



# الإدارة الإستراتيجية ودورها فى الارتقاء بالمؤسسة التعليمية

إعداد

أ.د / سلامه عبد العظيم حسين      د / هالة محمد السيد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية      مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها      كلية التربية – جامعة بنها

أ / هبة سعود عبد العزيز الحوطى

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

## الإدارة الإستراتيجية ودورها في الارتقاء بالمؤسسة التعليمية

إعداد

د/ هالة محمد السيد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ سلامة عبد العظيم حسين

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

هبة سعود عبد العزيز الحوطي

### مقدمة البحث:

تعددت مراحل تطور الفكر الإستراتيجي في المجال التربوي، وتطور من خلالها التخطيط بصفة عامة، والتخطيط التربوي بصفة خاصة، وذلك في الفترة من بداية القرن العشرين وحتى آخر عقد فيه، مع الوضع في الاعتبار ما قد يوجد من تفاوت في الفترات الزمنية التي يتم فيها تطبيق أدوات وتقنيات تخطيطية معينة نظراً لسيادة نوع من الفكر التخطيطي، حيث كان مثل هذا النوع من الفكر، وما يرتبط به من أدوات وتقنيات يظهر ويطبق ويستفاد من نتائجه، ويتم تقويمه وتطويره في المجالات الاقتصادية وبخاصة الصناعية منها أولاً، ثم ينتقل بعد ذلك إلى المجالات الاجتماعية وبخاصة التربوية منها ثانياً، وربما يرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة وظروف ودرجة تطور تغير كل مجال منها.

### مشكلة البحث:

يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تطبيق الإدارة الإستراتيجية على المؤسسة التعليمية؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ماذا نعني بالإدارة الإستراتيجية؟
- ٢- ما أهم مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية؟
- ٣- ما أهم مبررات الأخذ بالإدارة الإستراتيجية في المجال التربوي؟
- ٤- ما أهم مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية؟
- ٥- ما أهم الدروس المستفادة من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية؟

**أهداف البحث:**

استهدف البحث الحالي تحديد أهمية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية وذلك من خلال:

- التعرف على ماهية الإدارة الإستراتيجية وأهميتها.
- الكشف عن مبررات الأخذ بالإدارة الإستراتيجية في المجال التربوي.
- تحديد مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية.
- تحديد الدروس المستفادة من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

**منهج البحث:**

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته.

**مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية :**

يمكن عرض هذه المراحل على النحو التالي:

**المرحلة الأولى : مرحلة الإنتاج الوفير "Mass Production":**

استغرقت الفترة من عام ١٩٠٠ إلى عام ١٩٣٠، كما أطلق عليها في المجال التربوي مرحلة "الاهتمام بالكم"، واتسمت هذه المرحلة بتأكيداها على الجوانب الكمية، سواء كانت مرتبطة بزيادة الإنتاج، وتقليل التكلفة، أم كانت مرتبطة بزيادة معدلات القبول والقيود في نظم التعليم ومؤسساته، بالإضافة إلى زيادة معدلات استيعاب المؤسسات التعليمية، فضلاً عن زيادة معدلات التدفق الطلابي داخل تلك المؤسسات، كما اتسمت مرحلة الإنتاج الوفير أو "الاهتمام بالكم" بتركيزها على العوامل والظروف المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسات، دون اكتراث لظروف وعوامل البيئة الخارجية، بل واعتبرت أن هذه البيئة ساكنة وغير دينامية، على الرغم من مخالفة ذلك للحقيقة وللواقع<sup>(١)</sup>.

**المرحلة الثانية : مرحلة التسويق الوفير "Mass Marketing Era":**

استغرقت الفترة من منتصف الثلاثينيات إلى منتصف الستينيات من القرن العشرين، كما أطلق عليها في المجال التربوي مرحلة "الاهتمام بالتنوع والنوعية"، واتسمت هذه المرحلة إلى جانب اهتمامها بالكم، بتأكيداها على الجوانب الكيفية، واحتياجات ورغبات السوق والمستهلكين والمستفيدين، بالإضافة إلى تغيير النظرة من التركيز على عوامل وظروف البيئة الداخلية للمؤسسات إلى الأخص في الاعتبار أيضاً عوامل وظروف البيئة الخارجية لها، واعتمدت

عمليات التخطيط على النوع طويل المدى وفقاً لإسقاطات مستقبلية، استخدم فيها عدد من الأدوات والتقنيات التخطيطية التي ذاعت خلال تلك الفترة ومن أهمها ما يعرف باسم تقنيات "بحوث العمليات" بمختلف أنواعها والتي ساهمت إلى حد كبير في إمكانية التنبؤ والتوقع المستقبلي، وبخاصة إذا كانت تلك التنبؤات والتوقعات مرتبطة ومعتمدة على دلالة أشياء أخرى مثل محاولة "تحديد حجم الطاقة في ضوء زيادة الاستهلاك أو زيادة أعداد الطلاب في ضوء معدلات زيادة السكن خلال فترة زمنية معينة" وذلك عن طريق تطبيق بعض المرجعيات Parameters والمعالجات الرياضية، كما زاد الاهتمام بالجوانب الكيفية الأخرى في العملية التعليمية كتحسين وتطوير المناهج، وإعداد المعلمين وتدريبهم، وتطوير الإدارة في مؤسسات التعليم.

### المرحلة الثالثة : مرحلة التخطيط الإستراتيجي "Strategic Planning":

أهم مبررات ظهور هذه المرحلة من مراحل التخطيط تزايد العقبات المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسات وعدم استقرارها وصعوبة التنبؤ بعناصرها، وزيادة معدلات التغير والتحول فيها، فضلاً عن الآثار التي ترتبت على ثورة المعلومات والاتصال، وما اكتسبه من تسارع، وثورية في تغير وتحول تلك العناصر، وقد انعكس ذلك كله على مجال التخطيط التربوي وأهدافه، وأثر بشكل واضح على مدى مصداقيته لذلك اتجهت كثير من أدبيات التخطيط التربوي إلى الدعوى للفكر والتخطيط الإستراتيجي في مجال التربية.

### المرحلة الرابعة : مرحلة الإدارة الإستراتيجية "Strategic management":

تمثل عملية الإدارة الإستراتيجية تطوراً هاماً في الفكر الإداري بصفة عامة والتربوي بصفة خاصة، حيث اتضح أن عملية التخطيط الإستراتيجي والتي اكتسبت أهمية بالغة منذ أوائل السبعينات في القرن العشرين غير كافية لإحداث تغيرات في أداء المؤسسات، واستغلال الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر لعدم ملائمة ظروف المؤسسة الداخلية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم التوصل إليها من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي.

وتمثل أن عملية الإدارة الإستراتيجية تمثل تطوراً هاماً في الفكر التربوي، حيث يجب على المؤسسات التعليمية أن تتبنى مدخل الإدارة الإستراتيجية لتسهل تفاعل الإدارة مع التخطيط الإستراتيجي<sup>(٢)</sup>.

ويرى البعض أن هذه المرحلة تتضمن بالإضافة إلى التخطيط الإستراتيجي (صياغة الإستراتيجية)، وتطبيق هذه الإستراتيجية والرقابة عليها، وبالتالي تعد هذه المرحلة أشمل من المرحلة السابقة.

**أ) مبررات الأخذ بالإدارة الإستراتيجية فى المجال التربوي :**

هذه المبررات ترتبط إما بمزايا الإدارة الإستراتيجية أو بالمشكلات المتعلقة بطبيعة التربية ذاتها وقيود الإدارة التقليدية لها، ومن أهم هذه المبررات فيما يلي<sup>(٣)</sup>:

**١ - اتساع ميدان التربية وتعدد أشكالها:**

تطور النظام التربوي تطوراً ملحوظاً تناول جوانبه النوعية، وأملى على الإدارة التربوية أعباءً جديد تدعو للأخذ باتجاهات حديثة تتوافق ومتطلبات القرن الحادي والعشرين، وذلك لتحرر من القيود والتشكيلات القديمة للتعليم، والتقليل من القيود التي تمنع التعامل الناجح مع التغيرات الجديدة في مجال التعليم وخاصة التكنولوجيا، وكسر الثلاثي التقليدي للعملية التعليمية (المعلم، الكتاب، الطالب) وصولاً إلى مزيد من الحرية من التعليم، وتقوية الاتجاه نحو التعلم الذاتي، ومواكبة أحدث ما وصل إليه الفرد في التكنولوجيا، ومواكبة الثورة المعلوماتية، والاستفادة من مناهج وطرق تدريسية متعددة غير تقليدية، ومنح الدارسين حرية الاختيار من متعدد تعليمي هائل، يحتاج إلى إدارة إستراتيجية فاعلة قادرة على إدارة هذه النشاطات.

**٢ - تعقد وتشابك مجال التربية:**

تعتبر النظم التربوية، والتعليمية نظماً فرعية في إطار النظام المجتمعي العام، مثلها في ذلك كل نظام فرعي آخر كالاقتصادي، والسياسي، والإعلامي ... وغيره، وطبيعي أن التربية تتأثر بغيرها من هذه النظم، كما تؤثر فيها، وذلك من خلال علاقات وتفاعلات متبادلة ومتشابكة، هذا فضلاً عن ما يوجد داخل النظام التربوي ذاته من عناصر يوجد بينها وبين بعضها مجموعات من العلاقات المتبادلة والمتشابكة وذات ارتباط ببعضها أقوى.

وإدراك هذه العلاقات المتشابكة بين التربية وبين غيرها من نظم المجتمع الأخرى، وحتى بين عناصر التربية ذاتها من الداخل، وكذلك الوعي بها ضروري لكي يتم تسيير التربية، وتحقيق أهدافها، ولعل طبيعة الإدارة الإستراتيجية وعملياتها تؤكد على أهمية بيان هذه العلاقات وتحليلها، وتحديد تشابكها حالياً ومستقبلاً<sup>(٤)</sup>.

**٣ - التغير المستمر في أهداف التربية، وأولوياتها:**

نظراً لعلاقات التشابك المعقدة فيما بين التربية والنظم المجتمعية الأخرى، فإنه ينبغي للتربية أن تكون على درجة عالية من الحساسية، بحيث تتمكن من الاستشعار بما يمكن أن يطرأ من تغيرات في المجالات، وتتواكب معها، ولا تسبقها إليه مؤسسات أخرى، ومن هنا فإن محاولة التربية لاستكشاف نوعية وخصائص الأفراد الذين يتعاملون معها حالياً، وما يمكن أن

تكون عليه هذه النوعية، والخصائص في ضوء طموحاتهم، والمتغيرات الحادثة أو التي سوف تحدث في المستقبل، وفي ضوء تغير هذه الطموحات أيضاً، فإن ذلك يفرض على المؤسسة التربوية إجراء تغيرات مستمرة في أهدافها، وأولوياتها، وما يستتبع ذلك من تغيير في أساليبها، ووسائلها، ولن يتأتي لها ذلك إلا باللجوء إلى الإدارة الإستراتيجية، والتي يمكن في ضوء كل من طبيعتها، وعملياتها، وإجراءاتها، أن تتواكب مع هذا التغير المتسارع، بقدرتها على المسح البيئي، وما ينتج عنه من البدائل والإستراتيجيات.

#### ٤- مرونة التربية على تلبية الحاجات المجتمعية:

هناك عديد من القيود والحدود التي تؤثر في قدرة التربية على تلبية الحاجات المجتمعية، ومن بين أهم تلك القيود ما يلي:

١- محدودية الموارد التي تحول دون قدرة التربية على سد حاجات الأفراد، وإتاحة الفرصة لكل منهم للقيود أو ترك النظم التعليمية، أو التدريبية المتعددة في مختلف الأوقات خلال حياتهم.

٢- التغير المستمر في عمليات الجذب والتصارع فيما بين التربية وبين القوى والطبقات والفئات الاجتماعية، ومراكز القوى السياسية، وجماعات المصالح، وذلك على اعتبار أن التربية تسهم في إعادة تشكيل المجتمع، وإعادة بنائه الطبقي، كما تريده هذه القوى المؤثرة.

٣- تعاضد دور التعليم غير النظامي، ومؤسسات التدريب، وبخاصة أن معظم تلك المؤسسات تتبع القطاع الخاص.

٤- تزايد عمليات الإنفاق على القطاعات الخدمية بشكل يمكن تجاوز حدود الزيادة فيه عما هي عليه الآن.

ولقد كان من آثار هذه القيود والحدود تعدد واختلاف بنية وهياكل مؤسسات التعليم، وعمليات تنظيمه وإدارته، وتمويله، ومستوياته، ومعايير الأداء، والتقييم، وطرقه، وأساليبه، وبشكل متغير باستمرار في ضوء تنوع حاجات ومتطلبات الأفراد والمجتمعات، ولكي تستطيع نظم التعليم مقابلة تلك الحاجات المتغيرة، فإنه من الضروري لها اللجوء إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

**(ب) مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية :**

يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية تعد مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المدرسة في الأجل الطويل، وفي ظل غياب التصور الشامل للإدارة الإستراتيجية في أدبيات المؤسسة التعليمية، فإنه يمكن القول أيضاً أن الإدارة الإستراتيجية تضمن عدة مراحل هي<sup>(٥)</sup>:

**المرحلة الأولى : صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation :**

تعني عملية صياغة الإستراتيجية وضع وتحديد غايات المدرسة، وأهدافها الرئيسية، وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة Vision، وبعد وضوح وتحديد رسالة المدرسة، ومن خلال تحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة External & Internal Analysis، والاستفادة من نقاط القوة، وتقليص أثر نقاط الضعف، هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية، مع تلافي وتقليل أثر المخاطر، كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات البديلة، ثم اختيار البديل الإستراتيجي المناسب، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في<sup>(٦)</sup>:

- تحديد رسالة المؤسسة.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية.
- دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية (SOWT Analysis).

وسوف نوجزها على النحو التالي:

**تحديد رسالة المدرسة :**

تعد الرسالة السبب الجوهري لبداية المؤسسة وأساس وجودها والاعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليها، هذا كما تبني الأهداف والسياسات والإستراتيجيات جميعاً على توجهاتها، وأنها تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة<sup>(٧)</sup>، ويمكن تعريف رسالة المؤسسة في كلمات محددة حيث أنها تمثل "الإطار الرئيسي المميز للمؤسسة دون غيرها من المؤسسات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها"<sup>(٨)</sup>

هذا، تعرف الرسالة بأنها "تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة"، ومن هنا فإنها تعكس الفلسفة الأساسية للمؤسسة، وتعبّر عن الصورة

الذهنية التي ترغب المؤسسة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وتعتبر أيضاً عن مفهوم الذات للمؤسسة، وتحدد ما تقدمه المؤسسة من مخرجات أو السوق الذي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المؤسسة على إشباعها خلال النشاط الذي تقوم به<sup>(٩)</sup>. ويمثل تحديد رسالة ورؤية الخطوة الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية، ويستقي هذا التحديد من البيئة الخارجية وذلك بالتركيز على احتياجات ومتطلبات المجتمع من المدرسة ومجالات التعامل معها، ويمكن استثمار ذلك من الرسائل الكثيرة التي نجدها تحتوي وصف للاهتمامات الأساسية للمدارس المختلفة، والمرتبطة بعملائها وعناصر بيئتها، فتهتم بجودة التعليم والتسهيلات المقدمة، والمجالات والمزايا الإستراتيجية المتوقعة وفلسفتها، أو المفهوم الذاتي لها<sup>(١٠)</sup>.

ولاشك أن المعدل السريع في التغيير بمجتمعنا المعاصر يملّي على برامج المدرسة أن تتكيف بدون أي تأخير لمواجهة متطلبات الطلاب والمجتمع، إن برامج المدرسة في البحث والأنشطة العلمية والابتكارية تعد ضرورة إذا ما أرادت المدرسة أن تسهم في حل المشكلات الفنية والعلمية والاجتماعية التي تواجه المجتمع، وكذلك مسئولياتها التعليمية على مستوى الدراسات العليا، فيجب على المدرسة أن تعمل بشكل مباشر على زيادة رفاهية المجتمع من خلال برامجها التوسعية والتعليم المستمر وبرامج الخدمة العامة الأخرى التي تصمم لتحقيق متطلبات الأفراد في المجتمع وعن طريق تشجيع قبول الطلاب من كل قطاعات المجتمع، ومن خلال الولايات والدول الأخرى، فإن المدرسة قد تمكنت من تقديم الفكر المتطور، والذي من خلاله تبحث المدرسة عن حلول منطقية لمشكلاتها الاجتماعية، كما يمكن تعلم الوظائف الحيوية، ولأداء هذه الوظيفة من الضروري للمدرسة أن تنشئ فكراً مستقلاً، ومناقشات مفتوحة لجميع الخيارات والبدائل<sup>(١١)</sup> من خلال :

#### ١- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمدرسة :

تحدد الأهداف الإستراتيجية للمدرسة النتائج النهائية التي ترغبها خلال فترة زمنية قادمة في ضوء الرسالة، بما يحدد الرؤية المستقبلية، والأعمال المطلوبة (الإستراتيجيات) لتحقيق هذه الأهداف، والتي يتم وضعها على مستوى الإدارة العليا<sup>(١٢)</sup>. وتجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف الإستراتيجية داخل المدرسة مثل<sup>(١٣)</sup>:



(أ) **القابلية للقياس الكمي** : يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها، وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كمياً، كتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام بالمسئولية الاجتماعية، إلا أن ذلك يجب ألا يثنى من عزم إدارة المؤسسة على محاولة القياس بالطرق والأساليب الكمية والوصفية - مع الاستعانة باستمارات الاستقصاء - التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

(ب) **الوضوح والبساطة والقابلية للفهم** : يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها.

(ج) **الموضوعية والواقعية** : يجب أن تكون الأهداف موضوعية، وقابلة للتحقيق، وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة فتراعي الأهداف التنظيمية للمدرسة بالكامل مع الأهداف الفردية، وتراعي مصالح المدرسة بالتناسق مع مصلحة البيئة، وتراعي المصالح على المدى الطويل بالتربط مع المدى القصير ... وهكذا.

(د) **الارتباط بعنصر الزمن** : يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة، ولهذا يقال هدف إستراتيجي ذلك الذي يتم تغطيته في مجال زمني واسع، ويقال خطط طويلة الأجل (٥-١٠ سنوات تقريباً)، وخطط متوسطة الأجل (٢-٥ سنة تقريباً)، وخطط قصيرة الأجل (في حدود سنة تقريباً)، ولكل نوع من هذه الخطط الأهداف التي يتم السعي إلى تحقيقها.

(هـ) **مشاركة العاملين في وضع الأهداف** : يجب اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها كلما أمكن ذلك، مما ييسر أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهمها من قبل جميع العاملين بالمدرسة.

(و) **الانسجام والترابط بين الأهداف** : ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة، خاصة ما بين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معا تقود المدرسة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية مما يؤدي لتحقيق رسالتها.

هذا، ويجب على الأهداف الإستراتيجية للمدرسة أن تكون مرتبطة باحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية ومرتبطة أيضاً بالتوسع الكمي في إعداد المقبولين والمقيدين، والخدمات

التربوية التي يمكن تقييمها على مدى زمني معين مراعية متطلبات عصر العولمة وما به من متغيرات متسارعة<sup>(١٤)</sup>.

ومن الطبيعي أن تصمم الإدارة العليا للمدرسة أهدافاً إستراتيجية تهىء لهذه المؤسسة البقاء والنمو، وتتضمن في الأجل الطويل أهدافاً وظيفية للمؤسسة تنبثق عنها إستراتيجيات لبلوغ هذه الأهداف، بحيث يتم تصميمها وتطويرها في ضوء متطلبات المنافسة، وفي ضوء جوانب القوة وجوانب الضعف في مجالات الأداء المختلفة بهذه المؤسسة، فضلاً عن إضافة أهداف متعلقة بدورة حياتها أي أهدافها للنمو وأخرى للاستقرار، وتتضمن الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة التعليم تحديد الأهداف الخاصة التي سيتم إتباعها في تنفيذ الخطة من حيث اختيار الإستراتيجية، وتقييمها إلى مهام محددة يستوجب إنجازها (تنفيذ الإستراتيجية)، ووضع جدول زمني لعملية التنفيذ، وتخصيص الموازنة البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطوات العمل المحددة<sup>(١٥)</sup>.

وإذا كانت الأهداف الإستراتيجية تمثل النتائج التي تعمل المدرسة على تحقيقها باستخدام الموارد والطاقات المتاحة والمحتملة في إطار القيود والمحددات الذاتية والمناخية التي تصاحب العمل التربوي، فإنه يمكن القول بأن الأهداف تفيد في تحديد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية المبذولة للمسؤولين عن الإدارة الإستراتيجية، والتنسيق بين مجهودات الأفراد ووحدات العمل، حتى يعرف كل فرد مشارك في هذا التخطيط الأهداف المطلوب الوصول إليها، والمساعدة في وضع خطة متكاملة متناسقة مع بعضها، وأنها مقياس للرقابة وتقييم الأداء أثناء تقييم الإستراتيجية أو بعد الانتهاء من التنفيذ عن طريق قياس الأهداف بالنتائج التي تم الوصول إليها<sup>(١٦)</sup>.

## ٢- دراسة البيئة الداخلية والخارجية (SOWT Analysis) :

### أ) دراسة وتحليل البيئة الخارجية (External Analysis) : (تحديد وتحليل الفرص Opportunities والتهديدات Threats)<sup>(١٧)</sup>

تعد عملية التحليل للظروف والمتغيرات البيئية الخارجية والمتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية أحد الأركان الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية تفيد عملية التحليل البيئي في تحديد العوامل الإستراتيجية المحددة لتوجهات المدرسة في المستقبل، واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المدى البعيد، بالإضافة إلى تخفيض درجة عدم التأكد وتحقيق التكيف مع الاضطرابات التي

تحدث في هذه البيئة، وتطوير القدرات التنافسية، ولا يتصور أن تتم عملية التخطيط طويل الأجل دون الاعتماد على عملية التحليل للظروف والعوامل في البيئة خارج وداخل المدرسة، حيث تهدف عملية التحليل البيئي إلى التواصل للبدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة للاختيار منها بما يحقق الاتجاه والرؤية المستقبلية للمؤسسة.

هذا إلى أن تحليل عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية يركز على تحديد وتقييم الظروف والأحداث التي تقع خارج تحكم وسيطرة المؤسسة، مثل ظروف المنافسة، والمتغيرات التكنولوجية، والظروف السياسية، والمتغيرات الاقتصادية، وتنتهي عملية التحليل لعوامل ومتغيرات البيئة الخارجية بتحديد الفرص Opportunities المتاحة أمام المؤسسة، وكذا التهديدات Threats التي تواجهها.

ويمكن تقسيم متغيرات البيئة الخارجية للمدرسة إلى فئتين:

(أ) عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية العامة:

وتتضمن البيئة الأكثر عمومية في المجتمع الذي تعمل فيه المدرسة، قد لا تمس نشاطات المؤسسة مباشرة، ولكنها تستطيع أن تؤثر في قراراتها، تشمل كلا من : الاعتبارات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والتنافسية.

(ب) عوامل ومتغيرات البيئة الخاصة بنشاط (مهمة) المدرسة:

وهي بيئة النشاط الخاصة بالمدرسة، وهي عبارة عن المجموعات التي تؤثر مباشرة في المؤسسة، ويتأثر بها : العملاء العاملين والمنافسين.

ولا شك أن الفكرة الأساسية من هذا التحليل تكمن في معرفة وتحديد الفرص والتهديدات التي تشكل المحيط الذي توجد فيه المؤسسة بغية تحسين أدائها، وهذا يتطلب القيام بجمع المعلومات التي من خلالها يتم تحديد الفرص والتهديدات، وتقييم المعلومات بغية استخدامها في صياغة الإستراتيجية، ويفيد هذا التحليل في تصميم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، إذ أنه يجعل الأهداف واقعية وعملية طالما صممت ونفذت في ضوء استشراف متغيرات مستقبلية، كما يفيد في تصميم الافتراضات اللازمة للتنبؤ بحجم الطلب على التنظيم، وكيفية توزيع الطلاب جغرافياً، وبتوجهات سوق العمل والمشرعين والسياسيين وما إلى ذلك من تطورات مؤثرة في نجاح المؤسسة وتعثرها، وغالباً يتم تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة في ضوء ما يأتي<sup>(١٨)</sup>:

- فحص التأثيرات البيئية ومعرفة نوع واتجاه حركتها : ومن ثم تحديد أثرها على أداء المدرسة الحالي والمستقبلي.
- التعرف على طبيعة البيئة : المدرسة تعمل في بيئة مستقرة أم تعمل في بيئة حركية لأن ذلك يؤثر على بناء إستراتيجية المؤسسة لكونه جزءاً من التحليل الإستراتيجي لها.
- دراسة الحالة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع المدارس الأخرى، وقد لا يكون هذا التنافس في مخرجاتها فحسب، بل في كيفية إيجاد فرص حل لخريجها.
- تحديد الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمدرسة : ويتضح ذلك من خلال الخطوات السابقة مما ينبغي على هذه المدرسة تحسين استثمار هذه الفرص واحتواء هذه التهديدات.

وهناك عدة أسباب تحول دون اكتشاف الفرص أو عدم القدرة على مواجهة التهديدات تتمثل في التطوع إلى الهدوء والخوف من التهديدات، والنقص في الكوادر المبدعة والخلاقة القادرة على الابتكار، والإيمان بالإجراءات الرسمية وقبول روتين العمل، وفئة الحوافز التي تشجع الأفراد على البحث والدراسة<sup>(١٩)</sup>.

هذا ويوجد لدى المدارس العديد من الفرص، كما تواجهها العديد من التهديدات البيئية المختلفة كما على النحو التالي<sup>(٢٠)</sup>:

#### أ) الفرص البيئية أمام المدرسة تتمثل في:

- الخبرة المتراكمة.
- انخفاض التكلفة.
- الصورة الذهنية الجيدة لبعض المدارس والمعلمين.
- توفر الموارد البشرية.
- توفر اقتصاديات الحجم.
- معرفة التكنولوجيا الحديثة بصفة دورية.

#### ب) التهديدات البيئية أمام المدرسة:

- المنافسة بسبب اتفاقيات الجات وحقوق الملكية الفكرية.
- دخول المدارس الأجنبية منافسة للمدارس الحكومية في السوق المحلي.
- منافسة المدارس الخارجية للمدارس الداخلية.

- منافسة المدارس الخاصة للمدارس الحكومية.
- نقص التمويل المناسبة للتطور والتجديد.
- انفصال المدارس عن جانب الطلب والفرص المتاحة.
- تحديات مشكلة البطالة.
- تغير الطلب لدى المستفيدين.
- التحولات السكانية والهجرة الداخلية والازدحام في مواقع المدارس.

### وعادة يحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية عوامل عديدة منها :

- تغير أو ثبات المتغيرات البيئية إلى جانب تعدد المتغيرات وتنوعها وتشابكها، حيث تتوقف كفاءة التحليل على مدى ثبات أو تغير المتغيرات التي يتم دراستها وتقييمها، فكلما كانت المتغيرات سريعة التغير، كلما كان تحليلها صعباً ومتشابكاً، وقد تتسم هذه المتغيرات البيئية بالتعدد والتنوع مما يزيد من صعوبة عمليات التحليل البيئي.
- تعدد وتنوع المتغيرات البيئية، حيث تتوقف كفاءة تحليل هذه البيئة على تنوع المتغيرات البيئية، ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل، فكلما زادت درجة التنوع والتعدد كان التحليل أصعب، واحتاج الأمر إلى طرق وأساليب فنية ورياضية وإحصائية مستحدثة لإتمام هذا التحليل، وفي حالة تعدد وتنوع كثرة المتغيرات البيئية العامة والخاصة المؤثرة فيجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه المتغيرات والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تأثيراً وارتباطاً بأعمال وأنشطة المدرسة.
- تكلفة الحصول على المتغيرات البيئية فكثيراً من المؤسسات لا تستطيع الحصول على المعلومات البيئية لارتفاع تكلفتها أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها.
- الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات، تعتبر كفاءات المسؤولين عن التحليل الإستراتيجي من أهم العوامل التي تحكم التحليل البيئي، هذا إلى جانب توافر الوسائل والأساليب التي تساعد على إجراء التحليلات المطلوبة، فكلما توافرت الكفاءات والوسائل المطلوبة، كلما أمكن تحقيق التحليل لهذه المتغيرات وعكس ذلك صحيح، إذ لا قيمة للمعلومات دون تحليلها وتقييمها واستخلاص النتائج المرجوة منها.

- ومما سبق يمكن القول بأن نجاح المسؤولين عن مؤسسة التعليم الثانوي في تحليل البيئة الخارجية لهذه المؤسسة، إنما يتوقف على رؤيتهم لكيفية معرفة ما يأتي:
- المتغيرات البيئية العامة التي تؤثر على المؤسسة، وكيفية رصدها.
  - المتغيرات البيئية الخاصة التي تؤثر على عمليات وأنشطة المؤسسة، وكيفية رصده أيضاً.
  - الأساليب التي يمكن استخدامها لجمع المعلومات الخاصة بالمتغيرات البيئية.
  - عملية تقييم البيئة المحيطة بهذه المؤسسة وذلك باستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها<sup>(٢١)</sup>.

### ب) دراسة البيئة الداخلية (Internal Analysis): (تحديد عناصر القوة والضعف Weaknesses Strengths):

إن الاهتمام بالبيئة الداخلية للمدرسة يشمل الخصائص القدرات والإمكانيات الداخلية للمؤسسة، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف، والاستفادة من جوانب القوة وتقليص أو التخلص من جوانب الضعف، ولإعداد المدارس للاستجابة بطريقة مناسبة للتحديات من البيئة الخارجية، ولتحقيق مستوى مناسب في التكيف مع هذه البيئة، وضمان توافر الاتساق الداخلي بين الوظائف والوحدات التنظيمية لتحقيق مستويات الأداء التنظيمي المرغوب ولتشجيع التعليم التنظيمي.

هذا وتوضح أهم عناصر أو نقاط القوة في المدرسة فيما يلي<sup>(٢٢)</sup>:

- أ) توفر طاقة ضخمة من الخبراء والاستشاريين في كل التخصصات تستطيع تقديم سلسلة هائلة من الخدمات.
- ب) توافر صلات وتواصل مع الأساتذة.
- ج) توافر مباني وإمكانيات معملية وبحثية.
- د) توجد فرق عمل في المدرسة.
- هـ) توفر الحكومة دعماً ومساندة معنوية للمعلمين.
- أما مواطن الضعف فترجع إلى<sup>(٢٣)</sup>:
- أ) نقص الكفاءات الإدارية والتسويقية.
- ب) نقص التمويل اللازم للتشغيل التنافسي.

(ج) نقص الاتصالات بين المدرسة والمدارس الأخرى.  
 (د) التركيز الأكبر على العملية التعليمية دون غيرها.  
 (هـ) غياب الحوافز التسويقية.  
 (و) ضعف التشريعات المالية والإدارية الحالية، وبالتالي ضعف القدرة التسويقية لها.  
 وتحتوي البيئة الداخلية على متغيرات تشكل المحيط الذي يتم في إطاره تحقيق أهدافها، وتتضمن هذه المتغيرات ما يلي<sup>(٢٤)</sup>:

- (أ) مستوى الكفاءة المهنية للمسئولين عن الإدارة الإستراتيجية.  
 (ب) توافر نظم إدارية فعالة.  
 (ج) توافر ثقافة تنظيمية فعالة.  
 وإذا كان الاهتمام بتحليل كافة متغيراتها الداخلية، بغرض بيان جوانب القوة والضعف التي يتصف بها كل متغير فيها بما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسب لها، فإن هذا التحليل يمثل خطوة هامة وضرورية لها وذلك للأسباب الآتية :
- (أ) المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.  
 (ب) إيضاح الموقف التنافسي للمدرسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات المنافسة.  
 (ج) تحديد جوانب القوة في البيئة الداخلية، وتعزيزها للاستفادة منها في اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية، والتقليل من التأثير السلبي للمعوقات البيئية.  
 (د) تحديد جوانب القوة الحالية، وكيفية الاستفادة منها في التغلب على جوانب الضعف.  
 (هـ) الترابط بين التحليل الداخلي (جوانب القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات).

### تحديد البدائل الإستراتيجية :

تتعدد العوامل الواجب تحليلها لاختيار الإستراتيجية المناسبة لظروف وإمكانات المدرسة، ومن أهم هذه العوامل<sup>(٢٥)</sup>:

- (أ) الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها : وتمثل الأهداف التي تسعى إليها المدرسة، والتي تم تحديدها من قبل إدارة المؤسسة سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية، إستراتيجية أو تشغيلية، وذلك بمراعاة الترابط والتنسيق بين الأهداف، والتغلب على ما قد يكون بينها من تعارض.

**ب) القيود الخاصة بالفرض والمخاطر البيئية :** حيث يجب مراعاة ما أسفرت عنه نتائج الدراسات البيئية الخارجية، سواء كان ذلك يخص البيئة العامة أو البيئة الخاصة، بحيث تقف المؤسسة على النقاط التي تمثل فرصاً أمامها، والتي يجب أن تنتهزها وتستثمرها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتجنبها أو تقلل من آثارها.

**ج) القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمؤسسة :** فعند دراسة البدائل الإستراتيجية يجب على المؤسسة مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع إبعاده الإنتاجية والتسويقية والتمويلية، وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية، إذ بناء عليها تتحدد الإستراتيجية الممكن اختيارها.

**د) قيم الإدارة وأخلاقياتها، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة :** حيث يتوقف إتباع أي من البدائل الإستراتيجية على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا، واتجاهاتهم وميولهم، هذا ويمكن وضع بدائل الإستراتيجيات في عدة تقسيمات كما هو على النحو التالي<sup>(٢٦)</sup>:

١- إستراتيجيات الإبقاء على الوضع الحالي : وفي هذه الإستراتيجيات تستمر المؤسسة بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، فمزيج الخدمات والمستفيدين والأسواق ... وغيرها تبقى نسبياً بلا تغيير، ومن أهم المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجيات ما يلي :

- تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو في أنشطة وعمليات المؤسسة.
- تخوف الإدارة من زيادة الإنفاق على الاستثمارات الإضافية مع عدم الحصول على عوائد تكفي لتغطية تلك النفقات.
- قصور الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في عملياتها.
- قلة القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية، والتي تتميز بدقة المتوقع والتنبؤ بالمستقبل.
- القيود البيئية، والتي قد تفرض على المؤسسة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية.



٢- **إستراتيجيات النمو والتوسع** : وتستخدم هذه الإستراتيجيات عندما تريد المؤسسة أن تحقق مستوى من الأهداف يفوق ما تحقق في السنوات الماضية، وتعد إستراتيجية التنوع أحد أهم الإستراتيجيات الفرعية التي يمكن للمؤسسة استخدامها من أجل زيادة واتساع فرص المؤسسة، وذلك عن طريق إضافة أسواق أو خدمات أو مستفيدين جدد، وعندما تتوسع المؤسسة بخدماتها وعملياتها بشكل يتمشى مع عملياتها الحالية، فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنوع المرتبط، أما إذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة ومثلتها القديمة فإنها تتبع إستراتيجية التنوع غير المرتبط.

٣- **إستراتيجية الانكماش** : وتقوم هذه الإستراتيجيات على أساس تقليل أو تخفيض حجم أعمال المؤسسة حتى تستطيع إعادة تنظيم نفسها لتحقيق مستوى أعلى من الأداء.

٤- **إستراتيجيات التنافس** : تمثل هذه الإستراتيجيات الأساس الذي يمكن أن تستند عليه المؤسسة في تحقيق نجاحها بشكل متواصل من خلال تحقيق الميزة التنافسية، وتتكون هذه الإستراتيجيات من ثلاثة إستراتيجيات فرعية وذلك على النحو التالي<sup>(٢٧)</sup>:

- **إستراتيجية قيادة التكلفة** : وتهدف هذه الإستراتيجيات إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك عدة دوافع أو حوافز يمكن أن تشجع المدارس على تحقيق التكلفة الأقل وهما : توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحني التعليم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة.
- **إستراتيجية التمييز** : وتمثل هذه الإستراتيجية إحدى الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة استخدامها بغرض تحقيق تمايز لخدماتها عن خدمات المدارس المنافسة، وهناك ثلاثة أبعاد رئيسية لتمييز المدارس هي التمايز الإنتاجي (الخدمي)، التمايز البشري، التمايز الذهني، وتسعى إستراتيجية التمايز إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التفرد، بمعنى إيجاد وضع متميز، وتستهدف المدارس من بناء هذا البديل الإستراتيجي زيادة ولاء المستفيدين.
- **إستراتيجية التركيز** : ووفقاً لهذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بالتركيز على قطاع أو قطاعات سوقية معينة بدلاً من خدمة كافة القطاعات بحيث يمكنها إشباع احتياجات ورغبات القطاع المستهدف بصورة أفضل من منافسيها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمدرسة.

## ٤- اختيار الإستراتيجية المناسبة :

- يتضمن اختيار الإستراتيجية التعرف على بدائل الإستراتيجيات الممكنة، والتي يمكن تطبيقها، ولنجاح عملية الاختيار الإستراتيجي، فإن هناك عدداً من المعايير يجب مراعاتها<sup>(٢٨)</sup>:
- (أ) إدراك الإدارة العليا لمدى اعتماد المؤسسة على البيئة الخارجية.
- (ب) وعي الإدارة بالإستراتيجيات السابقة للمؤسسة.
- (ج) مقدار الوقت المتاح لإجراء عملية اختبار الإستراتيجية، ومدى السرعة المطلوبة لإتمام المفاضلة بين البدائل.
- (د) مقدار المخاطر التي يمكن تحملها في كل إستراتيجية ومخاطر الإستراتيجية المختارة.
- (هـ) طبيعة العائد المنتظر تحقيقه من البديل الإستراتيجي.

**المرحلة الثانية : تطبيق الإستراتيجية Strategic Implementation:**

لا شك أن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، فغالباً ما يكون التطبيق أكثر صعوبة، إذ تحتوي على عمليات وأنشطة حيث أن عملية التطبيق تحتاج إلى وقت يعادل من خمسة إلى عشر أضعاف الوقت الذي تستغرق عملية صياغة الإستراتيجية، بالإضافة إلى حاجتها لتغيير وتعديل المؤسسة كلية، خاصة إذا كان هناك إستراتيجية جديدة مطلوب تطبيقها، إضافة إلى ما سبق فإن عملية الصياغة عادة ما يقوم بها فريق الإدارة العليا بالمؤسسة لكن عملية التطبيق يقوم بها ويتأثر بها جميع أفراد المؤسسة، ويعكس هذا مدى صعوبة وتعقد هذه العملية<sup>(٢٩)</sup>.

هذا وتتضمن عملية تطبيق الإستراتيجية ثلاث عناصر رئيسية وهي :

**أ) من يطبق الإستراتيجية :**

تعتمد درجة الاستفادة من الخطة الإستراتيجية على مستخدمي ومنفذي هذه الأداة، فبعد صياغة الإستراتيجية ينبغي تعميمها على جميع مستويات المؤسسة التعليمية، ويعتمد نجاح تطبيق الإستراتيجية على مدى حماس العاملين لها (خاصة المدراء والمسؤولين) والتزامهم بتنفيذها، ويشمل المنفذون للإستراتيجية جميع العاملين في المؤسسة ما عدا أفراد الإدارة العليا، وتعمل الإدارة الوسطى على وضع خطة شاملة لتنفيذ الإستراتيجية، ولذا يجب توصيل معلومات واضحة وكافية بخصوص أي تغييرات في أهداف وإستراتيجية المدرسة.

**ب) المهام اللازمة لتطبيق الإستراتيجية : وتتضمن هذه المهام كل من :**

- **وضع البرامج :** والبرنامج هو بيان بالأنشطة والخطوات المطلوبة لتحقيق خطة محددة، ويهدف البرنامج إلى جعل الإستراتيجية محددة الخطوات، مثل ذلك تحديد برامج التدريب، برامج وضع إجراءات التقارير .
- **وضع الميزانيات :** بعد وضع البرامج يتم وضع الميزانيات الخاصة بكل برنامج، وتعتبر الميزانية بياناً ببرامج المؤسسة في صورة نقدية، ويوضح في كل ميزانية التكاليف التفصيلية لكل برنامج.
- **وضع الإجراءات :** بعد الموافقة على ميزانيات البرامج يجب إعداد الإجراءات اللازمة لتوجيه العاملين في أعمالهم اليومية، والإجراءات هي خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة، وتصف بالتفصيل الأنشطة التي يجب أداؤها لإنجاز البرامج السابق وصفها<sup>(٣٠)</sup>.

**ج) كيفية تطبيق الإستراتيجية:**

بعد تحديد المهام اللازمة لتطبيق الإستراتيجية تبدأ مرحلة التطبيق والتي تتم عادة من خلال الأنشطة التالية:

- **التخطيط :** ويؤدي نشاط التخطيط إلى وضع برامج وميزانيات وإجراءات مفصلة.
- **التنظيم :** ويتناول تصميم الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة حيث يجب تحقيق التوافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- **التوجيه :** حيث يهتم نشاط التوجيه بالوسائل الشاملة الضرورية لتوجيه العاملين أثناء تنفيذ الإستراتيجية وتعد الإدارة بالأهداف وسيلة من الوسائل التي تربط بين هدف المؤسسة وسلوك العاملين.
- **التوظيف :** حيث يهتم بهذا النشاط بتوفير وتنمية الأفراد المناسبين لشغل المناصب الرئيسية حيث يتم تنفيذ الإستراتيجية بنجاح، وتستخدم لهذا الغرض أنظمة تقويم الأداء ومعايير للاختيار وتنمية القوى البشرية في المؤسسة.

ونظراً لأن التطبيق الإستراتيجي يؤثر في جميع أجزاء المدرسة، فإن الأمر يتطلب مسئولين يفهمون الإستراتيجية، ولديهم ولاء وانتماء للمؤسسة بالشكل الذي يجعل أهدافهم مرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة، وبما أن عملية التنفيذ صعبة للغاية، حيث تتطلب مجموعة من الأهداف السنوية المنبثقة عن الأهداف الإستراتيجية، وبناء العمليات والسياسات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، ومن ثم القيام بتخطيط الموارد، فإن الأمر يتطلب تغيير التركيب المؤسسي الحالي، وبناء خطط الحوافز والمكافآت، ويتطلب ما يأتي<sup>(٣١)</sup>:

- بنية المؤسسة المناسبة لتنفيذ الخطة.
- المهارات والقدرات التي يتوقف عليها نجاح الخطة.
- الإمكانيات المادية والبشرية والتمويلية اللازمة لتنفيذ الخطة.
- السياسات الداخلية للمؤسسة والإجراءات وأنظمة الدعم التي يتطلبها تنفيذ الخطة.
- نظام فعال للحوافز والمكافآت يعزز بقوة تنفيذ الخطة.
- ثقافة المؤسسة التي تدعم وتتسجم مع متطلبات تنفيذ الخطة.
- القيادة الإستراتيجية والإشراف الفعال على التنفيذ من كافة الإداريين.
- وضوح في المسؤوليات الخاصة بتنفيذ الإستراتيجية.
- تحديد وتخطيط العمليات الضرورية لتنفيذ الإستراتيجيات والمسئوليات المتعلقة بها.
- تحديد نقاط قياس مستوى تقدم تنفيذ الإستراتيجية بوضوح.
- تحديد مقاييس الأداء وآليات الرقابة والسيطرة المناسبة.

ولنجاح فعالية تطبيق الإستراتيجية قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية Consulting Firm Mickinsy & Company نموذجاً عرف باسمها، يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة والتي تتمثل في<sup>(٣٢)</sup>:

- ١- الإستراتيجية Strategy : وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المؤسسة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام المستفيدين، مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد.

٢- **الهيكل Structure** : ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسئوليات والسلطات الدالة على من المسئول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات تحقيق التكامل والتسويق فيهما بينها.

٣- **الأنظمة Systems** : وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة أول بأول، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات، ومن بينها نظم المعلومات، ونظم الموازنات، ونظم الإنتاج والعمليات، ونظم رقابة الجودة، ونظم قياس الأداء، وتقييم العمل.

٤- **نمط الإدارة Style** : ويمثل النمط الفكري لإدارة المؤسسة، وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة السائدة.

٥- **العاملون Staff** : ويقصد بهم الموظفون داخل المؤسسة، وهنا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل في شخصياتهم فقط، في كل ما يتعلق بخصائصهم الديموغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

٦- **القيم المشتركة Shared Values** : وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة، وغالباً لا نجد لها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المؤسسة، ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد.

٧- **المهارات Skills** : وتمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، والخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

وفي ضوء تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة "الفرص والتهديدات وتحليل البيئة الداخلية لها" جوانب القوة والضعف، يقدم كل من كونتر وهيرشي "Konntz & Weihrich" مصفوفة البدائل الإستراتيجية الأربعة SWOT والموضحة بالجدول الآتي :

جدول (١) مصفوفة SWOT لتطبيق الإستراتيجية<sup>(٢٣)</sup>.

العوامل الداخلية	العوامل الخارجية	العوامل الداخلية والعوامل الخارجية
جوانب الضعف الداخلية (W) للمؤسسة والتي تتمثل في المدخلات الآتية : الإدارة، والإجراءات، والموارد، والطلاب، والمعلمين، ونظام استحقاقات والتقويم، وتكنولوجيا التعليم، والأنشطة الطلابية.	جوانب القوى الداخلية (S) للمؤسسة والتي تتمثل في المدخلات الآتية : الإدارة، والإجراءات، والموارد، والطلاب، المعلمون، ونظام استحقاقات والتقويم، تكنولوجيا التعليم، والأنشطة الطلابية.	الفرص الخارجية (O) وتتمثل في الأحوال الحالية والمستقبلية للمتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية... الخ، إضافة إلى المتغيرات المرتبطة بسوق العمل، واحتياجات المجتمع.
إستراتيجية (WO) (تقليل - زيادة) على سبيل المثال : إستراتيجية تطويرية للتغلب على جوانب الضعف في مدخلات المؤسسة، وذلك للاستفادة من ميزة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.	إستراتيجية (SO) (زيادة - زيادة)، على سبيل المثال التأييد على جوانب القوة في المؤسسة ذلك للاستفادة من ميزة الفرص المتاحة في الحد من تأثير التهديدات.	التهديدات الخارجية (T) وتشمل المتغيرات البيئية العامة والخاصة المحيطة بالمؤسسة والتي قد تعرقل تنفيذ الخطط الإستراتيجية الموضوعة.
إستراتيجية (WT) (تقليل - تقليل)، وتتمثل في التقليل من جوانب الضعف في مدخلات المؤسسة، والتقليل من تأثير التهديدات الخارجية.	إستراتيجية (ST) (زيادة - تقليل)، على سبيل المثال استخدام جوانب القوة للتعامل مع التهديدات أو تجنبها.	

ومن الجدول السابق يتضح ما يأتي :

١- تهدف إستراتيجية (WT) إلى تقليل جوانب الضعف في البيئة الداخلية، وما تفرزه البيئة الخارجية من تهديدات، ويتطلب الأمر من المسؤولين عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية كيفية الاستفادة من جوانب القوة في البيئة الداخلية للمؤسسة للتقليل من جوانب الضعف، والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للحد من تأثير هذه التهديدات.

٢- تهدف إستراتيجية (WO) إلى تقليل جوانب الضعف وزيادة الفرص، فالمدارس بالطبع بها بعض جوانب ضعف، وربما تقوم بتطوير هذه الجوانب داخل عملياتها أو تكتسب بعض الكفاءات (مثل التكنولوجيا أو الأفراد الذين تتوفر فيهم المهارات المطلوبة) من الخارج تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة.

٣- إستراتيجية (ST) المعتمدة على جوانب القوة في المدارس التي تتعامل مع تهديدات البيئة الخارجية، ويكون الهدف هو زيادة جوانب القوة وتقليل جوانب الضعف، وهكذا تستخدم المدارس تكنولوجياتها ومواردها وقواها البشرية والمادية للتعامل مع تهديدات المؤسسات المنافسة.

٤- إستراتيجية (SO) عادة يحدث الموقف المرغوب عندما تستخدم المدارس جوانب القوة في بيئتها الداخلية لتأخذ ميزة من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وفي الواقع يكون هدف الإستراتيجية هو التحرك من الجوانب الأخرى في مصفوفة (SWOT) الإستراتيجية التي تجعل المدارس لديها القدرة على التغلب على جوانب الضعف وتحولها إلى جوانب قوة، وعلى الاستفادة من الفرص المتاحة للتغلب على التهديدات<sup>(٣٤)</sup>.

وإذا كان تحديد البدائل الإستراتيجية هو الجانب الأكثر حاجة إلى الابتكارية وإعمال الفكر في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي لتحقيق غايات التنظيم، فإنه عند تنمية هذه البدائل يجب التأكد من أنها تقود التنظيم المؤسسي إلى تحقيق أهدافه، وأن تكون في حدود الموارد الحالية والممكنة، وأن تتوافق مع مقتضيات نتائج التحليل لأوضاع البيئة الخارجية، بالإضافة إلى نتائج العوامل الداخلية للمؤسسة.

### المرحلة الثالثة : الرقابة الإستراتيجية Strategic Control :

وهي التي تتعامل مع التوجهات الإستراتيجية الأساسية للمؤسسة في علاقاتها مع بيئتها، حيث تركز على المؤسسة ككل، ويجب أن تركز على القياسات في الأجل الطويل، هذا وتركز الرقابة الإستراتيجية على تقييم الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المحددة، ويقع مجال هذه الرقابة في تنفيذ الأهداف والإستراتيجيات الرئيسية، وكذلك مدى تنفيذ معايير تحقيق إستراتيجيات المدارس وأهدافها الرئيسية، وحيث تشتمل الرقابة الإستراتيجية كل من<sup>(٣٥)</sup>:

(أ) رقابة الافتراضات التي وضعت عليها الإستراتيجية : وتستلزم إعادة النظر في إستراتيجيات المدرسة وأهدافها الرئيسية والظروف الخارجية والداخلية، والتي وضعت عليها هذه الافتراضات وحدث فيها تغير جوهري عنه عند وضع الخطة الإستراتيجية، مما يستلزم تعديل تلك الخطط أو تعديل في معايير القياس.

ب) رقابة تنفيذ الخطط الإستراتيجية : حيث يلاحظ أن المدى الزمني للخطط الإستراتيجية عادة أكثر من سنة، ولذلك غالباً ما يتم قياس التنفيذ على فترات أقل، وعند قياس التنفيذ في تلك الفترات ومقارنته بمعايير الأداء يتم معرفة الانحرافات أو المعلومات التي تستلزم تعديل الخطط الإستراتيجية.

ج) رقابة التغيرات الأساسية أو الجوهرية : حيث أن حدوث تغييرات جوهرية في ظروف المؤسسة الخارجية والداخلية والتي وضعت على أساسها الخطط الإستراتيجية تستلزم اتخاذ قرارات بتعديل الخطط حتى تتلاءم مع الظروف الجديدة.

د) مراجعة الإستراتيجية : مثل وقوع أحداث تغيير أساسي في النظم السياسية أو أزمات عالمية أو حروب غير متوقعة مما يستلزم تعديل الإستراتيجية، وكثير من المؤسسات تضع خطط إستراتيجية للطوارئ.

هذا وتتم عملية الرقابة الإستراتيجية داخل المدرسة بعدة مراحل هي<sup>(٣٦)</sup>:

أ) تحديد أنماط ومعايير ومستويات الأداء المطلوب، وهذه تمثل ما يجب أن يكون.  
ب) قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير والمستويات المطلوبة، أي مقارنة الكائن فعلاً بما يجب أن يكون.

ج) تحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي وبين المستويات المطلوبة، ويلاحظ أن عملية المقارنة السابقة يمكن أن تؤدي إلى وجود الاحتمالات التالية :

- الأداء الفعلي يطابق المستويات المطلوبة تماماً.
- الأداء الفعلي يزيد من المستويات المطلوبة تماماً.
- الأداء الفعلي يقل عن المستويات المطلوبة تماماً.

أ) تحديد وتحليل ودراسة أسباب الانحرافات بين الأداء الفعلي وبين مستويات الأداء المطلوب.

ب) اتخاذ الإجراءات التصويبية (التصحيحية) المطلوبة لمعالجة الانحرافات التي حدثت.

ج) اتخاذ كافة الاحتياطات التي تضمن عدم تكرار الانحرافات في المستقبل.



ومن القضايا الأكثر أهمية التي تشتمل عليها الرقابة الفعالة كعملية من عمليات الإدارة الإستراتيجية ما يلي :

(أ) مراجعة مدى ملائمة الإستراتيجيات والأهداف في ضوء التغييرات الهامة في عناصر البيئة الخارجية.

(ب) التأكد من أن جهود تحقيق المستويات المرغوبة من الأداء لا تعود إلى اختلال في السلوك الإداري.

(ج) متابعة مدى تحقيق مستويات الأداء المرغوبة من خلال معايير مالية وغير مالية.

(د) إعداد خطط العمل للتعامل مع الانحرافات التي تحدث في الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع.

(هـ) تكوين والحفاظ على نظم ملائمة للمكافآت والمعلومات والتي تدعم بدرجة كبير تنفيذ الإستراتيجية.

ومما سبق يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية تمثل أحد المداخل الشاملة التي أنبثقت عن وجود فلسفة جديدة للإدارة للتعامل مع التحديات والتهديدات التي تواجه المؤسسات بصفة عامة، والتربوية بصفة خاصة، كما أنها تمثل نمط الإدارة المستقبلي، والذي يمكن أن يساعد المدرسة في البحث عن وانتقاء، وإدارة الميزات التنافسية، بما يحقق لها التميز والنجاح في ظل بيئة تتسم بحدة المنافسة العالمية.

ومن المتوقع أن تواجه الإدارة الإستراتيجية، خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين، العديد من التحديات من أهمها زيادة معدلات التغيير، شدة المنافسة، عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً، التغييرات التكنولوجية، تغير طبيعة قوى العمل، عجز الموارد المتاحة وقدراتها، التحول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي، عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية، زيادة دور جماعات الضغط، وتعقد بيئة الإدارة الإستراتيجية.

وتمر الإدارة الإستراتيجية في المدرسة بمراحل ثلاث، المرحلة الأولى : صياغة الإستراتيجية، وتشمل مجموعة من الأنشطة، تتمثل في تحديد رسالة المدرسة، تحديد الأهداف الإستراتيجية، دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر، دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف، تحديد البدائل الإستراتيجية، اختيار الإستراتيجية المناسبة، المرحلة الثانية، مرحلة تطبيق الإستراتيجية، وتشمل ثلاثة عناصر وهي : من يطبق الإستراتيجية، المهام

اللازمة لتطبيق الإستراتيجية، وأخيراً كيفية تطبيق الإستراتيجية، المرحلة الثالثة : مرحلة الرقابة الإستراتيجية، وتشمل رقابة الافتراضات التي وضعت عليها الإستراتيجية، رقابة تنفيذ الخطط الإستراتيجية، رقابة التغيرات الأساسية أو الجوهرية في ظروف المدرسة، وأخيراً مراجعة الإستراتيجية.

### ج) إمكانية الاستفادة من الإدارة الإستراتيجية في تطوير الأداء المدرسي:

يمكن القول أن إمكانية الاستفادة من الإدارة الإستراتيجية في المدرسة بمكوناتها المختلفة من تصميم وتطبيق ورقابة الإستراتيجية، تعتبر من أهم وأقوى الأدوات التي توصل إليها العقل البشري لتطبيق رسالة وأهداف المدرسة وتعظيم أدائها، هذا ويمكن للمدرسة التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على هدى من الإدارة الإستراتيجية تحقيق المزايا والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

١- **وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية :** إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث مستقبلاً، مما يمكن من نجاح تطبيقها، ويمكن القول أن المدرسة التي تهتم بوضع إستراتيجيات واضحة لأعمالها تحقق نجاحاً ملحوظاً في أدائها، بما يمثل عاملاً حافزاً لغيرها للاهتمام والعناية ببناء وصياغة الإستراتيجية المناسبة لها.

٢- **التفاعل البيئي على المدى البعيد :** لا تستطيع المدارس التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة، ومن ثم يمكن للمدرسة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية، بما يخدم عناصر القوى الداخلية، ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.

٣- **تدعيم المركز التنافسي :** إن الإدارة الإستراتيجية تقوي من مركز المدرسة في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية، وتساعد على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية.

٤- **تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة :** تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المؤسسة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تساهم في استخدام مواردها

وإمكاناتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

٥- تساعد الإدارة الإستراتيجية على توقيع وقيادة التغيير لبعض القضايا الإستراتيجية :  
فالإدارة الإستراتيجية تساعد إدارة المدرسة على توقع التغيير المحتمل حدوثه في البيئة التي تعمل فيها، وبالتالي وضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

٦- تساعد الإدارة الإستراتيجية المدرسة على توجيه وتنسيق وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية : حيث تؤدي إلى منع حدوث مشاكل، كنتيجة لزيادة التفاعل بين المديرين وتوجيه الأفراد داخل المدرسة إلى الطريق الصحيح، والوصول إلى النتائج المرغوبة، كما يؤدي إلى تكامل الأهداف، ومنع ظهور التعارض فيما بينها وبين الوحدات الفرعية للمدرسة.

٧- تساعد الإدارة الإستراتيجية في إعداد وتأهيل كوادر الإدارة العليا : فالإدارة الإستراتيجية تحول المديرين - في المستويات المختلفة - يفكرون بطريقة شاملة لرؤية المشاكل التي يمكن مواجهتها من خلال المشاركة، الأمر الذي يؤدي إلى خلق التكامل والاتصال بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المدرسة.

٨- تساعد الإدارة الإستراتيجية على التأثير في بيئة المدرسة وليس مجرد القيام برد الفعل : ويؤدي هذا إلى التحكم بشكل أكبر في مدى استمرارية المؤسسة ووجودها الأمر الذي يؤدي إلى تمكن المدرسة من الاستفادة واستغلال الفرص البيئية، وتدنية أثر التهديدات، وتعظيم العائد من قدرات وموارد المؤسسة الذاتية، ومعالجة نقاط الضعف بها، وهذا وحده يفرق بين المدرسة الناجحة وغير الناجحة من حيث القدرات التنافسية.

## مراجع البحث وهوامشه

- (1) G. Toft (One Best Way): Approaches of Strategic Management, in J., Rabin et al., Handbook of Strategic Managemen, New York, Marcel Dekker, Inc., 2009, P.11.
- (٢) محمد حسن المبعوث: تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، العدد الثامن، يناير ٢٠٠٣، ص ١١٥.
- (٣) عمر الفاروق: الإنترنت والعملية التعليمية، رؤية تربوية تحليلية، العدد الثاني عشر، مجلة أفاق تربوية، الدوحة، وزارة التربية والتعليم العالي، قسم التوجيه التربوي، يناير ١٩٩٨، ص ٨٦-٨٧.
- (٤) عبد الله عبد الدايم: التربية وتنمية الإنسان في الوطن العربي وإستراتيجية تنمية القوى العاملة، الطبعة الثانية، بيروت، دار العلم للملايين، ٢٠١١، ص ٣٧٤-٣٧٧.
- (5) G. Dess & A. Miller: Strategic Management, New York: McGraw-Hill. Inc., 2006, PP.107-316.
- (6) F. David: Concepts of Strategic Management, Fourth Edition, New York, Macmillan Publishing Company, 2011, PP.91-240.
- (7) L. Byais: Strategic Management: Planning and Implementation, Concepts and Cases, New York; Harper & Row, Publishers, 2007, PP.22-185.
- (8) F. David: Concepts of Strategic Management, Fourth Edition, New York, Macmillan Publishing Company, 2011, PP.91-240.
- (٩) توماس وهيلان، دافيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٠، ص ٣٣.
- (١٠) إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ٤.
- (١١) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص ٨٣-٨٤.
- (١٢) إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٨، ص ٤.
- (13) F. David: Conceptual Strategic Management, Ohio, Merrill Publishing Company 2009, P.100.
- (١٤) كامل جاد: التعليم الثانوي في مطلع القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٧٨.
- (١٥) أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي: رؤية مدير التقرير الحادي والعشرين، الطبعة الثالثة، القاهرة، دار الكتب، ٢٠١٥، ص ٩٥-٩٦.
- (١٦) المرجع السابق، ص ٩٥-٩٦.
- (١٧) على السلمي: مهنية الإدارة، مجلة عالم الفكر، المجلد العشرون، العدد الثاني، يوليو، سبتمبر، ١٩٨٩، ص ٢٦.

- (١٨) فريد النجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠١٥، القاهرة، ص ١٣٦-١٣٧.
- (١٩) أميمة منير جاد: مشكلات التعليم قبل الجامعي كما تعكسها بعض الصحف في مصر، دراسة تحليلية المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٦٥.
- (٢٠) أحمد سيد مصطفى: المدير في البيئة المصرية، دار الكتب، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٢٦٨.
- (٢١) خالد محمد حمدان: مرجع سابق، ص ٧٤.
- (22) R. Kaplan, & D. Norton,: Using the Balance Scorecard as Strategic Management System, Harvard Business Review, Vol. 79, No.1, 2007, P.12.
- (٢٣) أحمد سيد مصطفى: المدير في البيئة المصرية، مرجع سابق، ص ٢٨٥-٢٨٦.
- (٢٤) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص ١٣١-١٣٢.
- (٢٥) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص ١٥٩-١٦٠.
- (٢٦) يمكن الرجوع إلى:
- عز الدين جابر فرج: مرجع سابق، ص ٢٢١-٢٢٧.
  - توماس وهيلن، ودفيد هنجر: مرجع سابق، ص ٢٦٩-٢٨٨.
- (٢٧) شارلز وجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، ٢٠١١، الرياض، ص ٣٠٨-٣١٥.
- (٢٨) نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ١١١-١٢٥.
- (٢٩) محمد المحمدي الماضي، وعبد الحميد أبو ناعم: نحو إطار متكامل لتطبيق الإستراتيجية في المنظمات المصرية، مجلة الدراسات المالية والتجارية (العلوم الإدارية)، السنة السابعة، العدد الثالث (سبتمبر)، كلية تجارة بني سويف، جامعة القاهرة، ١٩٩٧، ص ٢١٧-٢١٨.
- (٣٠) محمد جمال الدين درويش: الخطط الإستراتيجية المعلوماتية للمنشآت، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠١١، ص ٤١-٤٥.
- (٣١) حسن مختار حسين: مرجع سابق، ص ١٨٨.
- (٣٢) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص ٢١٠-٢١٢.
- (33) H. Koontz, W. Heimz,: Essentials of Management, New York, Mc-Grow Publishing Company, 5th Ed., 2010, P.44.
- (34) Ibid, PP.93-94.
- (٣٥) حامد أحمد رمضان بدر: الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ١٤٢-١٤٣.
- (٣٦) إبراهيم أبو النور الجارحي: مرجع سابق، ص ٤٨٠-٤٨١.