الأولية والبضائع والمعدات والأصول الرأسمالية الأخرى.

وتتكون سلسلة القيمة من ستة وظائف رئيسية وضحاها (Horngren, Datar & Rajan, 2012, 6) فيما يلي:

١- البحث والتطوير : وتتمثل هذه الوظيفة في توليد وتجربة الافكار المرتبطة بمنتجات او خدمات او عمليات جديدة.

٢- تصميم المنتجات : وتعلق هذه الوظيفة بالتخطيط التفصيلي وهندسة المنتجات والخدمات او العمليات.

١- الانتاج : وتهتم هذه الوظيفة بالحصول على الموارد وتنسيقها وتجميعها لإنتاج المنتج او تأدية الخدمة.

٢- التسويق: وتتمثل هذه الوظيفة في ترويج وبيع المنتجات او الخدمات للعملاء +

٣- التوزيع : وتهتم هذه الوظيفة بتسليم المنتجات او الخدمات للعملاء.

٤- خدمات الزبائن : وترتكز هذه الوظيفة على توفير الدعم للعملاء بعد عملية البيع.

ومن الملاحظ أن هذه العمليات تكون متتالية، فيتم طرح فكره متعلقة بالسلع أو الخدمات واختبارها من خلال قسم البحوث ؛ ثم يأتي قسم التصميم ليصمم هذه السلعة أو الخدمة، وتصميم العمليات اللازمة لإنتاج هذه السلعة أو الخدمة، ثم يأتي دور الإنتاج ليقوم بالحصول على الموارد اللازمة للإنتاج، ثم تنفيذ العملية الإنتاجية في ضوء التصميم المختار، ثم يأتي دور التسويق لهذا المنتج او الخدمة.

ب) مراحل نموذج سلسلة القيمة

يعتمد مفهوم سلسلة القيمة على محورين رئيسيين هما تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة وهي: تلك الأنشطة التي يرى المستهلك أنها تضيف قيمة أو منفعة للمنتج، ثم تحديد التكلفة التي تضيف قيمة وهي: تلك التكلفة التي يرى المستهلك أن الإنفاق فيها يؤدي إلى إضافة قيمة جديدة للمنتج (حسن وغطاس ويني، ٢٠٢٠، ٢٨٩)، كما تعتمد آلية العمل لنموذج سلسلة القيمة علي ثلاث مراحل رئيسية وضحاها (الجوهري، ٢٠١٥، ٨٤١) كما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة القياس

تمثل مرحلة القياس المرحلة الأول لآلية عمل نموذج سلسلة القيمة؛ حيث تعتمد هذه المرحلة علي قياس القيمة من منظور خارجي ليتسق مع النظرة الاستراتيجية التي تعمل علي

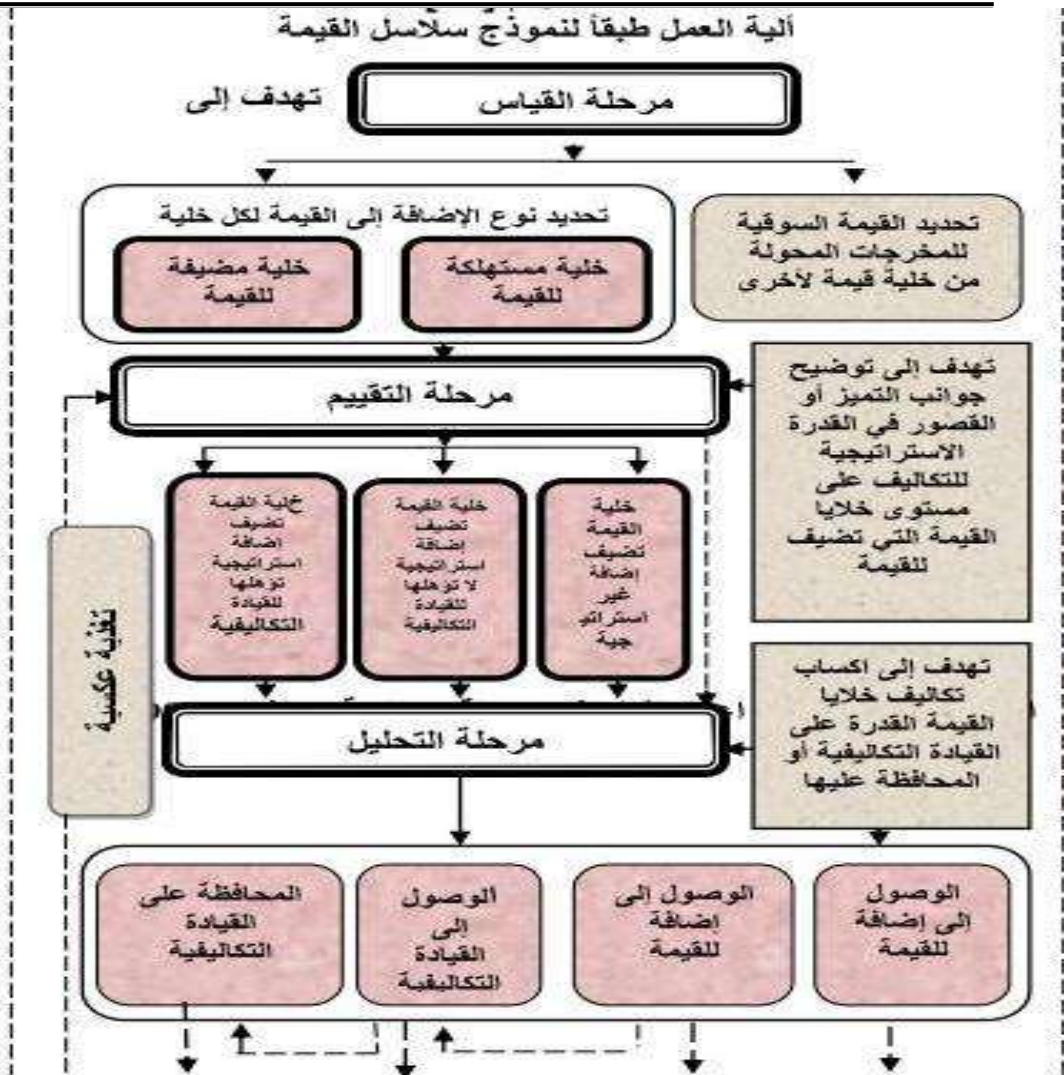
قياس القيمة المقدمة للعميل، وتمثل تلك المرحلة الهدف الأول لنموذج سلاسل القيمة حيث يتم تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الوحدات الداخلية (خلايا قيمة " الأنشطة الأساسية " - أنشطة قيمة "أنشطة معاونة") التي تعمل مع بعضها البعض من خلال علاقات مترابطة هي المسؤولة عن خلق وتوليد القيمة.

المرحلة الثانية: مرحلة التقييم

تهدف هذه المرحلة إلى بناء أحكام حول القدرة الاستراتيجية للتكاليف علي مستوي خلايا القيمة، ويتم الاستناد إلى نواتج هذا التقييم في تحديد الهدف الذي يوجه إليه مرحلة التحليل واتخاذ القرارات، وتنتهي مرحلة التقييم بصياغة العلاقات القائمة بين سلاسل القيمة والإدارة الاستراتيجية للتكلفة من منظور عملي تطبيقي في شكل تقارير ترفع للإدارة لمساعدتها في البحث عن بدائل القرار المختلفة المتعلقة بالمركز الاستراتيجي لخلايا القيمة.

المرحلة الثالثة: مرحلة التحليل واتخاذ القرارات:

تعتبر مرحلة التحليل واتخاذ القرارات هي المرحلة اللاحقة لمرحلتي القياس والتقييم؛ فتحليل خلايا القيمة هو الإجراء الذي يلي مرحلة القياس والتقييم وذلك بهدف إكساب الخلية القدرة الاستراتيجية، وتستخدم في عملية التحليل أداة عامة يطلق عليها (ماذا - لو ؟)، من خلال طرح بعض الأسئلة التي تعمل على التخلص من الأنشطة غير المضيفة للقيمة؛ حيث أنها تقوم على التفرقة بين الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي تستهلك قيمة، وتتصف الأنشطة بأنها تضيف قيمة عندما يدرك العميل ويلمس جودتها وتحسنها، بينما تتصف الأنشطة التي لا تضيف أو تستهلك قيمة بأن استهلاك الموارد لا يقابله تأثير يدرکه المستفيد على خصائص وجودة ومواصفات المنتج، ويتم تطبيق أداة (ماذا- لو ؟) من خلال طرح عدد من الأسئلة منها: (ماذا لو تم حذف هذه العملية (النشاط)؟ هل سيؤثر ذلك علي القيمة المقدمة للعميل ؟ - ماذا لو تم حذفها ؟ هل سيكون لهذا الحذف تأثير يلمسه العميل علي الوظائف أو الخصائص أو الجودة؟- ماذا لو تم حذفها؟ هل سيؤثر على قدرة المنتجات على تلبية احتياجات العمل؟). (الجوهري، ٢٠١٥، ٨٤٥)



شكل (٩) آلية العمل طبقاً لنموذج سلاسل القيمة

عثمان، محمد نجيب محمد، وعاشور، عصافيت سيد أحمد حسين (٢٠١٨). استخدام الجيل الثاني لنموذج سلسلة القيمة لأغراض دعم القدرة التنافسية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٣)، ١٣٨.

وفي مجال التعليم العالي والتعليم الجامعي الخاص خاصة يتم استخدام سلسلة القيمة لتحسين الخدمة المقدمة للمستفيد (الطالب أو سوق العمل) وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تحديد أهم الأنشطة التعليمية التي تضيف قيمة ثم التركيز عليها وتطويرها، وتلك التي لا

تضيف قيمة يتم تحسينها أو استبعادها إذا لم تكن ضرورية. (Kuhait & Mohammed, 2020, 162)

١٢) أسلوب دلفي Delphi Technique

يعد أسلوب دلفي أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي التي تعتمد علي تحليل آراء ذوى الشأن والخبرة، ويعد وسيلة لتنظيم عملية التعامل مع مشكلة معقدة تحتاج لرؤية مجموعة من الخبراء في مجال معين من خلال مجموعة من الاستبيانات التي تتخللها تغذية مرتدة مقننة، وطريقة دلفاي شائعة في مجال التربية وبحوث العمليات ونظم المعلومات لتحديد وترتيب الأولويات اللازمة لاتخاذ القرارات وصناعة السياسات. (عبدالجواد وعبدالحليم، ٢٠٢١، ٤٠٩) ويمكن وصف أسلوب دلفي كوسيلة لتنظيم عملية الاتصال بين مجموعة من الأفراد للتعامل مع مشكلة معقدة معتمداً علي أن الرأي الجماعي أفضل من محصلة الآراء الفردية، وعادة ما تستخدم الطريقة سلسلة من الاستبيانات يتخللها تغذية راجعة، والميزة الرئيسية لهذا النهج أنه يتجنب المواجهة المباشرة بين الخبراء، ويعطيهم الفرصة لمراجعة وجهات نظرهم في القضية موضوع الدراسة (Okoli & Pawlowski, 2004, 2)، وقد تم تعريف أسلوب دلفي بعدة تعريفات منها أنه طريقة لتجميع المعرفة والمعلومات من مجموعة متعددة من الخبراء، وذلك لوصف متغيرات ربما تكون غير ملموسة أو لا يمكن رؤيتها ظاهرياً، وأسلوب يعتمد على آراء مجموعة من الخبراء كنشاط جماعي مباشر، يمكن أن يستخلص منه تصوراً مستقبلياً مصححاً بعناية. (الجهني، ٢٠٠٩، ١٠٧-١٠٨).

أ) صور وخطوات أسلوب دلفي :

تتعدد صور استخدام أسلوب دلفي حيث ذكر (عامر، ٢٠٠٨، ١٠٨) أن هناك صوراً مختلفة لأسلوب دلفي، كصورة دلفي التقليدية، ومؤتمر دلفي، ودلفي السياسات، ودلفي القرارات، ووضح هذه الأنواع كما يلي:

أولاً: صورة دلفي التقليدية: تساعد هذه الطريقة في الوصول إلي إجماع في الرأي حول القضايا المثارة للدراسة، وذلك عن طريق تحديد تقديرات كل فرد في المجموعة، مع القيام بعدة دورات متتالية لمحاولة الوصول إلي تقارب وإجماع في الرأي، وإذا لم يحدث هذا التقارب أو الإجماع فيحاول الباحث الوقوف على الأسباب التي تقف وراء تمسك الأعضاء بآرائهم.

ثانياً: صورة مؤتمر دلفي: وفي هذه الطريقة يستبدل الفريق المنفذ للدراسة بكمبيوتر مبرمج يقوم بتجميع النتائج والإجابات وتصنيفها والوصول إلى الاتجاهات العامة في أقصر وقت ممكن، وبذلك يختصر الوقت المستهلك في تلخيص نتائج كل جولة من جولات دلفي .

ثالثاً: صورة دلفي السياسات : لا يسعى هذا النموذج من دلفي إلى الوصول لاتفاق في الرأي بين مجموعة الخبراء ولكنه يسعى إلى استقطاب آراء الخبراء في وجهات نظر متقابلة تكون بمثابة خيارات مختلفة لمواجهة القضايا موضوع الدراسة وتقدم هذه الخيارات أمام المسؤولين في المجتمع لمناقشتها واختيار أفضلها في ضوء الاعتبارات المختلفة في نظرهم .

رابعاً: صورة دلفي القرارات : وتسمى هذه الصورة إلي التوصل إلي صنع القرارات الخاصة بمجال معين، وذلك من خلال تنسيق خطوط عريضة وعامة من الأفكار حول هذا المجال، مع الأخذ في الاعتبار كافة التطورات التي يمكن أن تحدث في المستقبل في هذا المجال .

ب) خطوات تطبيق أسلوب دلفي:

حتى يتم تطبيق أسلوب دلفي في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية لا بد من السير وفق مجموعة من الخطوات المتتابعة، والتي وضحتها (عبد الحى، ٢٠٠٧، ٣٩) كما يلي:

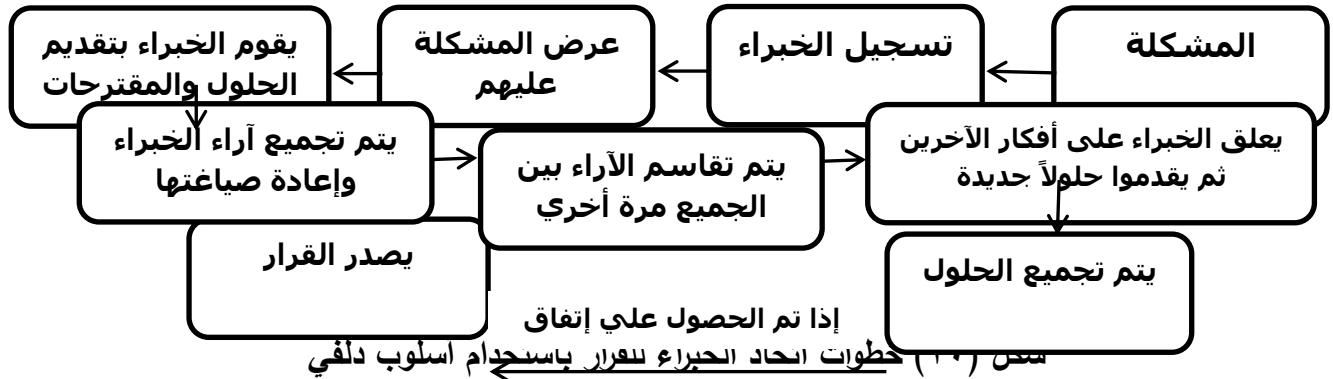
- ١) تحديد القضية أو المشكلة المراد أخذ رأي الخبراء فيها.
- ٢) اختيار مجموعة من الخبراء وأصحاب الرأي المهتمين بهذه المشكلة ويمكن تحقيق ذلك من خلال اختيار واحد أو اثنين أو ثلاثة من الخبراء المشهود لهم بحسن الاطلاع وسعة المعرفة في المجالات موضوع الاهتمام، ويطلب منهم إبداء الرأي في موضوع الدراسة، كما يطلب منهم إعطاء أسماء أشخاص آخرين يقدرونهم علمياً حتي وإن خالفهم الرأي والاتجاه، ويستمر الباحث في هذا العمل حتي يصل إلي ترشيح الخبراء المشاركين في دورات دلفاي، وقد تضم مجموعة الخبراء أفراداً من داخل المنظمة أو من خارجها، وكلما كان هناك تنوع في الخبرات كلما كان أفضل .
- ٣) إعداد استبانة مفتوحة تشتمل علي عدد من الأسئلة عن الموضوع المراد دراسته، وإرسالها إلي الخبراء كل علي حدة طلباً لرأيهم، ويجب أن يوضح في هذه الاستبيانات مبررات الدراسة وهدفها، والأسئلة التي سيجيبون عليها، وتمثل هذه الاستبانة الدورة الأولى من أسلوب دلفاي .

٤) تفريغ البيانات الواردة في استبانة الدورة الأولى، ثم تحليلها وتصنيفها في مجموعات متشابهة، وكتابتها بشكل مختصر لعرضها علي نفس مجموعة الخبراء مرة ثانية لمعرفة

رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة، وحتى يتمكن كل خبير من مراجعة آرائه وتصوراته السابقة في ضوء آراء وتصورات الآخرين، من أجل الوصول إلي تقارب في الآراء بينهم وتمثل هذه الاستبانة الدورة الثانية .

(٥) يقوم الباحث بتفريغ الاستجابات التي وردت في استبانات الدورة الثانية، وتحليل هذه الاستجابات ثم إعداد ملخص بنتائجها لعرضها علي مجموعة من الخبراء مرة أخرى في الجولة الثالثة حتي يتم التوصل إلي اتفاق جماعي علي الآراء والتصورات الأكثر أهمية والمتعلقة بالموضوع أو المشكلة محل الاهتمام وبذلك يمكن تحديد الآراء المنفق عليها بين الخبراء في قائمة نهائية لاستخدامها في التنبؤ .

ومما سبق يتضح أن أسلوب دلفي لا بد أن يبدأ بتحديد دقيق للموضوع أو المشكلة، ثم تسجيل الخبراء وعرض المشكلة عليهم، ثم تتوالى الجولات حتى يصل الباحث للقرارات النهائية، ويمكن توضيح ذلك باختصار في الشكل التالي:



سعد (٢٠٠٧) خطوات اتخاذ الخبراء للقرار باستخدام أسلوب دلفي

جرانبرج، جبرالد، وبارون، روبرت (٢٠٠٤). إدراك السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي

محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض

حيث يتضح من الشكل السابق أن أسلوب دلفي بجولاته يتم تطبيقه في مؤسسات التعليم من خلال اختيار مجموعة الخبراء لديهم خبرة بهذا المجال، ثم إعداد استمارة مفتوحة من خلال الإطار النظري للدراسة وتعرف هذه باستمارة الجولة الأولى، وبعد إعداد الاستمارة يتم توزيعها علي الخبراء المشاركين في الدراسة الميدانية ثم تفريغ البيانات التي جاءت بها استمارة الجولة الأولى وترتيب ما توصل إليه الباحث في هذه الجولة وإعداد استمارة الجولة الثانية وهي شبة مغلقة، ثم يقوم الباحث بتفريغ البيانات التي طرحت في استمارة الجولة الثانية وتحليل هذه

البيانات وترتيبها لإعداد استمارة الجولة الثالثة وهي مغلقة، ثم يقوم الباحث بتفريغ البيانات التي طرحت في استمارة الجولة الثالثة وتحليلها وترتيبها، والتوصل إلي نتائج الدراسة ميدانياً، وذلك من أجل الحصول على إجماع في الرأي بين الخبراء .

ج) مميزات وعيوب استخدام أسلوب دلفي

هناك العديد من المميزات لاستخدام أسلوب دلفي في ميادين التعليم، إذ يعتبر من أهم الأساليب المستخدمة لدراسة المستقبل والتي تحظى بأغلبية آراء الخبراء وما يتفق عليه وقد حدد (عامر، ٢٠٠٦، ١٦٩-١٧٠) مميزات هذا الأسلوب في النقاط التالية:

- يعتبر من أخصب أساليب دراسة المستقبل في مجال التنبؤات التعليمية والتكنولوجية والاجتماعية، وذلك لأنه يمزج بين أكثر من أسلوب من أساليب الدراسات المستقبلية .
 - إمكانية الوصول إلي اتفاق بين آراء أكبر مجموعة من الخبراء حول قضية أو مشكلة ما في أقصر وقت ممكن .
 - عدم التعصب أو المجاملات في إبداء الرأي، وعزل عوامل التحيز التي قد يفرضها مواجهة الخبراء بعضهم ببعض أو اجتماعهم حول طاولة واحدة .
 - قلة تكاليف هذه الطريقة مقارنة مع الطرق التقليدية الأخرى .
 - سهولة تصنيف الآراء وترتيبها، الأمر الذي يساعد على صناعة قرارات أدق بطريقة أسرع.
 - إمكانية التطبيق في مجالات عديدة تلائم طبيعة أي مشكلة يراد دراستها .
 - المرونة الكبرى في استبعاد الآراء الشاذة، وإمكان استخدامها في أوقات زمنية مختلفة بل وتزداد قيمتها إذا كنا بصدد تنبؤ طويل الأجل .
- وإذا كان أسلوب دلفي يتميز بالعديد من المميزات إلا أن له بعض الانتقادات والعيوب أيضاً، مما دفع البعض للبحث عن بدائل أخرى للتخطيط الاستراتيجي، وقد وضع (بدير، ٢٠٠٤، ٩) بعض هذه الانتقادات كما يلي:
- صعوبة الاتصال بالخبراء وخاصة إذا كانت المجموعة متباعدة .
 - الاختلاف في الحالة النفسية للخبراء المشاركين وانعكاس ذلك علي الأحكام التي يدلون بها .
 - درجة اللبس في الأسئلة ومدى فهم الخبراء لها .

- اختلاف المدارس الفكرية للمشاركين، مما يؤدي إلى عدم التجانس بينهم، وهذا يؤدي إلى إساءة الفهم أحياناً نتيجة اختلاف اللغة والمنطق الذي يتحدث به أصحاب الخلفيات الثقافية المختلفة .
- طول الفترة التي تستغرقها الخطوات المتبعة لتطبيق أسلوب دلفي، وهذا يتيح الفرصة للكثير من الخبراء للتسرب وعدم استمرارهم في استكمال خطوات دلفي .
- عدم ثبات المفاهيم لدي الخبراء المختصين الذين يطبق عليهم أسلوب دلفي مما يؤدي إلى نتائج خاطئة، خاصة إذا كان المصطلح جديد وغير واضح.
- صعوبة التنبؤ بالمتغيرات في مجالات العلوم الانسانية التي تحمل وجهات نظر مختلفة.

١٣) أسلوب السيناريو (Scenario Technique)

يوجد مفهومان للسيناريو ، أحدهما يتناول السيناريو على أنه أحد أساليب دراسة المستقبل، ويندرج أسفل الأساليب الكيفية والكلية للدراسات المستقبلية، والآخر يعتبر السيناريو هو المنتج النهائي لكل أساليب البحث المستقبلي، بمعنى أن أية دراسة مستقبلية لا بد وأن تنتهي بسيناريوهات أياً كانت الأساليب الفنية التي اتبعت في إنجازها.

ويعتبر السيناريو أحد أساليب استشراف المستقبل فهو يقوم على استشراف عدة صور للمستقبل قائمة على الابتكار والابداع ومحتملة الحدوث (مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٢، ٨٦)، كما أنه يعتمد على التنبؤ باعتباره الأساس الذي يقوم عليه التخطيط التعليمي، حيث إن التخطيط يرتبط ويقوم أصلاً على أهداف ومرام وغايات وكلها تطلعات للمستقبل من أجل تحقيق التنمية البشرية وإشباع الحاجات الاجتماعية والفردية، وتلبية رغبات أفراد المجتمع، وتحسين نوعية الحياة. (حجي، ٢٠٠٢، ٨٣)

كما أن أسلوب السيناريو يمثل أداة تجريبية لتحديد السياسات البديلة، حيث يقوم على إسقاط خبرة الماضي والحاضر لتخيل المستقبلات البديلة التي يمكن أن تتطور إليها الأمور، ويعطى فرصة كبيرة للخيال وإطلاق الذهن بهدف استكشاف كل الاحتمالات التي يمكن أن يتضمنها المستقبل. (فتحي وزيدان، ٢٠٠٣، ١٣٢).

ومن الملاحظ في صياغة السيناريوهات هو تخيل الباحث لما يمكن أن يحدث لو تحقق شيء ما، والإجابة بكل بساطة عن سؤال: ماذا يمكن أن يحدث لو حدث شيء ما؟، فالاحتمالات ووضع بدائل متنوعة لمسارات الأحداث من أهم ملامح هذا الأسلوب.

أ) أنواع السيناريوهات

توجد السيناريوهات في أشكال مختلفة ذات استخدامات متنوعة، فمن المعتاد أن يتم بناء عدد من السيناريوهات في أي دراسة مستقبلية جادة، والأصل في تعدد السيناريوهات هو ما يحيط بالمستقبل من غموض واحتمالات، ويفضل معظم الباحثين استعمال عدد قليل من السيناريوهات، من أجل سهولة تذكرها وتوضيح الفوارق بينها، وقد ميز (المنصوري، والظهوري، ٢٠١٩، ٢٩) بين ثلاثة أنواع من السيناريوهات كما يلي:

١ - سيناريو مد الاتجاه التاريخي (الخطي-المرجعي- استمرار الوضع القائم): يفترض استمرار الاتجاهات العامة - التي سادت في الماضي- في المستقبل، ويذكر أن هذا السيناريو له فروضه الاجتماعية والاقتصادية كذلك يتميز بإمكانية التطبيق الفعلي.

٢ - سيناريو التعجيل عن الاتجاه التاريخي (المتفائل): يفترض تحسن الأحوال مما يبكر في تحقيق الهدف، وهذا السيناريو كذلك له فروضه الاجتماعية والاقتصادية ويتميز بإمكانية التطبيق الفعلي المشروط.

٣ - سيناريو التأخير عن الاتجاه التاريخي (المتشائم- الانهيار): ويعتبر انتقال لوضع أسوأ يفترض سوء الأحوال، مما يؤخر تحقيق الهدف خاصة في حالات تدهور الاقتصاد.

كذلك وضح (السيد وهيب، ٢٠١٨، ١٢) أن السيناريوهات يمكن تصنيفها من حيث الهدف إلى نوعين رئيسيين هما السيناريوهات الاستطلاعية والسيناريوهات الاستهدافية كما يلي:

١ - سيناريوهات استطلاعية: وتضم سيناريو استمرار الاتجاهات العامة الراهنة (السيناريو المرجعي)، وسيناريوهات محتملة (Probable)، وسيناريوهات ممكنة (Possible)، وفي حالة هذه السيناريوهات الاستطلاعية ينطلق كاتب السيناريو من المعطيات والاتجاهات العامة القائمة لاستطلاع المحتمل أو الممكن من التطورات، وذلك دون التزام مسبق بأهداف محددة يراد تحقيقها في نهاية فترة الاستشراف، لذلك يعتبر السيناريو بمثابة تنبؤ مشروط ويسمى سيناريو متوجه للأمام.

٢ - سيناريوهات استهدافية (مرغوب فيها): تكون نقطة البدء مجموعة أهداف محددة يرجى تحقيقها في المستقبل يتم ترجمتها إلى صورة مستقبلية متناسقة، ثم يرجع كاتب السيناريو من

المستقبل إلى الحاضر لكي يكشف المسار أو المسارات الممكنة لتحقيق تلك الصورة محددًا النقاط الحرجة التي تتطلب اتخاذ قرارات هامة، ولذلك يسمى السيناريو هنا سيناريو راجع للخلف، وتصبح كتابة السيناريو عملية تصميم أو تخطيط للمستقبل، وفي هذه الحالة أيضا يمكن اشتقاق التصرفات من نوعية الأهداف المرجوة.

ب) طرق بناء السيناريوهات

توجد ثلاثة طرق عامة يمكن عن طريقها بناء السيناريوهات، وهي الطريقة الحدسية، والطريقة النظامية، والطريقة التفاعلية، وقد وضحتها (مركز الدراسات المستقبلية، ٢٠٠٥، ٧) بالتفصيل كما يلي:

١ - الطريقة الحدسية (اللا نظامية)

الأساس في هذه الطريقة هو الحدس والتفكير الكيفي وإعمال قدرات التصور والخيال ، وهنا يتم التعامل مع السيناريو بالمعنى الضيق على أنه أحد أساليب دراسة المستقبل ، وليس منتج نهائي لأية دراسة مستقبلية مهما كان الأسلوب المستقبلي المتبع في الدراسة، وبناء السيناريوهات بالطريقة الحدسية (اللا نظامية) كثيراً ما يعتمد على أسلوب السيناريو بالتعاون مع أساليب لا نظامية أخرى، مثل أسلوب الاستثارة الفكرية أو أسلوب دلفاي.

٢ - طريقة النمذجة (النظامية)

الأساس في هذه الطريقة هو الاعتماد على الطرق الكمية بوجه عام وعلى النماذج بوجه خاص لما لها من قدرة على التعامل مع عدد ضخم من المتغيرات، والتنسيق بين سلوكها وحساب نتائج الخيارات المختلفة، وتقدير ما يصابها من تكاليف ومنافع ، وهنا يتم التعامل مع السيناريو بالمعنى الواسع على أنه المنتج النهائي لأية دراسة مستقبلية مهما كان أسلوب دراسة المستقبل المتبع في الدراسة.

٣ - الطريقة التفاعلية

الأساس في هذه الطريقة هو الاعتماد على التفاعل بين الحدس و النمذجة التي تعتمد على التفاعل بين الأساليب الكيفية والكمية وذلك من خلال المحاكاة، كذلك تنتج هذه الطريقة التحرك بين الحدس والنمذجة في أكثر من دورة، وصولاً إلى بناء سيناريوهات جيدة تتحقق فيها من متطلبات السيناريو الجيد.

ج) خطوات بناء السيناريوهات

يشير (العيسوي، ٢٠٠٧، ٢٣-٢٨) إلى أن خطوات بناء السيناريو ما هي إلا عوامل تساعد كاتب السيناريو على تنظيم أفكاره حول الماضي والحاضر، وترتيب العوامل المؤثرة في الظاهرة محل البحث حسب أهميتها أو حسب قدرتها على التأثير في غيرها من العوامل، واكتشاف نوع من المنطق في تتابع الأحداث والتصرفات، والوقوف على بعض العلاقات الحاكمة لمسار التطور، وحصر البدائل الممكنة أو المحتملة لاختيار عدد محدود منها لصياغة الأحداث وتسلسل المشاهد في كل منها، واقترح ست خطوات يمكن توضيحها كالتالي:

الخطوة الأولى: وصف الوضع الراهن والاتجاهات العامة

ويتم ذلك الوصف من خلال استعراض العناصر الأساسية في الوضع الراهن للظاهرة أو المجتمع، مع بيان نقاط الضعف والقوة بالنسبة لكل عنصر، وتحديد الاتجاهات العامة خاصة المعارضة التي تمثل بدايات التغيير التي قد يكون أثرها غير محسوس في الوقت الراهن لكنها تنبئ بتحولات مهمة في المستقبل، وبلورة أسئلة حول الهموم والقضايا الرئيسية محل الدراسة.

الخطوة الثانية: فهم ديناميكية المؤسسة والقوى المحركة لها

والغرض من هذه الخطوة هو الكشف عن القوى المحركة للمؤسسة وتحليل العلاقات والتشابكات، كذلك تحليل سلوك الفاعلين الرئيسيين بما يساعد على فهم ديناميكية المؤسسة، وكذلك تحريك المؤسسة في مختلف الاتجاهات عن طريق تحريك العناصر ذات التأثير الأكبر على غيرها إذا كانت عناصر داخلية، وكذا عن طريق النظر في كيفية الاستفادة من العناصر المؤثرة إذا كانت عناصر خارجية، وفي هذه الخطوة يمكن الاستعانة بأسلوب تحليل الآثار للكشف عن القوى المحركة للمؤسسة، حيث نستعمل مصفوفة شبكية تسمى مصفوفة الآثار المقطعية تحتوي على مجالات التأثير على المؤسسة والعلاقات المتبادلة بين عوامل تلك المجالات، ويمكن إجراء تحليل الآثار وتحديد المتغيرات الرئيسية أو القوى المحركة للمؤسسة على مرحلتين فيما يسمى بمراحل التحليل الهيكلي) هما:

- ١ - تحليل الآثار المباشرة بين المتغيرات مع الاهتمام برصد الأثر المحتمل، لأن بعض المتغيرات ذات الأثر الضعيف الآن قد تصبح أقوى فيما بعد.
- ٢ - تحليل الآثار غير المباشرة بين المتغيرات وبعضها، ويستعمل لذلك طريقة الضرب المتتالي لمصفوفة الآثار المقطعية في نفسها.

الخطوة الثالثة: تحديد فضاء البدائل والسيناريوهات البديلة

والغرض من هذه الخطوة هو حصر البدائل الممكنة أو السيناريوهات المحتملة وذلك بالنسبة للعوامل المختلفة في مجالات التأثير في ضوء فهم المؤسسة والقوى المحركة لها وسلوك الفاعلين فيها، ويتم تحقيق ذلك من خلال التركيز على العوامل التي ظهر أن لها أثراً محسوساً على تحريك النظام، واعتبارها محاور محددة للسيناريو، ثم تحديد عدد البدائل الممكنة عبر تلك المجالات، ثم تكوين جدول يحتوى على كل البدائل المرتبطة بتلك المجالات، وأيضاً عن طريق تحديد العوامل الرئيسية داخل كل مجال من المجالات ذات التأثير الأكبر فى النظام ، ثم وصف الحالة الراهنة لكل عامل كذلك عرض التنبؤات البديلة لكل عامل خلال الأفق الزمنى المحدد للسيناريو .

الخطوة الرابعة: فرز السيناريوهات البديلة واختيار بعضها

والغرض من هذه الخطوة هو تقليل عدد السيناريوهات، بحيث نختار البدائل التي تتوافر فيها المعايير كأن تكون البدائل من السيناريوهات الممكنة، وأن تكون البدائل متميزة بدرجة واضحة (عن بعضها)، وأن يتحقق فى كل سيناريو درجة عالية من الاتساق الداخلي.

الخطوة الخامسة : كتابة السيناريوهات المختارة

والغرض من هذه الخطوة تفسير السيناريوهات المختارة ، من خلال استيفاء مدخلات السيناريوهات المختارة من المعلومات سواء بإضافة عوامل أو تفاصيل معينة، أو بدمج تطورات مستقبلية أخرى فى تلك السيناريوهات، والتعرف على ردود الفعل المحتملة لكل الأطراف المعنية وذلك للتطورات التي يشتمل عليها كل سيناريو، وصياغة كل سيناريو بشكل سردي ، وهنا ينبغي إبراز عناصر السيناريو والمتمثلة في تحديد الشروط الابتدائية ووصف الوضع المستقبلي، مع ضرورة العناية باستطلاع احتمالات حدوث انقطاعات أو تحولات في أي سيناريو .

الخطوة السادسة: تحليل نتائج السيناريوهات

يتوقف العمل في هذه الخطوة على الهدف من بناء السيناريو أصلاً وعلى وجهة نظر فريق البحث لعملية بناء السيناريوهات من حيث كونها عملية علمية فقط أو أنها عملية تجمع بين العلمية والاستهداف لسيناريو مرغوب في تطبيقه.

ومما سبق يمكن تلخيص خطوات بناء السيناريو في تحديد عدد من السيناريوهات يمثل كل واحد منها متغير محتمل حدوثه بالمستقبل، وتحديد القضايا أو المشكلات الرئيسية المحتمل

ظهورها نتيجة لتلك التغيرات، ثم بناء صورة كلية للمستقبل في ضوء تلك السيناريوهات، وبناء صور بديلة للمستقبل في حالة سيادة أحد التغيرات السابقة.

١٤) تحليل الموارد مقابل النتائج (الكلفة مقابل العائد)

معظم سياسات المؤسسات والبرامج تؤدي إلى إحداث تكاليف وعوائد، سواء كانت هذه التكاليف والعوائد اجتماعية أو مادية، ملموسة أو غير ملموسة، مباشرة أو غير مباشرة، ولفهم مدى نجاح سياسة مؤسسة معينة لابد من تحديد الأنشطة الرباحة والخاسرة في السياسة المقترحة، ومقارنة التكاليف والعوائد، وهذه ما يعرف بتحليل التكلفة مقابل العائد أو الموارد مقابل النتائج (بوتر، ٢٠١٧، ٥)

وتعرف تكلفة التعليم بأنها إجمالي القيم النقدية والعينية التي تنفقها الحكومة أو الأفراد للوصول إلى أهداف تعليمية، ولا يقتصر ذلك على الأموال فقط بل يشمل الجهود المعنوية أيضاً، والأشياء المضحى بها والتي يمكن وضع تقديرات مالية لها. (الحمدان، ٢٠٠٧، ٧٣)

وعند حساب تكلفة التعليم في المؤسسات التعليمية لابد أن يوضع في الاعتبار الفرص البديلة التي تعني قيمة الدخل الذي يمكن أن يحققه الطالب لو شارك في سوق العمل، وقد صنفت معظم دراسات اقتصاديات التعليم تكاليف التعليم إلى أربعة مستويات وضحاها (العنزي، ٢٠١٦، ٣١٧) فيما يلي:

- تكاليف تعليمية مباشرة على مستوى الفرد والأسرة
- تكاليف تعليمية غير مباشرة على مستوى الفرد
- تكاليف تعليمية مباشرة على مستوى المجتمع
- تكاليف تعليمية غير مباشرة على مستوى المجتمع

بينما يعرف العائد بأنه مقدار الدخل الذي يعطيه استثمار الفرد طوال حياته، فما يضحى به الفرد يمثل التكلفة وما يحصل عليه بعد هذه التضحية يسمى العائد. (البان، ١٩٩٦، ١٧٨)، وقد صنف (أبوشعيرة وغباري، ٢٠١١، ١٨٩-١٩١) هذه العوائد إلى عوائد مباشرة وأخرى غير مباشرة، ووضحا ذلك كما يلي:

- العوائد المباشرة: وتنقسم إلى عوائد فردية تشير إلى ما يحصل عليه الأفراد نتيجة تعليمهم، وعوائد اجتماعية تشير إلى ما يعود على المجتمع نتيجة الاستثمار في التعليم.
- العوائد غير المباشرة: وهي مجموعة الآثار الايجابية التي يخلفها التعليم خارج نطاق التعليم نفسه، كتوفير فرص الابداع والتطوير وإيجاد إمكانيات التجديد والاختراع،

وجميعها منافع يمكن تقديرها، فربة المنزل المتعلمة التي لا تعمل لا تزيد من الدخل القومي مباشرة ولكنها تربي أطفالها تربية أفضل من الجاهلة، الأمر الذي يساهم في المستقبل في زيادة متوسط إنتاجية أولادها.

وفي معظم المؤسسات هناك مشروعات أو أنشطة أو منتجات أو خدمات يستثمر فيها وقت وموارد دون أن تعطي عائداً يوازي هذه الاستثمارات، وهذه المشروعات أو الأنشطة أو غيرها ربما كانت ذات أهمية في الماضي ولم تعد مناسبة للوقت الحاضر، وربما كانت مجرد محاولة جيدة لم تحقق نتائجها المرجوة؛ أو ربما كانت مجرد تعبير عن الأنا المتضخمة لأحد كبار المديرين لإرضاء غروره، وهذه الاستثمارات تستنزف موارد المؤسسة، كما أنها تصرف العاملين عن القيام بأعمال أكثر أهمية وفائدة، وأفضل طريقة للكشف عن هذه الفخاخ الموجودة في المؤسسة هي اتباع خطوات التحليل التي وضحتها (أبو النصر، ٢٠٠٩ ن ١٧١-١٧٢) كما يلي:

أ) يتم تصميم جدول من ثلاثة أعمدة بحيث يشمل:

✓ العمود الأول: قائمة بالمشروعات؛ والأنشطة التدريسية والمنتجات والخدمات التي تستهلك قدراً كبيراً من الوقت والمواد.

✓ العمود الثاني : كل التكاليف المتعلقة بالأنشطة التي وضعتها في هذه القائمة؛ وهذه التكاليف ينبغي أن تتضمن الوقت والمواد والمعدات والإيجار والوقت الذي تستثمره الإدارة في العمل.

✓ العمود الثالث : يتم فيه تدوين جميع الأرباح الناتجة عن هذه الاستثمارات خلال الفترة الماضية، ويجب أن يتضمن ذلك عائدات المبيعات، والتكاليف التي تم توفيرها والفرص التي أصبحت متاحة، ولا ينبغي أن نضع هنا أرباح المبيعات التي يمكن أن تحققها في المستقبل لأنها لم تتم بعد.

ب) ثم تنقل هذه المعلومات إلى مصفوفة مكونة من أربعة أقسام توضح:

✓ البنود ذات التكلفة المنخفضة + العائد المرتفع

✓ البنود ذات التكلفة المنخفضة + العائد المنخفض

✓ والبنود ذات التكلفة المرتفعة + العائد المرتفع

✓ البنود ذات التكلفة المرتفعة + العائد المنخفض.

وينبغي التنويه هنا إلى ان هناك طرقاً متعددة لحسابات الكلفة والعوائد في الدراسات التربوية والاقتصادية، إلا ان البنود التي تتطلب تكلفة عالية وعائداً منخفضاً هي التي تتطلب اهتماماً خاصاً في العملية الاستراتيجية، ويمكن توضيح طريقة تحليل الموارد مقابل النتائج أو الكلفة مقابل العائد كما في الشكل التالي.

		العائد	
		منخفض	مرتفع
التكلفة	منخفضة		
	مرتفعة	?	

شكل (١٢) تحليل تحليل الموارد مقابل النتائج والكلفة مقابل العائد

وينبغي التنويه هنا إلى ان هناك طرقاً متعددة لحسابات الكلفة والعوائد في الدراسات التربوية والاقتصادية، إلا ان البنود التي تتطلب تكلفة عالية وعائداً منخفضاً هي التي تتطلب اهتماماً خاصاً في العملية الاستراتيجية. فمن خلال تحليل الموارد مقابل النتائج أو الكلفة مقابل العائد، كما هو موضَّح في شكل (12) ، يمكن للمؤسسة تحديد تلك البنود التي تستنزف مواردها دون تقديم عائد مجزٍ. قد تكون هذه البنود مشروعات، أنشطة، منتجات، أو خدمات لم تعد ذات أهمية في الوقت الحالي أو لم تحقق النتائج المتوقعة. و يُساعد هذا التحليل في توجيه الموارد نحو مجالات أكثر ربحية و فاعلية و يساهم في تخفيض التكاليف غير الضرورية، مما يُعزِّز قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ومما سبق يتضح تنوع آليات التحليل البيئي في الدراسات العربية والأجنبية، وتختلف كل أداة وفق الهدف منها ووفق ما تسعى المؤسسة لرصده والتخطيط له بطريقة استراتيجية،

كما أن هناك علاقة كبيرة بين مختلف أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي؛ حيث تشترك جميعها في التحليل البيئي الاستراتيجي؛ ففي حين يعمل (أسلوب التحليل ريجلو) على تناول البيئة الخارجية العالمية؛ يقوم (أسلوب تحليل بيستل) بتحليل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة؛ بينما يعمل (أسلوب بورتر) على تحليل القوى التنافسية الخمس المعلومة والمحيطه بالبيئة الخارجية. وبذلك تتكامل العناصر التي يمكن أن يشملها التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية؛ وتتجلى العلاقة التكاملية بين أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، وبالنسبة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية تقوم أداة التحليل (ماكينزي للعناصر السبعة) بتحليل جزء من البيئة الداخلية للمؤسسة، أما الجزء الآخر من البيئة الداخلية والمتمثل في الأنشطة الأساسية والثانوية للمؤسسة فيتم وفقاً لتحليل (سلسلة القيمة)، وعليه يتضح تكامل أدوات التحليل المختلفة للبيئة الداخلية والخارجية

ومن ناحية أخرى يعمل (أسلوب سوات) على تجميع وفرز وتنقيح نتائج التحليل الأولية التي تمت وفقاً للأدوات السابقة في البيئتين الداخلية والخارجية إلى نقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات، فكل نقاط الأدوات السابقة تشترك في كونها إما نقاط قوة وضعف في البيئات الداخلية أو فرص وتهديدات في البيئات الخارجية، كما يتم تقييم كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وفقاً لمصفوفة تقييم العوامل الداخلية ومصفوفة تقييم العوامل الخارجية، وبذلك تكتمل علاقة أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي فيما بينها لتشكل كلاً متكاملًا شاملاً.

المحور الثالث: أنموذج مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية

ويتناول هذا المحور فلسفة الأنموذج ومراحل الأنموذج وميزاته كما تم عمل مخطط للأنموذج الشامل.

فلسفة الأنموذج:

- تركيز على المستفيد: ينطلق الأنموذج من مبدأ خدمة المستفيد (الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع) كهدف أساسي.
- التكامل بين الداخلي والخارجي: يركز الأنموذج على تحقيق التكامل بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ووضع استراتيجيات فعالة تواجه التحديات وتستغل الفرص.
- المرونة والتكيف: يوفر الأنموذج إطاراً مرناً يتكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة التعليمية.

- مشاركة جميع الأطراف: يشجع النموذج على مشاركة جميع أصحاب المصلحة (الطلاب، المعلمين، الإدارة، أولياء الأمور، المجتمع (في صياغة الرؤية، ووضع الأهداف، وتنفيذ الاستراتيجيات، ومراقبة التقدم.

مراحل النموذج:

١. بلورة الرؤية:

- تحديد رؤية واضحة: تُعبر عن طبيعة المؤسسة التعليمية، وهويتها، وغايتها المستقبلية.
- صياغة رسالة واضحة: تُلخّص قيم ومبادئ المؤسسة التعليمية، وتوضح دورها في المجتمع.
- تحديد القيم الأساسية: تُحدّد مجموعة من المبادئ الأساسية التي تُساهم في تشكيل ثقافة المؤسسة، وتوجه قراراتها وسلوكها.

٢. تحليل البيئة:

أ. البيئة الداخلية:

- تحليل ماكينزي (7S) لتحديد نقاط القوة والضعف في الاستراتيجية، والهيكل، والأنظمة، والقيم، والمهارات، وأسلوب الإدارة، وفريق العمل.
- تحليل سلسلة القيمة: لتحديد الأنشطة الأساسية والثانوية، والتي تُساهم في خلق قيمة للمستفيد.
- بطاقات الأداء المتوازن
- أوكات (OCAT)

ب. البيئة الخارجية:

- تحليل بيست (PESTEL) لتحديد الفرص والتهديدات الناجمة عن العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية، والتشريعية.
- تحليل ريجلو (REGLO) لتحديد الفرص والتهديدات الناجمة عن العوامل العالمية والإقليمية.
- تحليل بورتر للقوى الخمسة: لتقييم التهديد من المنافسين الجدد، وقوة الموردين، وقوة العملاء، وتهديد الإحلال، وشدة التنافس.

٣. صياغة الأهداف الاستراتيجية:

- تحديد الأولويات: من خلال تحليل البيئة، يتم تحديد المجالات ذات الأولوية في التخطيط الاستراتيجي.
- صياغة أهداف محددة وقابلة للقياس: تُساهم في تحقيق الرؤية والرسالة للمؤسسة التعليمية.
- ربط الأهداف مع أصحاب المصلحة: ضمان أن تُلبّي الأهداف احتياجاتهم، وتحظى بدعمهم.

٤. تحديد التوجه الاستراتيجي:

أ- التوجهات الاستراتيجية لتحليل المحفظة BCG

ب- التوجهات الاستراتيجية لمصفوفة العوامل الداخلية والخارجية (سوات)

- حيث يتم تحديد مجموعة من البدائل الاستراتيجية المناسبة
- اختيار أفضل البدائل: وفق معايير وضع المؤسسة الناتج من التحليل البيئي ووفق معايير أخرى مثل: التوافق، المنفعة، القبول، التمويل، المواءمة، التطابق.
- وضع خطط عمل: تُحدّد الخطوات، والمهام، والمسؤوليات، والموارد، والمواعيد الزمنية، والتكاليف لكل من البدائل الاستراتيجية.

٥. الحكم على التوجه الاستراتيجي وتنفيذه: من خلال أحد الأساليب التالية:

- الكلفة والعائد (لتطبيق الخطة)
- دلفي (خطوتين - للأهداف الاستراتيجية والتنفيذية)
- السيناريوهات

٦. تنفيذ الاستراتيجية:

- الموارد: تحديد احتياجات الاستراتيجية من الموارد المالية والبشرية والتقنية.
- التواصل: ضمان مشاركة جميع الأطراف في الاستراتيجية، وتوفير المعلومات والتعليمات اللازمة.

- المتابعة: مراقبة تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم النتائج، وإدخال التعديلات اللازمة.

٧. التقييم والتحسين: بأدوات التحليل أيضاً مثل:

- قياس الأداء: باستخدام بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) لقياس الأداء في أربعة أبعاد: التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، الأمور المالية.

• التحليل المقارن (Benchmarking) مقارنة أداء المؤسسة التعليمية مع مؤسسات تعليمية مُشابهة في مجالات التحصيل، الابتكار، ورضا الطلاب لتحديد مجالات التحسين.

• الاستفادة من أدوات PONAT، OCAT، أسلوب دلفي، أسلوب السيناريو، الخرائط الذهنية، تحليل الموارد مقابل النتائج، لتحليل البيئة، تحديد المشكلات، ووضع الحلول.

مميزات الأنموذج:

- شمولية: يشمل جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي.
 - مرونة: يتكيف مع ظروف و احتياجات كل مؤسسة تعليمية.
 - فاعلية: يُساهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.
 - مشاركة: يشجع على مشاركة جميع الأطراف في عملية التخطيط.
- تنفيذ الأنموذج:
- فريق العمل: تُشكل لجنة للتخطيط الاستراتيجي تضم مُمثلين عن جميع مستويات المؤسسة.
 - الموارد: توفير الموارد اللازمة لإجراء التحليلات، ووضع الخطط، وتنفيذ الاستراتيجيات.
 - التزام القيادة: دعم القيادة لمرحل التخطيط والتنفيذ.
 - متابعة دورية: متابعة تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم النتائج، وإدخال التعديلات اللازمة باستمرار.

جدول (٤) الأتموزج الشامل للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية

العينة	تحليل البيئة الداخلية		عناصر الأسلوب
	نقاط القوة	نقاط الضعف	
العوامل الداخلية بونات (المسح العام لإدارة المؤسسة- مسح المناخ المؤسسي للعاملين بالمؤسسة - مسح المجموعات أصحاب المصلحة للطلاب وأولياء الأمور)			ماكينزي 7S
			الاستراتيجية
			فريق العمل
			النظام
			القيم المشتركة
			المهارات
			أسلوب الإدارة
			الهيكل
			التعلم والنمو
			بطاقات الأداء المتوازن
		العمليات الداخلية	
		العملاء	
		الأموال المالية	
		سلسلة القيمة	
		أنشطة أساسية	
		التدريس	
		التقويم	
		أنشطة ثانوية	
		التواصل مع الأسرة	
		الأنشطة مجتمعية	
		الحوكمة والقيادة	
		إدارة المؤسسة:	
		إدارة الموارد البشرية	
		إدارة الماليات	
		إدارة البرامج	
		العلاقات مع الخارج	
		أوقات (OCAT)	

تحليل البيئة الخارجية

التحديات	الفرص	عناصر الأسلوب
		بورتر 5Forces
		تهديد المنافسين
		قوة الموردين
		قوة المستفيدين
		تهديد البدائل
		شدة التنافس
		عوامل سياسية
		عوامل اقتصادية
		عوامل اجتماعية
		عوامل قانونية
		عوامل تكنولوجية
		عوامل بيئية

بيستيل

PESTEL

تحليل البيئة الخارجية العالمية

ريجلو	القوى الاقليمية
	قوى العولمة

تحديد التوجه

يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية بعد	التوجهات الاستراتيجية لمصفوفة العوامل الداخلية والخارجية (سوات)	التوجهات الاستراتيجية لتحليل المحفظة BCG
تحديد التوجه المناسب للمؤسسة	التوجه التوجيهي (SIT)	النجوم (النمو) علامات الاستفهام (التطور)
	التوجه الريادي (SIO)	البقر (الحصاد) الكلاب (التخلي)
	المحافظة / الإصلاح	
	على البقاء (WIT)	
	الدفاعي (WIO)	

الحكم على التوجه وتنفيذه

أسلوب السيناريو (Scenario)	دلفي (للأهداف الاستراتيجية والتنفيذية)	التطبيق (الخطة)	الكلفة والعائد
(١) سيناريو (المتشائم- الانهيار)	الثالثة	العوائد: ● مباشرة على الفرد	التكاليف: ● مباشرة على الفرد
(٢) سيناريو (المتفائل)	الثانية	● غير مباشرة على الفرد	● غير مباشرة على الفرد
(٣) سيناريو (الخطي- استمرار الوضع القائم)	الثالثة	● مباشرة على المجتمع ● غير مباشرة على المجتمع	● مباشرة على المجتمع ● غير مباشرة على المجتمع

يتطلب تطبيق هذا النموذج وجود الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي والتزام جميع أفراد المؤسسة به. كما يجب أن تكون الاستراتيجيات واقعية و قابلة للتنفيذ و متوافقة مع ظروف وإمكانيات المؤسسة التعليمية. كما أن متابعة التقدم وإدخال التعديلات اللازمة تُعتبر جزءاً مهماً من عملية التخطيط الاستراتيجي.

هذا النموذج يهدف إلى توفير إطار عمل شامل للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية، يساعد على تحقيق النجاح والتكيف مع التغيرات المتلاحقة في البيئة التعليمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. إبراهيم، محمد محمد (٢٠٠٥). الاتجاهات المعاصرة في منظومة العمل الإداري للمدير. مكتبة عين شمس، القاهرة.
٢. أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
٣. أبوبكر، مصطفى محمد (2000). دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الاسكندرية، الدرار الجامعية.
٤. أبوشعيرة، خالد، وغباري، ثائر (٢٠١١). اقتصاديات التربية والتعليم: رؤى معاصرة. مكتبة المجتمع العربي، عمان.
٥. أبوقحف، عبدالسلام (٢٠٠٠). الادارة الاستراتيجية وتطبيقاتها. دار المعرفة الجامعية، مصر.
٦. احسان، زيدان (٢٠١٩) مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية للعلوم الانسانية، المجلة العراقية للدراسات والأبحاث العلمية، ع ٨٠، ٢٩٩ - ٣١٩.
٧. ألبان، غادة (١٩٩٦). قياس العائد الاقتصادي من الإنفاق على التعليم من التطبيق على الجمهورية العربية السورية. وزارة الثقافة، دمشق.
٨. الأي، محمد كامل زهدي (٢٠١٩). تحليل البيئة الخارجية للإدارة العليا في المستشفيات الحكومية باستخدام نموذج "بيستل" ودوره في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على مجمع الشفاء الطبي. رسالة ماجستير، كلية العلوم، الجامعة الاسلامية بفلسطين.
٩. بدير، أحمد (٢٠٠٤). أسلوب دلفي كمنهج حديث في بحوث المكتبات والمعلومات. مكتبة الإدارة، الرياض.
١٠. البلوشي، (2017). التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإعلامية. المكتب العربي للمعارف، القاهرة.
١١. بوتز، آلان (٢٠١٧). إجراء تحليل التكلفة والعائد: دليل علمي لمنظمات الأعمال. مركز المشروعات الدولية الخاصة، CIPE.
١٢. تبيدي، محمد حنفي محمد نور (٢٠١٠). أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء، دراسة قطاع الاتصال السودانية. رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.
١٣. تبيدي، محمد حنفي محمد نور (٢٠١٦) الادارة الاستراتيجية، الخرطوم، مطبعة النيلين.
١٤. جرانبرج، جيرالد، وبارون، روبرت (٢٠٠٤). إدراك السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني، دار المريح للنشر، الرياض.

١٥. الجندي، عادل السيد محمد (٢٠٠٣). الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي: رؤية معاصرة، مكتبة الرشد، المملكة العربية السعودية: الرياض.
١٦. الجهني، محمد فالح (٢٠٠٩). تطبيق افتراضي لأسلوب دلفي في الدراسات المستقبلية : الخريج العربي المرغوب استكشافاً واستهدافاً. **مجلة المعرفة**، ع١٧٦، ١٠٣-١١٢.
١٧. الجوهري، رشا مصطفى عبدالحمد، عاشور، عصافت سيد أحمد حسين، وعبدالفتاح، محمد عبدالفتاح محمد (٢٠١٥). استخدام خرائط تدفقات القيمة لأغراض تطوير مرحلة التحليل واتخاذ القرارات في نموذج سلسلة القيمة . **الفكر المحاسبي**، ١٩(٤)، ٨٣٧-٨٦٠.
١٨. حجي، أحمد اسماعيل (٢٠٠٢). **اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي**. دار الفكر العربي، القاهرة.
١٩. حدادي، عبداللطيف (٢٠١٩). استخدام نموذج 7s Mckinsy لقياس أداء البنوك التجارية: دراسة حالة مجموعة من البنوك بولاية تمنراست. **مجلة البشائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير**، ٥(٣)، ٢٩٥-٣١٨.
٢٠. الحر، عبدالعزيز. (٢٠٠٩). **التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية: دليل عملي**. مكتب التربية العربي لدول الخليج، ص٤٢-٤٣.
٢١. الحر، محمد (٢٠٠٩). أدوات مدرسة المستقبل- التخطيط الاستراتيجي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
٢٢. حسن، ولاء سيد محمد، غطاس، برنس ميخائيل، ويني، شريف شفيق (٢٠٢٠). استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة في توفير المعلومات الملائمة لترشيد قرارات التعهيد . **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، ع٧٠، ٢٨١-٣٠٩.
٢٣. الحسيني، فلاح حسن عداي (٢٠٠٦). **الإدارة الاستراتيجية- مفهوما- مداخلها- عملياتها المعاصرة**. دار وائل للنشر والتوزيع، ط٢، عمان الأردن.
٢٤. الحمدان، سهيل (٢٠٠٧). **الجدوى الاقتصادية للتعليم دراسة التكلفة والعائد لمراحل التعليم في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه، كلية التربية - جامعة دمشق، سوريا**.
٢٥. خطاب، عابدة سيد (٢٠٠٩) . **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر**. ماس للطباعة، القاهرة.
٢٦. خطاب، عابدة سيد (٢٠٠٤). **التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، مكتبة الحريري**.
٢٧. داود، أفنان وسيم (٢٠١٨). تحليل البيئة الداخلية "باستخدام نموذج ماكينزي" ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني. **رسالة ماجستير، كلية العلوم، الجامعة الإسلامية، غزة**.
٢٨. داوود، فضيلة سليمان (2019). **التخطيط الاستراتيجي _ مفاهيم معاصرة ودراسة حالة**. دار السيسبان، بغداد.

٢٩. رملي، حمزة، وزحوط، اسماعيل (٢٠١٢). دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة (Groupe ZedPharme). **الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية**، في الفترة ٢٠-٢١ نوفمبر، ٣٠٨-٣٣٥.
٣٠. زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد (٢٠١٠). استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية: دراسة حالة . **مجلة التجارة والتمويل**، ١٤، ٨٧-١٥٨.
٣١. الزيغام، مبارك (٢٠١٠). **الإدارة الإلكترونية المغربية**، الحوار المتمدن، العدد ٢٨٧٧، على الرابط: <https://lawjur.uodiyala.edu.iq/index.php/jzps/article/view/150>
٣٢. السكارنة، بلال خلف (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٣٣. السيد، محمود علي أحمد، و هيبية، زكريا محمد زكريا. (٢٠١٨). الدراسات المستقبلية في التعليم "السيناريوهات نموذجاً": طرق ومنهجية بنائها، ومعايير جودتها . **العلوم التربوية**، ٢٦(٢)، ٢-٢٣.
٣٤. الطراونة، أسيل رأفت إبراهيم، و الطراونة، خلف إبراهيم خليف (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، مؤتة).
٣٥. العازمي، أحمد على فالح (٢٠٢١). أثر أنظمة التكاليف في بناء سلسلة القيمة: الدور الوسيط لنظم تخطيط الموارد. **رسالة دكتوراة**، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
٣٦. عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠٠٦). **الدراسات المستقبلية "مفهومها - أساليبها - أهدافها"** . دار السحاب، القاهرة.
٣٧. عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠٠٨). **أساليب الدراسات المستقبلية**، دار اليازوري العلمية، عمان.
٣٨. عبد الجواد، مروة عزت، وعبد الحليم، وليد محمد (٢٠٢١). رؤية مستقبلية لتعزيز الاحتواء الاجتماعي للتلاميذ المهمشين في ضوء بعض المواثيق والتشريعات . **المجلة التربوية - كلية التربية بسوهاج**، ٨٤(٨٤)، ٣٦٥-٤٦٦.
٣٩. عبد الحي، وليد (٢٠٠٧). **مناهج الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في العالم العربي**. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي .
٤٠. عبدالحليم، نجلاء محمد خيرت (٢٠١٣). استراتيجية مقترحة للتقويم المؤسسي بالجامعة المصرية باستخدام مدخل قياس الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية بجامعة بني سويف. **رسالة دكتوراه**، كلية التربية ، جامعة بني سويف.

٤١. عثمان، عبدالمنعم حماد(٢٠١٩). دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة: دراسة حالة شركة اوتوباش المحدودة للسيارات بالسودان في الفترة "٢٠١٦-٢٠١٨م". رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
٤٢. عثمان، محمد نجيب محمد، وعاشور، عصافت سيد أحمد حسين (٢٠١٨). استخدام الجيل الثاني لنموذج سلسلة القيمة لأغراض دعم القدرة التنافسية. **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، (٣) ، ١٢٩-١٤٤.
٤٣. علاقي، مدني (٢٠٠٣). الوظائف والقرارات الادارية، جدة، دار زهران، ص١٦.
٤٤. العمري، نجلاء عمر صالح (٢٠٢٢). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع٩، ٣٥٦-٤٠٧.
٤٥. العناني، عبدالسلام محمد عثمان حسين. (٢٠١٥). مفهوم سلسلة القيمة كأداء لبناء إطار متكامل بين مدخل نظرية القيود وتكاليف دورة حياة المنتج لتعظيم الأرباح في الشركات الصناعية. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، ٦، ملحق، ٤٨٥-٥١٤.
٤٦. العنزي، أمل خلف. (٢٠١٦). الجدوى الاقتصادية للتعليم في المملكة العربية السعودية: دراسة التكلفة والعائد من التعليم. **دراسات عربية في التربية وعلم النفس**، ع٧٦، ٣٠٥-٣٤١.
٤٧. العنزي، سعد علي حمود (٢٠٠٧). محاولة جادة لتأطير نظرية اصحاب المصالح في دراسات إدارة الاعمال. **مجلة العلوم الاقتصادية والادارية**، ١٣(٤٨)، ١-١٥.
٤٨. عودة، علاء (٢٠١٧). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٤٩. العيسوي، ابراهيم (٢٠٠٧). **السيناريوهات : بحث في مفهوم السيناريوهات وطرق بنائها في مشروع مصر ٢٠٢٠**. المكتبة الأكاديمية، القاهرة .
٥٠. الغالبي، طاهر محسن منصور، وادريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٧). **الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر، عمان.
٥١. الغالبي، طاهر محسن منصور، وحوشان، نصرة ناصح(٢٠١٨). استخدام إطار تحليل ماكنزي 7S لمعالجة اشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالمواد البشرية: بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة، **مجلة الاقتصادي الخليجي**، مركز دراسات الخليج العربي، ٣٧، ٥٣-٩٨.
٥٢. فتحي، شاکر محمد، وزيدان، همام بدرأوى (٢٠٠٣). **التربية المقارنة المنهج - الأساليب - التطبيقات** ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة.
٥٣. الفولي، محمد مصطفى(٢٠٠٨). **ال إطار المنطقي (المنظومي) التخطيط الموجه لأهداف المشروعات/البرامج(تمام)**،برنامج تدريب أعضاء هيئة التدريس-جامعة القاهرة.
٥٤. الفيلاي، عصام بن يحيي، وآخرون (٢٠١٠). **التخطيط الاستراتيجي للدول - سلسلة اصدارات نحو مجتمع المعرفة**. مركز الدراسات الاستراتيجية بجامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.

٥٥. الكرخي، مجيد (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر.
٥٦. الكردي، قنتية محمد نواف (٢٠٢٣). مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الجرش، الأردن.
٥٧. اللاذي، هيفاء عبدالغني عودة (٢٠١٣). استخدام اسلوب تحليل محفظة الأعمال (BGG) في تقييم موقف الشركة التنافسي (دراسة تطبيقية في شركة المنار لتسويق المنتجات الغذائية في البصرة)، مجلة بابل للعلوم الأساسية، ٢١ (٢)، ٣٧١-٣٨٤.
٥٨. المانع، عبدالله (٢٠٢٠). مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الاقسام، مجلة كلية التربية، ٣١ (١٢١)، ٤٦-١١٦.
٥٩. مرسي، نبيل محمد (٢٠٠٦). استراتيجيات الإدارة العليا، إعداد وتنفيذ ومراجعة، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
٦٠. مركز الخبرات المهنية للإدارة "بمبك" (٢٠٠٢). السيناريو فن الحوار الاستراتيجي، ترجمة: أميرة نبيل، القاهرة، إصدارات بمبك.
٦١. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٧). قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي. المنصورة: المكتبة العصرية.
٦٢. المليكي، محمد عبدالجليل ناجي، والجحافي، فهد يحيي محمد (٢٠١٩). أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات: دراسة تحليلية، مجلة القلم، جامعة القلم للعلوم الانسانية والتطبيقية، ع ١٢، ٣١٠-٣٤٠.
٦٣. المنصوري، بخيته سعيد، والظهوري، عبد مرزوق (٢٠١٩). التخطيط بالسيناريوهات واستشراف المستقبل، الامارات.
٦٤. ميا، علي، وزاهر، بسام، وسليطين، سوما علي (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الاعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري. مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد جامعة تشرين، ٢٩ (١)، ١٩٥-٢١٧.
٦٥. نوح، خيرى، ومحمود، شاربي (٢٠١٩). الرؤى النظرية والإمبريقية للاستراتيجية في المؤسسة- مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة. مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، ٤ (١٤)، ٤٦-٦٢.
٦٦. ياسين، سعد غالب (١٩٩٨). الادارة الاستراتيجية. دار اليازوري للنشر، عمان.

ثانياً: المراجع الاجنبية

1. Agarwal , N.P., Dixit , R.K. (2009). **Economic Environment of Business**. Prateeksha Publications JAIPUE. India.

2. Al-Hashimi, A. M., & Al-ardawe k., A. (2020). Implementing Target Costing within the Supply Chain to Lean Costs: Case Study in Najaf Cement Factory. **Journal of Xi'an University of Architecture & Technology**. 7(2). 1308-1320.
3. Al-Kilani, B. M. (2019). Strategic Planning in Higher Education in the Arab World: Toward an Effective Implementation to Overcome Challenges. In Strategic Thinking, Planning, and Management Practice in the Arab World. (pp. 250-274)
4. Atamer, T., calorie, R. (1998). **Diagnostic Decision strategy's**, The 8 edition , pairs.
5. Awadallah, E. A., & Allam, A. (2015). A critique of the balanced scorecard as a performance measurement tool. **International Journal of Business and Social Science**, 6(7), 91-99.
6. Ballantine, J., Brignall, S., & Modell, S. (1998). Performance measurement and management in public health services: a comparison of UK and Swedish practice. **Management Accounting Research**, 9(1), 71-94.
7. Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. **International journal of operations & production management**, Vol. 17. No. 5.
8. Change, I. (2017). **A guide to organizational capacity assessment tools**. Informing Change, Berkeley.
9. Daniels, M.(2016). **Organizational Capacity Assessment TOOL (OCAT)**. User Guide Version 2.0, The Cash Learning Partnership.
10. Dockalikova, I., & Kashi, K. (2014). MCDM Methods in Practice: Determining Importance of PESTEL Analysis Criteria. **The 8th International Days of Statistics and Economics**, Prague, September 11-13.
11. Fletcher, H., & Smith, D. B. (2004). Managing for value: Developing a performance measurement system integrating economic value added and the balanced scorecard in strategic planning. **Journal of Business Strategies**, 21(1), 1-18.

12. Grund, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's Five Forces Model. **From Strategic Change**, (15), (5), pp. 213-229.
13. Horngren T. C., Datar M. S., Rajan V.M., (2012). **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, 14th Edition", Pearson Education Limited.
14. Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. **Journal of management accounting research**, 10, 205- 239.
15. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). Exploring corporate strategy: Text and cases. Pearson Education.
16. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). Exploring corporate strategy: Text and cases. Pearson Education.
17. Kaplan, R. S. & Norton D. P.(1992).The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, 71-79.
18. Kaplan, R. S. (1998). Innovation action research: creating new management theory and practice. **Journal of management accounting research**, 10, 89-118.
19. Koc, T. & Bozdog, E. (2017). Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach. European **Journal of Operational Research**, 257 (2), 559 -567.
20. Kotler & Dubois, B. (1997). **Marketing management, nouveaux Horizons**. 7th edition, New York.
21. Krisnanto, U., & Febriana, A. (2018). Digital Agency Start-up Strategy in Indonesia. **Journal of Business Theory and Practice**, 6(2), 146-153.
22. Kuhait, A. A. & Mohammed, S. B.(2020). Use of Activity based Costing and Value Chain Approaches at Iraqi Public Universities to Improve Educational Service. **International Journal of Advanced Science and Technology**, 29(3), 158-170.
23. Lerner, A. L. (1999).**College of Business Administration and Economics**. California State University, Northridge.

24. McNair, C. J., Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1990). Do financial and nonfinancial performance measures have to agree?. **Strategic finance**, 72(5), 28–39.
25. Menet, G. (2016). The importance of strategic management in international business: Expansion of the PESTEL method. **International Business and Global Economy**, (35/2), 261–270.
26. Minggu, A. M., & Chariri, A. (2020). Value Chain Analysis for Strategic Management Accounting: Case Studies of Three Private Universities in Kupang–East Nusa Tenggara. **KnE Social Sciences**, 229–246.
27. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Simon and Schuster.
28. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Simon and Schuster.
29. Nguyen, T. T.(2015). Porter's five forces reconsideration: Model of joint MBA programs and schools' fusion in the industry of Management Education as a counter point of competitive environment model. **COMMUNICATION POUR LA BIENNALE 2015 " COOPERER** Identifiant: N 448. LA BIENNALE 2015 " COOPERER", Jun, Paris, France.
30. Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. **Management accounting research**, 11(1), 65–88.
31. Ogulu, F. M. M. (2015). Porter's Five Competitive Forces Framework and Other Factors that influence the choice of response strategies adapted by public universities in Kenya. **International Journal of Educational Management**, Vol. 29, Iss. 3.
32. Okoli, C. & Pawlowski, S. D. (2004) . The Delphi method as a research tool: an example, **design considerations and applications**, **Information and Management** , 42(1), 15–29.
33. Olve, N., Petri, C., Roy, J., & Roy, S. (2004). Twelve years later: Understanding and realizing the value of balanced scorecards, **IVEY**

MANAGEMENT SERVICES, Retrieved from:

<https://iveybusinessjournal.com/publication/twelve-years-later-understanding-and-realizing-the-value-of-balanced-scorecards/>

34. Omar, S. (2019). Strategic Planning in Education: A Case Study of BCAA in the United Arab Emirates. In Strategic Thinking, Planning, and Management Practice in the Arab World. pp. 238–249.
35. Oxford (2016). **What is a PESTEL analysis?**. Retrieved (25–7–2022) from: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>
36. Perera, S., Harrison, G., & Poole, M. (1997). Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: A research note. **Accounting, organizations and Society**, 22(6), 557–572.
37. Phadnis, S. (2002). The Balanced Scorecard. **Quality and Productivity Journal**, No. 2, 1–7.
38. Rastogi, N., & Trivedi, M. K. (2016). PESTLE technique—a tool to identify external risks in construction projects. **International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)**, 3(1), 384–388.
39. Richter. A., Pahl N. (2009). **SWOT Analysis—Idea Methodology and apractical Approach**, GRIN Verlag.
40. Saud, A. B. K., & Abdalla, K. A. (2016). Value chain, stakeholders analysis and technology: A holistic and integrated approach for determining the cumulative added value of education. **International Journal of Educational Administration and Policy Studies**, 8(7), 85–96.
41. Sengul, M., Gimeno, J., & Dial, J. (2012). Strategic delegation: A review, theoretical integration, and research agenda. **Journal of Management**, 38(1), 375–414
42. Team FME. (2013). Porter's Five Forces Strategy Skill. Accessed (8–8–2022). On: <https://pdf4pro.com/view/porter-s-five-forces-free-management-ebooks-1525ee.html>

43. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2010). Strategic management: Concepts and cases. McGraw–Hill Education.
44. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2010). Strategic management: Concepts and cases. McGraw–Hill Education.
45. USAID (2007). **Participatory Organizational Needs Assessment Tool (PONAT)**. Report–Arkan’s key Findings With The Palestinian Bar Association, USAID.
46. Voloshina, V. (2014). The Strategic Management Tools For Higher Education Institutions. **EKOHOMIKA**, 2(155).