

# آليات تطبيق الاستراتيجية في المؤسسات التربوية

إعداد/ فؤاد أحمد علي بشر الصامت

إشراف: أ.د/ نبيل أحمد الغفيري

جامعة إب- كلية التربية - قسم الأصول والإدارة التربوية

**الملخص :** هدفت الورقة الحالية إلى التعرف على تطبيق الاستراتيجية وآلياتها، ولتحقيق أهداف الورقة الحالية تم استخدام منهج البحث الوصفي. تم التوصل إلى العديد من الاستنتاجات باستخدام الأسلوب الاستقرائي؛ أهمها: أن نجاح الاستراتيجية ككل يعتمد على النجاح في تطبيق الاستراتيجية ودقة ووضوح آلياتها . كما خلصت الورقة الحالية إلى مجموعة من التوصيات؛ أهمها: ضرورة الاهتمام بتطبيق الاستراتيجية وآلياتها ؛ بوصفها خطوة هامة لنجاح الاستراتيجية ككل .

**الكلمات المفتاحية:** الآليات - تطبيق الاستراتيجية - الاستراتيجية - المؤسسات التربوية.

---

---

## Education & Comprehensive Development: Developed Experiences

**Fuad Ahmed Ali Beshr Al-samit**

**Supervised by: Prof.Nabil Ahmed Al-ofiri**

***Ibb University – Faculty of Education– Department of Educational Foundations & Administration***

**Abstract:** This paper aimed to identify the implementation of the strategy and its mechanisms. To achieve the aims of the present paper descriptive research methodology was used. Several findings have been reached by using inductive method, such as the success of the strategy as a whole depends on the successful implementation of the strategy and the accuracy and clarity of its mechanisms. The present paper also concluded with a set of recommendations; the need to pay attention to the application of the Strategy and its mechanisms; as an important step for the success of the Strategy as a whole.

**Keywords:** Mechanisms - Strategy - Strategy - Educational Foundations.

## الإطار العام والدراسات السابقة

أولاً : الإطار العام :

المقدمة :

تتسم بيئة المؤسسات التربوية بالمنافسة الشديدة ، والتغيرات التكنولوجية المتسارعة ، والحاجة إلى تحسين عمليات الرقابة والاستخدام الفعال للموارد البشرية والمالية ، والسعي لتحسين الأداء ؛ مما يحتم على هذه المؤسسات ضرورة الأخذ بهذه المعطيات وتوجيهها لصالحها ؛ بالإضافة إلى إعادة النظر بتوجهاتها الاستراتيجية ، خاصة في ظل الشواهد العديدة على إخفاق بعض المؤسسات التربوية ؛ والذي يرجع إلى : عدم ملاءمة التوجهات الاستراتيجية ، أو عدم القدرة على تطبيق التوجهات الاستراتيجية في تلك المؤسسات.

وتعد مرحلة تطبيق الاستراتيجية من أهم مراحل الاستراتيجية ، حيث تنقل هذه المرحلة الاستراتيجية إلى خطوات تنفيذية ، كما أن عملية التطبيق تعكس مدى كفاءة الإدارة العليا في تحديد رسالة المؤسسة ، واهدافها ، وقدرتها على ممارسة الأنشطة الخاصة بالرقابة الاستراتيجية ( بن حبتور ، 20014 ، 324).

إن التطبيق الفعال للاستراتيجية ، وتحقيق النتائج المستهدفة يقتضي وضع آليات عمل واضحة ومحدده ، بدءاً من توزيع نسخ من الخطط التفصيلية التنفيذية على الإدارات والأقسام التعليمية ، والأفراد ، وعقد لقاءات جماعية وفردية مع جهات التطبيق لتعريفهم وتذكيرهم بمسؤولياتهم واختصاصاتهم التنفيذية من ناحية ، وتهيئتهم فكرياً ونفسياً لتحمل المسؤولية من ناحية أخرى ، ومراراً بتوفر الموارد المادية والمالية ومستلزمات التشغيل ، وانتهاء بتهيئة المؤسسات التعليمية والثقافية والمعنوية اللازمة للتطبيق ودعم استمراره .

وتأسيساً على ما سبق : فإن قضية تطبيق الاستراتيجية وآلياتها ، قضية شائكة ومسألة قد أثارت جدلاً واسعاً ونقاشاً حاداً في كثير من المؤتمرات والندوات العلمية سواءً المحلية أم الإقليمية أم الدولية : الأمر الذي يقتضي ضرورة إجراء دراسات علمية لتطبيق الاستراتيجية وآلياتها في المؤسسات التربوية وخاصة مع ندرة مثل هذه

الدراسات حسب علم الباحث واطلاعه ، وهذا ما تسعى الورقة الحالية إلى تحقيقه من خلال تسليط الضوء على تطبيق الاستراتيجية وآلياتها في المؤسسات التربوية.

### المشكلة :

إن الكثير من المؤسسات ، ومنها المؤسسات التربوية تبذل جهوداً مضنية ، وتتفق أموالاً طائلة من أجل إعداد الاستراتيجية ، متبعة في ذلك الخطوات المنهجية ، ومستعينة بالوسائل والأساليب المتاحة لإعداد تلك الاستراتيجية ، إلا أنها تفشل في التطبيق ، لأن واقع التطبيق تحكمه عوامل ومتغيرات تعصف بالجهود السابقة. إذ بحكم عوامل ذاتية وموضوعية ؛فقد تغالي بعض المؤسسات التربوية في تقدير أوضاعها الحالية والمستقبلية ، أو تهمل أخرى ، وقد تضع أهدافاً وبرامج تتجاوز إمكاناتها البشرية والمادية .(محمد والغيثي ،2010، 256).

وتعاني المؤسسات التربوية في دول العالم الثالث من بطء خطط التعليم من تحقيقها لبعض أهدافها أو فشلها ، والذي يعود في الأساس إلى التطبيق الاستراتيجي وآلياته حيث يحيلها الجهاز التنفيذي في المؤسسات التربوية لتلك الدول إلى إجراءات روتينية لا تمت إلى الاستراتيجية بشيء وقد يحيلها إلى تغييرات مكتوبة على الورق .

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد المشكلة بشكل أدق في التساؤل الرئيس الآتي : ما آليات تطبيق الاستراتيجية في المؤسسات التربوية ؟

### الأهداف :

تهدف الورقة الحالية الى التعرف على آليات تطبيق الاستراتيجية في المؤسسات التربوية ، وذلك من خلال معرفة الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية :

1. ما أهمية ، وعناصر ، وأبعاد تطبيق الاستراتيجية في المؤسسات التربوية ؟
2. ما الخطوات العملية لتطبيق الاستراتيجية في المؤسسات التربوية ؟
3. ما الآليات اللازمة لنجاح تطبيق الاستراتيجية في المؤسسات التربوية؟

## الأهمية :

تكمن أهمية الورقة الحالية من الناحيتين النظرية والعملية ، كالآتي :

1. التعريف بوحدة من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية ، والمتمثلة بتطبيق الاستراتيجية وآلياتها .
2. التركيز على تطبيق الاستراتيجية وآلياتها ، في حين تركز معظم الدراسات على دراسة الإدارة الاستراتيجية بشكل عام
3. الإسهام في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في مجال تطبيق الاستراتيجية وآلياتها بما يشكل إضافة للأدب الإداري.
4. تعريف المؤسسات التربوية بمتطلبات وتقنيات نجاح تطبيق الاستراتيجية وآلياتها وانعكاسات الأخذ بها في تحسين أداء تلك المؤسسات.
5. توجيه المؤسسات التربوية إلى ضرورة الاهتمام بتطبيق الاستراتيجية وآلياتها ، بوصفها خطوة هامة تضع فيها الاستراتيجية موضع التطبيق.
6. تعريف المؤسسات التربوية ببعض آليات تطبيق الاستراتيجية لبعض المؤسسات للإقتداء بها أو تبنيها في تطبيق استراتيجيتها.

## المصطلحات:

### الآليات :

عرفت الآليات بأنها : " الإجراءات التي يتبعها القياديين أو المشرفين في المؤسسة . ( مغوني وشويه ، 2015 ، 19 ) .

### التعريف الإجرائي :

تعرف الآليات إجرائيا في الورقة الحالية بأنها : " السياسات والإجراءات والتعليمات المتبعة من قبل مسؤولي المؤسسات التربوية .

## تطبيق الاستراتيجية :

عرف تطبيق الاستراتيجية عدة تعريفات؛ منها :

- "وضع الاهداف التي تم الاتفاق عليها موضع التنفيذ" (العبادي و الطائي و الأسدي ، 2008 ، 120 ) .
- " العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنميته البرامج و الموازنات و الإجراءات" ( الحميري ، 2012 ، 228 ) .

## التعريف الإجرائي :

يعرف تطبيق الاستراتيجية إجرائيا في الورقة الحالية بأنه : " الأنشطة والفعاليات والخطوات المتبعة من قبل المؤسسات التربوية ، التي تهدف إلى نجاح تطبيق الاستراتيجية " .

## الاستراتيجية:

عرفت الخطة الاستراتيجية عدة تعريفات ؛ منها :

- عرفها عزازي (2009، 26) بأنها : "منظومه تشتمل على الكثير من الأنشطة والعمليات التي تقوم على الدراسة الجيدة للبيئة الداخلية و الخارجية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" .
- عرفها الكرخي ( 2014 ، 71 ) بأنها : "مجموعه القرارات و التصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المؤسسة و طموحاتها بالشكل المرغوب" .

## التعريف الإجرائي :

تعرف الاستراتيجية إجرائيا في الورقة الحالية بأنها : " وضع الخطط المستقبلية للمؤسسات التربوية وتحديد غاياتها وصولاً إلى تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية " .

## المؤسسات التربوية:

عرفت المؤسسات التربوية العديد من التعريفات ؛ منها :

- " مؤسسة عمومية للتعليم تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي يمنح فيها التعليم الثانوي والأساسي " (معمر وعبدالرحيم وأبو بكر ، 2013 ، 3).

- المؤسسات التي يقع على عاتقها تربية الفرد ، إذ تقوم بتنمية الإنسان عقلياً وفكرياً وسلوكياً عبر مجموعة من القيم التي يتلقاها من خلال هذه المؤسسات ، وهي الاسرة والإعلام والمدرسة والمسجد " ( إبراهيم ، 2009 ، 847 )

### التعريف الإجرائي :

تعرف المؤسسات التربوية إجرائياً في الورقة الحالية بأنها : " المؤسسات الرسمية وغير الرسمية المسؤولة عن تربية وتنشئة أفراد المجتمع".

### المنهج :

لتحقيق أهداف الورقة العلمية الحالية تم استخدام منهج البحث الوصفي .

### ثانياً : الدراسات السابقة :

### دراسات عربية :

#### 1- دراسة ( صيام ، 2010 ) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الدراسة في إجراء الدارسة الميدانية الاستبانة والمقابلة لجميع البيانات والمعلومات .

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ؛ أهمها : وجود علاقة إجابيه بين كل من : دعم الإدارة العليا للتخطيط ، وجود رؤية ورسالة وأهداف ، وجود خطه استراتيجية ، تطبيق الاستراتيجية ، متابعة وتقييم الاستراتيجية ، وبين المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة .

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات ؛ أهمها : ضرورة الاستمرار بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية في قطاع غزة.

## 2- دراسة ( الجنابي ، 2016 ) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة في مدينة عمان ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . استخدمت الدراسة في إجراء الدراسة الميدانية استبانة لجمع البيانات والمعلومات.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ؛ أهمها : ارتفاع كل من مستوى اهتمام المديرين بتنفيذ الاستراتيجية ، ومستوى الأداء المنظم للمستشفيات ، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنفيذ الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا والموائمة بين الأنشطة المنظمة وتنفيذ الاستراتيجية ، بالإضافة إلى الاهتمام بتحسين الهيكل التنظيمي .

## دراسات أجنبية :

### 1- دراسة جينج وكاربنتر ( Jiang& corpenter2013 )

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد القضايا الرئيسية المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية التي تواجه التعليم العالي في الجامعات البريطانية . استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة . استخدمت الدراسة المقابلة لجمع البيانات .

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ؛ أهمها : أن القضايا التي تواجه الجامعات في تنفيذ الاستراتيجية تتعلق بتخصيص الموارد ، الاتصالات ، العمليات التشغيلية ، التعاون والتنسيق ، الثقافة التنظيمية ، مقاومة التغيير ، دعم البيئة والطلبة

### 2- دراسة أوجبيد وهارينجتون ( Orgbeid & Harrington , 2011 )

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر مشاركة المديرين من كافة المستويات في نجاح تنفيذ الاستراتيجية . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . استخدمت الاستبانة لجمع البيانات .

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ؛ أهمها : التأثير الكلي لمشاركة المديرين من مختلف المستويات الإدارية ، والذي يلعب دوراً في نجاح تنفيذ الاستراتيجية .

### **مناقشة الدراسات السابقة :**

من خلال استعراض الدراسات السابقة ( العربية ، الأجنبية ) ؛ يمكن مناقشتها مع الدراسة الحالية من حيث تحديد جوانب الاتفاق والاختلاف ، وتحديد الفجوة المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها ؛ يمكن عرضها في الجوانب الآتية :

#### **1- الأهداف :**

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على تطبيق الاستراتيجية وآلياتها ومن خلال استعراض أهداف الدراسات السابقة تبين أن الدراسة الحالية اختلفت مع دراسة ( صيام ، 2010 ) ، واتفقت بشكل جزئي مع بقية الدراسات .

#### **2. المنهج :**

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي ؛ ومن ثم فإنها تتفق مع جميع الدراسات في استخدام المنهج الوصفي ، كما أنها تختلف مع جميع الدراسات من حيث عدم استخدامها للمنهج التحليلي .

#### **جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :**

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب ؛ أهمها :

- تحديد الإطار العام والإطار النظري للدراسة الحالية .
- تحديد منهج البحث العلمي المستخدم .
- تحديد الفجوة المعرفية التي تسعى أهداف الدراسة الحالية إلى تحقيقها .

وعلى الرغم من تنوع هذه الدراسات وتعددتها ، إلا أنها لم تتناول تطبيق الاستراتيجية وآلياتها في المؤسسات التربوية ؛ فضلاً عن ندرة الدراسات العلمية المحلية التي تناولت تطبيق الاستراتيجية وآلياتها في المؤسسات التربوية حسب علم البحث واطلاعه ، كما سبقت الإشارة إليه ؛ مما يبرر القيام بهذه الدراسة



## الإطار النظري:

### المؤسسات التربوية :

#### 1- أنواعها :

تنقسم المؤسسات التربوية إلى العديد من المؤسسات ؛ كالآتي ( القحطاني ، بدون ، 8- 15 ) .

أ - المسجد

ب- الأسرة

ج - المدرسة

د- الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي

هـ - جماعة الرفاق

#### 2- أدوارها :

أ - دور المسجد : وتتمثل بالأدوار الآتية ( وزارة شؤون المرأة ، بدون )

- توعية المجتمع بالأحكام الدينية .
- المبادرة كلما اقتضت الحاجة إلى بيان موقف الإسلام من القضايا المعاصرة التي تهم المجتمع .
- تتجاوز رسالة المجتمع الشاملة الدور الديني إلى الأدوار الاجتماعية والثقافة والتربوية ، والأمنية.

ب - دور الأسرة : تقوم الأسرة بالعديد من الأدوار ؛ أهمها : ( عثمان ، بدون ، 313-314 ) .

- تربية الأبناء على أسس العقيدة الإسلامية لتكون أساساً ومرجعاً لكل أخلاقه وقيمه .
- غرس الأصول النفسية النبيلة مثل التقوى والإخوة والرحمة والإثار والعفو وسواها .

- تربية الأبناء على الالتزام بالآداب الاجتماعية .

ج - دور المدرسة : تقوم المدرسة بالعديد من الأدوار ؛ أهمها ( إبراهيم ، 2014 ، 17-18 )

- المحافظة على ثقافة المجمع ونقلها من جيل إلى آخر .

- تنمية شخصية الفرد بمختلف جوانبها السلوكية والنفسية والعقلية والجسمية وسواها .

- تطوير البنية الفكرية للمتعلمين والعمل على اكسابهم وتزويدهم بالمهارات والخبرات ؛ من أجل تنمية شخصيتهم لتساهم في تنمية المجتمع .

د - دور الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي : وتتمثل بالأدوار الآتية ( القحطاني ، بدون ، 15 ) .

- العمل على تعديل الافكار والاتجاهات في المجتمع.

- اكساب الافراد معلومات ومعارف وحقائق ووقائع حول موضوعات معينة.

- اشباع الحاجات والاتجاهات النفسية المختلفة .

هـ دور جماعة الرفاق : وتتمثل بالأدوار الآتية ( إبراهيم ، 2014 - 22 ) .

- المساهمة في تنشئة الفرد ، وتشكيل شخصية.

- تعليم الفرد ثقافة المجتمع وقيمه ، وتطوير مهاراته الفكرية من خلال تفاعلات المختلفة مع أقرانه .

- مساعدة النشئ على تكوين ذاته واستقلاله الشخصي .

**تطبيق الاستراتيجية :**

**أهمية تطبيق الاستراتيجية:**

لا تقل مرحلة تطبيق الاستراتيجية أهمية عن باقي مراحل الاستراتيجية ؛ كالآتي:

- يمكن تطبيق الاستراتيجية إدارة المؤسسة من ضمانات تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة (Thomas, 2013).

- يؤدي تبني وتطبيق الاستراتيجيات إلى تحسين مستوى الإدارة التنظيمي (Saunders eta 10,2008).
- يؤثر التطبيق الفعال للاستراتيجيات على استمرارية المؤسسة (Ra ، 2014 ، jasekar).
- يعد تطبيق الاستراتيجيات نشاطاً حيوياً ضمن الإدارة الاستراتيجية؛ حيث أنه مسؤول عن التغيرات في الثقافة العامة للمؤسسة ، والهيكل الإداري فيها (Sorooshian et 910 , 2010).

### عناصر تطبيق الاستراتيجية :

تحتوي عملية تطبيق الاستراتيجية على العديد من العناصر؛ كالآتي :

- 1- **السياسات:** وهي أدلة ترشد الموظفين في كيفية أداء أنشطتهم التي تتصف بالتكرار من خلال وصفها حدود عامه للتصرف و توجيهات للعمل (الكرخي ، 2014 ، 297 ).
- 2- **البرامج:** وهي عبارته عن مجموعه من الأهداف و السياسات والإجراءات و القواعد والمهام وخطوات تنفيذه ومصادر ماديته وبشريته ينبغي توظيفها واستثمارها (العبادي والطائي والأسدي ، 2008 ، 129).
- 3- **الإجراءات:** وهي سلسلة من الخطوات أو العمليات التي تصف كيفية انجاز نشاط يتكرر تنفيذه وإنها تسمح بحرية التصرف خلال سلوك هذا الطريق من قبل المسؤول عن انجاز النشاط (الكرخي ، 2014 ، 297).
- 4- **الموازنات التخطيطية:** و هي عبارة عن نص يوضح النتائج المتوقعة بلغة الأرقام ، وتعد الموازنات أداة مهمة من أدوات الرقابة على تنفيذ الخطة (العبادي والطائي والأسدي ، 2008 ، 126).
- 5- **الطرق:** وهي سبل لإنجاز مهمه محددته تتعلق بأهداف فردية متكررة في معظمها لا توجد فيها حرية التصرف ، مثل: معاملة صرف الشيكات (الكرخي ، 2014 ، 297).
- 6- **القواعد:** وتعني ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه في سلوك إداري معين (العبادي والطائي والأسدي 2008 ، 125).

## أبعاد تطبيق الاستراتيجية :

قدمت مجموعة ماكنزي الاستشارية نموذجاً عرف باسمها (S-7) ، يبين العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجية ؛ وتتمثل بالآتي(الهورى ، 2002 ، 488):

- الاستراتيجية.
- هيكل التنظيم.
- نسق القيم المشتركة.
- طريق التعيين وتهيئة الموارد البشرية.
- نظم العمل.
- مهارات المؤسسة.
- نمط الإدارة العليا.

## خطوات تطبيق الاستراتيجية :

تمر مرحلة تطبيق الاستراتيجية بالعديد من الخطوات المتسلسلة ؛ كالآتي (محمد والغيثي ، 2016 ، 318 – 333)

- 1- **وضع الخطط التفصيلية التنفيذية :** تمر عملية وضع الخطط التفصيلية التنفيذية بالخطوات الآتية :
  - أ- **وضع الأهداف التفصيلية :** وذلك بتفكيك الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تفصيلية إجرائية في صورة برامج ومشروعات قابلة للتنفيذ عن طريق إشراك كل المنفذين بالمؤسسة التعليمية ، بل والمستفيدين منها ، وفي مقدمتهم الطلبة وأوليا الأمور؛ بالإضافة إلى إجراء مناقشات مستفيضة بين فريق الخطة ومستويات التطبيق المختلفة إلى جانب المستفيدين من المؤسسة؛ وذلك لوضع الأهداف التفصيلية حسب أولويتها ، والتأكد من شمولها لمجالات التطوير والتغيير ومدى قابليتها وواقعيتهما والكشف عن المخاطر والصعوبات التي قد تعترض التطبيق وكيفية التعامل معها.

ب- وضع الخطط التفصيلية التنفيذية للبرامج والمشاريع : جرت العادة هنا على وضع جميع الأهداف التفصيلية لكل هدف استراتيجي في جدول منفرد ، وأمام كل هدف فرعي توضع البرامج والمشروعات المنفذة لة ، مع بيان المسؤولين عن التنفيذ ، والأساليب والأنشطة المطلوبة ، وتكلفة التنفيذ ، ومؤشرات تحقيق الهدف .

ج- تحديد الآماد الزمنية لتنفيذ الخطط التفصيلية للخطة الاستراتيجية: يجب تحديد الآماد الزمنية لتنفيذ البرامج والمشروعات ، والتي تمثل الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل برنامج ومشروع، قد تكون سنة أو أقل من سنة .(الكرخي ، 2014 ، 299)..

#### د- وضع الميزانية التشغيلية :

في هذه الخطوة يتم وضع الميزانية الخاصة بكل برنامج ومشروع ، وتتمثل بالمبالغ المالية اللازمة للتنفيذ طبقاً للآماد الزمنية للتنفيذ ، مع بيان مصدرها وضمان توافرها في الوقت المحدد ، ثم وضع ميزانية احتياطية ؛ لمواجهة الطوارئ والأزمات .

#### هـ- وضع السياسات والإجراءات والتعليمات :

#### و- المهام اللازمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية:

وتتضمن البرامج والميزانيات والإجراءات وما يتطلبه من تحديد التباين بين المهارات الحالية والمطلوبة ثم وضع البرامج التطويرية لمهارات وقدرات العاملين، وتحديد الموارد المطلوبة للتطبيق ، وتنفيذ البرامج ومراقبة الاداء .

ز- إعداد مشاهد (سيناريوهات) بديلة للخطط التفصيلية التنفيذية: وهي خطط مختصرة لكل خطة موضوعه ، من المحتمل أن تواجه مخاطر تحول دون تنفيذها ، ثم تحديد أهم الفرص المحتملة لمواجهة تلك المخاطر .

وبعد تحديد الصعوبات ووسائل التغلب عليها، يتم وضع الخطوط العريضة لمشاهد الخطط البديلة ، مع تحديد مواصفاتها ، ووضع مؤشرات البدء بتطبيق البديل .

ح - وضع نظام فعال للمتابعة والتقويم : يقتضي التنفيذ الفعال للاستراتيجية وضع نظام متكامل للمتابعة والتقويم ، يتيح متابعة الحركة الدائمة للتنفيذ، والتأكد من سير العمل كما خطط له وسرعة معالجة الاختلالات .

ط - وضع معايير الأداء ومؤشرات القياس : يجب تكليف إدارات وأقسام المؤسسة التعليمية بوضع معايير للأداء بناء على نوعية الفجوة القائمة بين الأداء الحالي والأداء المستقبلي عن طريق تحليل سنوات SWOT لتحديد نوعية الأداء المطلوب في المستقبل ، ويجب أن تتضمن معايير الأداء العناصر الآتية:

- تحديد ما يجب قياسه : وذلك بتحديد إجراءات وخطوات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقويمها.
  - وضع معايير ومؤشرات القياس : وهي مؤشرات تقيس القيمة المضافة ، مثل : كفاية الخدمة ، تنمية الأفراد ، السرعة ، الانجاز.
  - قياس الأداء: ويتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة باستخدام مؤشرات القياس ، مثل : القيمة المضافة ، جودة الخدمة ، السرعة ، الدقة ، التكلفة.
  - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له ؛ بهدف تحديد الانحرافات والعمل على معالجتها أولاً بأول .
- 2- توفير متطلبات تطبيق الخطة الاستراتيجية وتهيئة بيئة المؤسسة للتطبيق ؛ من أجل التطبيق الفعال للاستراتيجية فإنه يجب توفير المتطلبات الآتية (الحميري ، 2012 ، 233):

أ- توفير الموارد البشرية واختيار القيادات المتخصصة التي تقوم على تطبيق الاستراتيجية .

ب - توفير الموارد المالية والمادية اللازمة لتطبيق الاستراتيجية.

ج - تطوير بيئة العمل وثقافة المؤسسة التي تدعم تطبيق الاستراتيجية .

### 3. تطبيق الاستراتيجية ومتابعة تفويدها وتطبيقها:

أورد خبراء بييمك (2006 ، 119) العديد من النصائح والتعليمات لنجاح تطبيق الاستراتيجية، كالآتي :

- الحصول على موافقة وتعزيز الإدارة العليا ، فحماسهم للخطة يضمن انتقاله على بقية العاملين .
- وضع برنامج عمل لتطبيق الاستراتيجية ، ويعني هذا تحديد أقسام الخطة وخطواتها ودور كل وحدة من وحدات العمل في تطبيقها ومسؤوليتها في التطبيق.
- وضع نظام للاتصال يضمن معرفة كل المنفذين والمسؤولين بالخطة الاستراتيجية الجديدة .
- تحديد شكل التنظيم المناسب للاستراتيجية عن طريق إجراء بعض التعديلات بما يتناسب و الاستراتيجية الجديدة ، من حيث إنشاء وحدات تنظيمية جديدة أو دمج وحدات أو الغاء البعض أو إعادة توزيع العاملين على الوحدات.
- توفير المديرين والعاملين المناسبين لتطبيق الاستراتيجية، وتحديد الخبرات المطلوبة .
- السيطرة على مقاومة أو رفض العاملين للاستراتيجية عن طريق اقتناعهم بالتغييرات الجديدة بكافة السبل الممكنة ، مثل شرح الاستراتيجية للعاملين والفوائد التي ستعود عليهم منها .
- استخدام نظم حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين واستخدام أنظمة جزاءات للحفاظ على الضبط والربط وإثارة الحماس للتطبيق وبناء الولاء للاستراتيجية الجديدة.
- تكرار عملية التخطيط الاستراتيجي عن طريق : المراجعة السنوية والتطوير والتعديل للخطة ، والمراجعة الشاملة للاستراتيجية كل ثلاث سنوات ؛ بالإضافة لعمل تقارير دورية لمتابعة تحقيق الانجاز سواءً للهدف العام أم الأهداف الفرعية أم الخطوات العملية للخطة.

## آليات تطبيق الاستراتيجية :

ولضمان نجاح تطبيق الاستراتيجية تم وضع خطة عمل وآليات ؛ كالاتي ( جامعة طنطا ، 2016 ، 34):

- عقد ندوات وإعداد نشرات توعية لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه بين أعضاء هيئة التدريس ومجتمع الجامعة .
- تشكيل لجنة لإدارة الاستراتيجية وأخرى لتوثيقها واعتمادها وتطبيقها .
- تدريب أعضاء اللجان من خلال ورش عمل بوحدة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة ، ووحدة وادارة المشروعات بالقاهرة .
- عقد اجتماعات نقاشية وعصف ذهني بين أعضاء فريق إعداد الخطة وأعضاء هيئة التدريس والمعاونين.

إن ضمان التطبيق والتطوير المستمر للاستراتيجية يتطلب القيام بالخطوات والآليات الآتية (جامعة القاهرة ، 2010 ، 59-60):

- تكوين لجنة لتقييم الاستراتيجية ومتابعتها برئاسة رئيس الجامعة وعضوية القيادات العليا الأكاديمية والإدارية ؛ بالإضافة إلى أعضاء لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية ، ويتركز دور هذه اللجنة بالتقييم الدوري النصف سنوي لمخرجات الاستراتيجية، والمتابعة المستمرة لجودة تنفيذ الغايات والأهداف الاستراتيجية وإجراء التعديلات المطلوبة في التوقيت المناسب وتوفير الاعتمادات المالية من المصادر الداخلية والخارجية لضمان تطبيق الخطة.
- قيام لجنة الاستراتيجية بعقد اجتماعات دورية شهرية لمتابعة التطبيق والتقييم بناءً على المعايير الموضوعية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالأنشطة المخططة واتخاذ الإجراءات التصحيحية ورفع التوصيات المناسبة إلى رئيس الجامعة مباشرة ، وإعداد تقرير نصف سنوي للجنة العليا .
- إنشاء وحدة إدارية فنية تابعة للمكتب الفني لرئيس الجامعة تسمى وحدة التخطيط الاستراتيجي والمتابعة " تضم في عضويتها أعضاء من القطاعات الرئيسية المسؤولة عن تطبيق الاستراتيجية : التعليم والطلاب، الدراسات العليا والبحوث ، خدمة المجتمع وتنمية البيئة



،والقطاع المالي والإداري ، ومركز ضمان الجودة ، ويتركز نشاط العاملين في هذه الوحد في الاختصاصات الآتية:

- إعداد الخطة السنوية والنصف سنوية التفصيلية اللازمة لتنفيذ الأهداف والأنشطة الاستراتيجية للخطة مع التأكد من توافر الموارد المالية والإدارية اللازمة لتنفيذ كل نشاط وتحديد الجهات الإدارية المسؤولة عن التطبيق.
- متابعة تطبيق الاستراتيجية للجامعة وتقييمها بصفة دورية منتظمة وإعداد تقارير متابعة شهرية في حالة حدوث أي انحراف زمني أو فني عن الأنشطة المخططة ، وترفع التقارير الشهرية إلى لجنة الخطة الاستراتيجية وإلى رئيس الجامعة.
- إعداد نظام لمتابعة تطبيق خطوات العمل التفصيلية وخطط العمل السنوية بشكل دوري مستمر خلال فترات التطبيق مع إعداد النماذج النمطية التي تستخدم في إعداد خطط العمل السنوية الدورية وكذلك النماذج الخاصة بمتابعة التطبيق للخطة السنوية / الدورية .
- تطوير نظام لإعداد تقارير الانجاز السنوية / النصف سنوية الدورية مع الأخذ في الاعتبار مؤشرات تقييم الأداء وتقييم مخرجات كل نشاط والتكلفة والعائد .
- التركيز على الربط الإلكتروني من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات للنظام بقواعد البيانات الرئيسية للجامعة والكليات والمعاهد لتسهيل أسلوب تدفق البيانات بانتظام وبسرعة مع الارتقاء بالمستوى والأسلوب النمطي في إعداد الخطط الدورية وتقارير الانجازات.

كما يعتمد نجاح الاستراتيجية وضع آلية لمتابعة تطبيق الاستراتيجية ؛ كآتي  
( كلية التربية النوعية بالزقازيق ، 2017 ، 57 ):

1. يتم عقد ندوة سنوية داخل الكلية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين لعرض الخطة التنفيذية مع توضيح الجدول الزمني لتنفيذ الأنشطة.
2. عقد اجتماع سنوي مع إدارة الكلية ورؤساء الأقسام العلمية والإدارية ومديري الوحدات وذلك لاستعراض الأنشطة التي تم تنفيذها ومعوقات التنفيذ إن وجدت والاتفاق على الأنشطة التي يتعين تنفيذها في العام المقبل.
3. يقدم كل رئيس قسم علمي أو إداري أو مديري الوحدات تقرير دوري كل (6) أشهر عن الأنشطة التي تم إنجازها والتأخير في جدول التنفيذ إن وجد وأسبابه

والطرق المقترحة للتغلب على التحديات والتعديلات المقترحة في الخطط التنفيذية إن وجدت.

4. تتولى وحدة التخطيط الاستراتيجي إعداد تقرير سنوي عن التقدم في تطبيق الخطة الاستراتيجية وأهم المعوقات والمستجدات التي تستوجب بعض التعديلات أو الإجراءات التصحيحية إن وجدت .

5. قيام أعضاء وحدة التخطيط الاستراتيجي بزيارات توعية للأقسام العلمية والإدارية لتوصيل أهم أهداف وأنشطة الاستراتيجية والتأكيد على أهمية تنفيذ الأنشطة في موعدها .

6. إعداد لوحات وملصقات لتوضيح أهم الأهداف الاستراتيجية والأنشطة اللازمة لتحقيقها والجدول الزمني الذي يجب إتباعه .

7. تكرار زيارة أعضاء وحدة التخطيط الاستراتيجي للأقسام المختلفة كل فصل دراسي.

## الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات :

### 1. الاستنتاجات :

تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية :

أ- تمثل مرحلة تطبيق الاستراتيجية وآلياتها من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية.

ب- يعتمد نجاح الاستراتيجية ككل على نجاح تطبيق الاستراتيجية ووضوح ودقة آلياتها .

ج- يؤدي توفير المستلزمات المالية والمادية ، وتهيئة بيئة المؤسسات التربوية التنظيمية إلى نجاح تطبيق الاستراتيجية.

د - إن إشراك العاملين بالمؤسسات التربوية في التخطيط والتطبيق الاستراتيجي يزيد من ولائهم ودافعيتهم في تطبيق ما خطط له .

## 2. التوصيات :

في ضوء الاستنتاجات ، يوصى الباحث بالآتي :

- أ- أخذ تطبيق الاستراتيجية وآلياتها بعين الاعتبار عند القيام بإجراءات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية ورسم السياسات واتخاذ القرارات التنظيمية ، لأنها تلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية تطبيق الاستراتيجية.
- ب- التزام الإدارة العليا بتهيئة الظروف الملائمة للتطبيق وحشد كل الطاقات المالية والمادية اللازمة لنجاح تطبيق الاستراتيجية .
- ج- الاهتمام بتطبيق الاستراتيجية وآلياتها من خلال السماح بمشاركة العاملين في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي وتقديم الدورات التدريبية للعاملين في المؤسسات التربوية في مجال تطبيق الاستراتيجية .
- د- الاهتمام بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية لدورهم الكبير في نجاح تطبيق الاستراتيجية .
- هـ - توفير الكوادر المؤهلة واعتماد معايير واضحة ومحدده لقياس مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية .
- و- ضرورة إجراء دراسات مستقبلية تبحث تطبيق الاستراتيجية وآلياتها في المؤسسة التربوية.

## 3. المقترحات :

في ضوء الاستنتاجات والتوصيات ، يقترح الباحث الدراسات المكملة الآتية :

- أ- إجراء دراسة علمية تهدف إلى تطوير آليات تطبيق الاستراتيجية في المؤسسات التربوية .
- ب- إجراء دراسة علمية مقارنة لآليات تطبيق الاستراتيجية في المؤسسات التربوية بمختلف أنواعها .
- ج- إجراء دراسة علمية تهدف إلى تقويم آليات تطبيق الاستراتيجية في المؤسسات التربوية

## قائمة المراجع

- العبادي ، هاشم فوزي دباس والطائي ، يوسف حجيم والأسدي ، أفنان عبده علي .(2008) . إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر . الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- محمد ، أحمد علي الحاج والغيثي ، عبدالله مبارك .(2010) .التخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الفكر والتطبيق ، مركز التفوق ، صنعاء ،اليمن.
- الحميري ، عبدالجليل سعيد ، (2012) الإدارة الاستراتيجية ببطاقة الأهداف المتوازنة . الطبعة الأولى ،
- الهواري ، سيد .(2002). الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن (21) . مكتبة عين شمس ، القاهرة ، مصر.
- عزازي ، فاتن محمد عبد المنعم ،(2003) . التخطيط الاستراتيجي للتعليم عن بعد بين النظرية والتطبيق . مكتبة ابن سينا ، القاهرة ، مصر.
- الكرخي ، مجيد . (2014) . التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، مطبعة الريان ، الدوحة ، قطر.
- مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك .(2006) . التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية . الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك .
- جامعة طنطا .(2016) . الخطة الاستراتيجية للفترة (2016 – 2020). جامعة طنطا.
- جامعة القاهرة .(2010) . الخطة الاستراتيجية لجامعة القاهرة 2010-2015 ، جامعة القاهرة.
- كلية التربية النوعية بالزقازيق .(2017).الخطة الاستراتيجية لكلية التربية النوعية جامعة الزقازيق .(2017-2022) . كلية التربية النوعية بالزقازيق.

- مغوني ، أمنة وشويه ، سهيلة .(2015) . آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط بالوادي ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، الجزائر .
- معمر ، غطاس وعبدالرحيم ، طبة وبو بكر ، بكوش .(2013) . تنفيذ الميزانية في المؤسسات التربوية : دراسة حالة معركة قرداش 2007-2012، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية ، جامعة قصدي مرباح – ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ، الجزائر.
- القحطاني ، محمد بن مبارك .(بدون) . دور المؤسسات التربوية في تعزيز الأمن والسلامة بالمؤسسات التعليمية ، ورقة علمية مقدمة للملتقى العلمي ( تعزيز الأمن والسلامة العامة في المؤسسات التعليمية )، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية.
- إبراهيم ، مجدي عزيز . ( 2009 ) . معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم . عالم الكتب
- وزارة شؤون المرأة .( بدون ) . دور مؤسسات التنشئة الاجتماعية في تعزيز مفهوم المقاومة. ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر بعنوان نحو تعزيز ثقافة المقاومة ، فلسطين ، وزارة شؤون المرأة.
- عثمان ، تهاني وداعه . ( بدون ) . دور المؤسسات التربوية في مواجهة البث المباشر ، جامعة أفريقيا العالمية .
- إبراهيم ، شيماء أنور أحمد . ( 2014 ) . مدى تأثير مؤسسات التنشئة الاجتماعية على تولى المرأة المناصب الإدارية العليا في منظمات القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية ،

رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا ، فلسطين

- بن حبتور ، عبدالعزيز .(2014). الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير . الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

- صيام ، أمال نمر حسن. (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات النسوية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، غزة ، فلسطين .

- Hill, C.W.I., Jones, g.r., (2013 ). **Strategic management: Antegrated approach**, south- western cengage learning, 10 edition, Canada.

-Rajaskar, j. (2014 ). Factors affecting Effective strategy implementation in a service industry: A study of Electricity Distribution Distribution Companies in the sultanate of Oman. **International Journal of Business and Social science**, 5 (9) 169-183

- Saunders , M., Mann, R. & smith, R. (2008 ). Implementing strategic initiatives: a framework of Leading practices. **International journal of Operations & production Management**, 28 (11 ) , 1095 – 1123

- Sorooshian , s., Nor Zima, Z., Yusuf, I. & Rosnah, Y. (2010 ). Effect Analysis on strategy Implementation Drivers . **world Applied Sciences Journal** , 11 (10 ) 1255 -1261 .

- Thomas, C. (2013 ). Implementing strategies and policies. **Strategic Direction**, 29 (3), 33- 3