



بحث بعنوان : تصور مقترح لتطبيق آليات الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية

ضمن أنشطة مقرر مادة الإدارة الاستراتيجية

إعداد الطالب:
صالح عبده محمد محمود الصّديق

تحت إشراف
أ.د/ نبيل محمد العفيري

تصور مقترح لتطبيق آليات الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية

ملخص البحث :

لقد هدف البحث الحالي الى الاجابة على سؤال البحث الرئيس ما التصور المقترح لتطبيق آليات الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية؟ وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة و عرض الأدبيات التي عالجت موضوع البحث و تحليلها. واستخلاص أهم الآليات المقترحة لتطبيق الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية .

مقدمة البحث:

إن المؤسسات التربوية أصبحت اليوم أكثر من أي وقت مضى أساساً للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية، وقاعدة النهوض الحضاري القادم، ولا سبيل للمجتمعات المعاصرة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين وأن يكون لها حضورها، أو على الأقل تحافظ على وجودها؛ إلا بمؤسسات تربوية تمتلك نظم تربوية قوية وحديثة قادرة على استشراف متغيرات المستقبل، والاستعداد من اللحظة الراهنة لتأسيس قواعد النهضة المجتمعية القادمة، فكان لابد لهذه المؤسسات الاخذ بالأساليب الادارية الحديثة.

وقد شهدت السنوات الأخيرة بروز العديد من الأساليب الإدارية الحديثة ومنها أسلوب الإدارة الاستراتيجية، وأصبحت جميع المؤسسات بمختلف أنواعها ملزمة بالأخذ بها بما يمكنها من مواكبة التطورات في جميع المجالات ، مما يوجب عليها أن تحقق تغييرات جذرية تستجيب لمتطلبات ذلك التطور، وأصبح أسلوب الإدارة الاستراتيجية موضوعاً مهماً يفرض نفسه على كل المؤسسات ، لما تتميز به من نظرة شاملة للواقع ، تؤدي إلى الوصول إلى مستقبل أفضل ما لم ستبقى مؤسسات تقليدية وعاجزة عن مواكبة هذا التطور (سكيك، ٢٠٠٨: ٢٠).

وتعد مراحل الادارة الاستراتيجية التي يجب على المخططين الاستراتيجيين الأخذ بها والسير عليها أحد الركائز التي تساعد في تحقيق أهداف الادارة الاستراتيجية ، وتعد مرحلة الرقابة الاستراتيجية إحدى هذه المراحل، وهي مرحلة هامة جداً وخاصةً وأن المؤسسات تواجه حالياً بيئة ديناميكية تتغير بصفة مستمرة سواء كانت هذه البيئة بيئية داخلية أو خارجية، فدائماً ما يترتب على تغيير البيئة الداخلة والخارجية للمؤسسة تقادم الاستراتيجيات بغض النظر عن جودتها وتميزها ، كما أنه قد ينتج عن عملية الإدارة الاستراتيجية قرارات قد تكون لها عواقب واضحة على المدى الطويل فقد تؤدي القرارات الخاطئة منها إلى حدوث أخطاء كبيرة لا يمكن تصحيحها وتغييرها، لذا فإنه من الضروري على الإستراتيجيين أن يقوموا بمراجعة و تقييم الاستراتيجية والرقابة على تنفيذها بصورة دورية ومستمرة وفق آليات محددة ودقيقة. (الدوري، 2005، 319) .

إن عملية الرقابة والتقييم للاستراتيجية تهدف إلي مقارنة الأداء الحالي مع الأهداف الموضوعية وبذلك تُرود الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إذا تطلب الأمر ذلك ، بالإضافة لذلك يجب على المؤسسة القيام بدورها الإداري والرقابي بإجراء عملية تقييم شاملة للاستراتيجية في نهاية كل مرحلة من مراحل الاستراتيجية ، وتقييم عمليات الإدارة الاستراتيجية نفسها، وفق آليات علمية وعملية محددة ، وذلك بهدف مراجعة ما تم انجازه. (الشويخ، ٢٠٠٧: ٥٩).

ويمكننا القول أن الرقابة الاستراتيجية هي العملية الفاحصة لمراحل الإدارة الاستراتيجية برمتها، وتختلف أساليب التقييم والرقابة الاستراتيجية باختلاف البيئة التي تعمل فيها المؤسسات التربوية ، والتي تتصف بالتغيير المستمر الأمر الذي يتطلب الحاجة بشكل أكبر لاستخدام آليات رقابية تتناسب مع هذه التغيرات المحيطة بهذه المؤسسات .

وقد اكدت دراسة (الحديدي ، ٢٠٠٩ : ٤) بعنوان: " دور ممارسة القيادات التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث " : على أنه يجب على القائمين على المؤسسات التربوية أن تكون لديهم القدرة على تجميع المعلومات الدقيقة عن عمل الإدارة واستراتيجياتها ، والمعايير الرقابية ، فضلاً عن دقة قياس ما تم تنفيذه وفق الأهداف الموضوعية لمنع أو تصحيح أي انحراف، أو حياد عن المسار الاستراتيجي مع مراعاة العناصر الرئيسية التي يجب توافرها في عملية التقييم مثل الشمولية في تصميم برامج التقييم والرقابة ، واستمرارية التقييم، وأن تتسم بالتعاون الجماعي ، وأن تبنى على أساس علمي.

وأما دراسة (تركمان، ٢٠٠٥ : ١١٤) بعنوان: " الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات": والتي أشارت الى أن جميع الأدوات المستخدمة لقياس الأداء هي أدوات تقليدية ، وقد لاحظنا في المشفى الوطني أنهم يقومون بقياس رضا المرضى عن طريق استبيان من وقت لآخر للاستفادة منه في تحسين الأداء .

ونجد مما سبق أن هذه الدراسات لم تتطرق الى آليات تطبيق الرقابة الاستراتيجية وخاصة الحديثة منها ، الأمر الذي دفع الباحث الى البحث في هذا الموضوع للتوصل الى آليات مقترحة لتطبيق الرقابة الاستراتيجية على المؤسسات التربوية .

مشكلة البحث :

تشير التحديات المستقبلية التي تواجه المؤسسات التربوية في المدى المنظور على الأقل إلى أنها قوية في فعلها، كاسحة في تغييرها، عميقة في تأثيرها؛ مما يجعلها أمام أخطار داهمة ، يصعب أو لا يمكن مواجهتها والتعامل معها إلا باستخدام أساليب ووسائل الإدارة الحديثة، ومنها الأخذ بالإدارة الاستراتيجية نهجاً وأسلوباً. (الحاج ، ٢٠١١ : ١٠٥).

وتواجه المؤسسات التربوية العديد من العوائق والصعوبات الناشئة عن الأوضاع العامة لنظام التعليم، أو الإدارات التعليمية، التي تحد من كفايتها، وقد تفشلها، علاوة على ضعف سمات وخصائص من يتولى تطبيق الإدارة الاستراتيجية؛ مما يؤدي إلى جعل مراحل وخطوات الإدارة الاستراتيجية إجراءات شكلية لا روح فيها ولا ثمرة منها ، كما أن غياب القدرات والمهارات اللازمة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في غالبية المؤسسات التربوية ، مقابل غياب التنمية المهنية المستمرة لكل مستويات الكادر الإداري والأكاديمي في هذه المؤسسات ، كل ذلك يحتم على القائمين على المؤسسات التربوية اختيار الآليات المناسبة لإجراء عملية الرقابة الاستراتيجية وفق خطوات علمية مدروسة. (المغربي وآخرون، ٢٠٠٦: ١٩٩).

و تكمن مشكلة البحث الحالي في أن الإدارة الاستراتيجية بشكلٍ عام وآليات تطبيق الرقابة الاستراتيجية بشكلٍ خاص لم تحظ بالاهتمام المطلوب حتى الآن و هي غير مطبقة في معظم القطاعات العامة في اليمن سواء الإنتاجية أم الخدمية، كما أن الأدوات المستخدمة في قياس و تقييم الأداء أيضاً تقتصر على الأدوات التقليدية التي تقيم الجانب المالي و تهمل الجوانب الأخرى التي تعتبر هامة أيضاً في أداء المؤسسة كتقييم رضا المجتمع عن مخرجات المؤسسات التعليمية و قياس جودة العملية التعليمية ، وكل ذلك يعود الى ضعف المهارات والقدرات اللازمة للإدارة الاستراتيجية في غالبية المؤسسات التعليمية (الحاج ، والغيثي، ٢٠١٠: ٣٥٥).

وبالتالي رأى الباحث أن يسלט الضوء على هذه الآليات لتطبيق الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية وذلك بالإجابة على السؤال التالي:

ما التصور المقترح لتطبيق آليات الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية؟

أهمية البحث :

تأتي أهمية هذا البحث الحالي من أهمية الرقابة الاستراتيجية حيث إنها تدلنا على سلامة الاستراتيجية ذاتها و تدلنا على سلامة تنفيذ الاستراتيجية وعلى ضرورة تعديلها أو تغييرها، كما أنها تؤكد على ضرورة الأخذ بالاعتبار اختيار الآليات العلمية المناسبة عند تصميم نظام الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية.

وتعد الرقابة الاستراتيجية من أدق مراحل الإدارة الاستراتيجية وأكثرها حسماً، إذ قد تضيع الجهود السابقة سدى، إذا لم تتم المتابعة المستمرة لسير التنفيذ وتقويم النتائج المتحققة أولاً بأول؛ إما لتصحيح الانحرافات، أو لحل مشكلات التنفيذ، أو الأخذ بالبدائل الاستراتيجية لمواجهة التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة. (الحاج ، ٢٠١١: ٢٦٩).

وايضاً تكمن أهمية البحث الحالي في:

- التعريف بأنواع الرقابة الاستراتيجية للمؤسسات التربوية.

- تسليط الضوء على أهم الآليات المقترحة لتطبيق الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية.

- تحديد الخطوات الإجرائية عند تنفيذ عملية الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية .

أهداف البحث :

ويهدف هذا البحث إلى وضع تصور مقترح لتطبيق آليات الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية من خلال الاجابة عن الاسئلة التالية :

١. ما مفهوم الرقابة الاستراتيجية ، وما أشكالها، وما مستوياتها؟
٢. ما الخطوات العملية للرقابية على المؤسسات التربوية؟
٣. ما أنواع المعايير الرقابية المستخدمة في عملية الرقابة الاستراتيجية ؟
٤. ما الإجراءات التصحيحية المصاحبة لعملية الرقابة الاستراتيجية؟
٥. ما الآليات المقترحة لتطبيق الرقابة الاستراتيجية على المؤسسات التربوية ؟
٦. ما التصور المقترح لتطبيق آليات الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية؟
٧. ما المقترحات والتوصيات التي تساعد المؤسسات التربوية في زيادة أدائها و تحقيق أهدافها الرقابية؟

حدود البحث :

يقتصر البحث الحالي على معرفة أهم آليات المقترحة لتطبيق الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية .

المنهج المستخدم في البحث:

يعتمد على الأسلوب الوصفي من خلال دراسة و عرض الأدبيات التي عالجت موضوع البحث و تحليلها. واستخلاص أهم الآليات المقترحة لتطبيق الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية .

مصطلحات البحث :

١. الآليات:

هي الوسائل العلمية التي تمكن القائمين على المؤسسات التربوية بتطبيق الرقابة الاستراتيجية وفق خطوات وأدوات علمية تمكنهم من تحديد أهم الانحرافات والقصور عند إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات لمؤسساتهم .

التعريف الاجرائي :

هي مجموعة من الطرق والأساليب المتنوعة التي تساعد من يقوم بعملية الرقابة على المتابعة ومستمرة والشاملة لكافة مراحل الادارة الاستراتيجية .

٢. الرقابة الاستراتيجية:

يقول فايول ان الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة. لذلك تعتبر الرقابة احد الوظائف الإدارية الرئيسية التي يمكن عن طريقها .التأكد من مدي تحقيق الأهداف بالكيفية المطلوب.(عبد المحسن ، ٢٠٠٦ : ١٢) ويرى(James, Higgins,1991 , 568) أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة .

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها :

هي مجموعة من العمليات والخطوات المتتابعة والمدروسة التي تهدف الى ملاحظة وإدراك الخلل في عمليات الإدارة الاستراتيجية والكشف عنها أولاً بأول من اجل تصحيح مسار عمليات الإدارة الاستراتيجية .

٣. المؤسسات التربوية:

هي تلك البيئات أو الأوساط التي تُساعد الإنسان على النمو الشامل لمختلف جوانب شخصيته، والتفاعل مع من حوله من الكائنات ، والتكيف مع من ما حوله من مكونات البيئة ، ويأتي من أبرز وأهم هذه المؤسسات التربوية في المجتمع الأسرة والمدرسة وجماعة الرفاق إلى جانب المسجد ووسائل الإعلام والأندية وأماكن العمل ونحوها من المؤسسات المختلفة التي تؤثر على تربية الإنسان سواءً كان ذلك التأثير بطريقةٍ مباشرةٍ أو غير مباشرةٍ.

التعريف الإجرائي :

يقصد بها المؤسسات التي تقوم بعملية التربية للأفراد والجماعات داخل المجتمع اليمني وتتمثل بالمدرسة والجامعة والمعاهد التربوية.

وللإجابة على السؤال الأول ما مفهوم الرقابة الاستراتيجية ، وما أشكالها ، وما مستوياتها؟

من خلال الآتي:

أولاً تعريف الرقابة :

المعنى اللغوي للرقابة :

ان الأصل الاشتقاقي للرقابة هو الفعل " رقب " ويرقب وراقبه أي حرصه، وراقب القوم حارسهم وبهذا المعنى تعني مراقبة الأعمال ومصالح الناس، فيقال عن الرجل الرقيب عن الذي يراقب للقوم رحلهم إذا غابوا وهذا يأتي في اللغة على معاني عدة منها :الحفظ، الحراسة، الرعاية، الانتظار، الترصد، الاشراف (ابن منظور، 1990 : 28).

المعنى الاصطلاحي للرقابة:

و يعرفها (Wright & Others) تلك العملية التي تتضمن تحديد الدرجة والتي تتمكن من خلالها استراتيجيات المؤسسة وبنجاح من تحقيق أهدافها وغاياتها ، فإذا لم تتمكن من الوصول إلى هذه الأهداف والغايات ، كما خطط لها وإذا كان القصد من الرقابة هو تعديل استراتيجيات المؤسسة أو تنفيذها ، فإن ذلك يتطلب أن يتم تحسين طاقة أو قابلية المؤسسة لإنجاز أهدافها.(الحسيني، ٢٠٠٠ :٢٢٠).

فالرقابة هي جهد منظم؛ لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتضم أنظمة معلوماتية ؛ للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل ، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء ولاتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة ذات كفاءة للغاية ، وبطريقة فعالة ؛ لإنجاز الأهداف المشتركة.(ياسين، 2000 : 197) ويرى الشويخ إن عملية الرقابة والتقييم للاستراتيجية تهدف إلى مقارنة الأداء الحالي مع الأهداف الموضوعية وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إذا تطلب الأمر ذلك ، بالإضافة لذلك يجب على المؤسسة القيام بدورها الإداري والرقابي بإجراء عملية تقييم شاملة للخطة الاستراتيجية في نهاية كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة التشغيلية، وذلك بهدف مراجعة ما تم انجازه وتقييم عملية الإدارة الاستراتيجية نفسها.(الشويخ، ٢٠٠٧ : ٥٩).

وهي الوظيفة الإدارية التي بموجبها يتم مراجعة المهام والأدوات المنجزة للتعرف على ما تم تنفيذه بالمقارنة لما خطط له ونظم له (ديرى ، 2011 : ٩٧).

ومما سبق يتبين لنا أن التعاريف للرقابة الاستراتيجية تكاد تتفق بأن الرقابة الاستراتيجية هي مجموعة من العمليات المنظمة تهدف الى المقارنة بين ما تم تنفيذه وما تم التخطيط له، وتحديد الانحرافات والعمل على الحد منها خلال مراحل الإدارة الاستراتيجية.

ثانياً: مستويات الرقابة الاستراتيجية:

تقسم الرقابة والتقييم الاستراتيجية إلى ثلاث مستويات حسب (القطامين، ١٩٩٦ : ١٥٠):

أ) الرقابة والتقييم على المستوى الاستراتيجي: وتهدف الى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة فيما يتعلق بعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه واتجاهها الاستراتيجي العام باتجاه المستقبل.

ب) الرقابة والتقييم على المستوى التكتيكي: وتهدف الى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من أن النتائج الأدائية متطابقة مع الأهداف الموضوعية.

ج) الرقابة والتقييم على المستوى التشغيلي: وتتعلق بأحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى.

ثالثاً: أشكال الرقابة الاستراتيجية:

هناك عدة أشكال للرقابة الاستراتيجية، تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف، وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة :

١- الرقابة حسب زمن ممارستها :

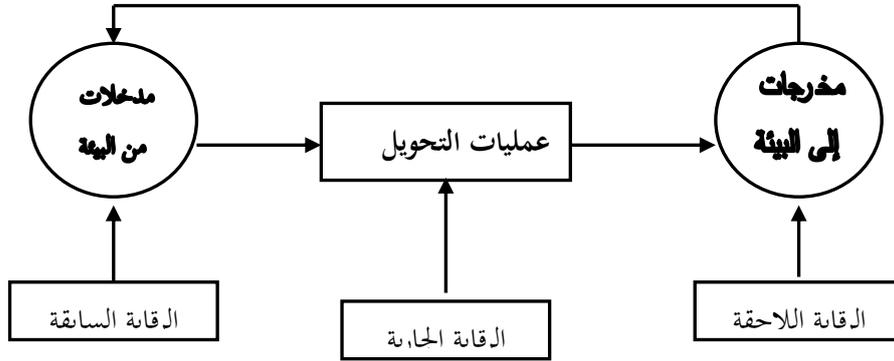
وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى (288 : 1994 ، Martin Bartol)

أ) الرقابة السابقة " Feed forward control " هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية.

ب) الرقابة الجارية (المتزامنة) " Concurrent control " هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية. وهي توصف بالغريلة.

ج) الرقابة اللاحقة " Feedback control " : وهي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط .

ويمكننا توضيح أشكال الرقابة وفق هذا المعيار في الشكل رقم (١) الآتي :



الشكل رقم (١) يبين أشكال الرقابة حسب زمن ممارستها معلومات مرتدة من البيئة
المصدر : (شريف، ٢٠٠٠، ٣٧)

٢- الرقابة حسب طريقة تنفيذها :

تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة (Hodgetts, Luthans, 1997,310)

أ) الرقابة المباشرة : وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

ب) الرقابة غير المباشرة : يستخدم هذا النوع التقارير و أشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية مثلاً التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

٣- الرقابة حسب مجال تطبيقها : (Slater, Ascroft, 1992,152) وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

- (أ) رقابة كمية تهتم الرقابة الكمية بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.
(ب) ورقابة نوعية: أما الرقابة النوعية فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

٤- معايير أخرى :

كما يمكن أن تقسم إلى: (، ١١٢-١١٣ : Emmanuel, Otley , Merchant, 1991)

- (أ) رقابة محاسبية تتعلق برقابة الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال الاستعانة ببعض المقاييس كالعائد على الاستثمار ومقاييس مالية أخرى.

(ب) رقابة إدارية : تهتم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم باتجاه تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

(ج) رقابة النتائج.

(د) رقابة العمل .

(هـ) الرقابة الشخصية .

مما سبق نلاحظ اختلاف وتتنوع أنواع الرقابة باختلاف المعيار المستخدم للتقسيم، وكل معيار

يهتم بجانب معين في المؤسسة وينطلق ذلك من طبيعة المؤسسة وفلسفتها ورسالتها التي وجدت من أجلها ويقاس بعداً محدداً من جوانب الاستراتيجية.

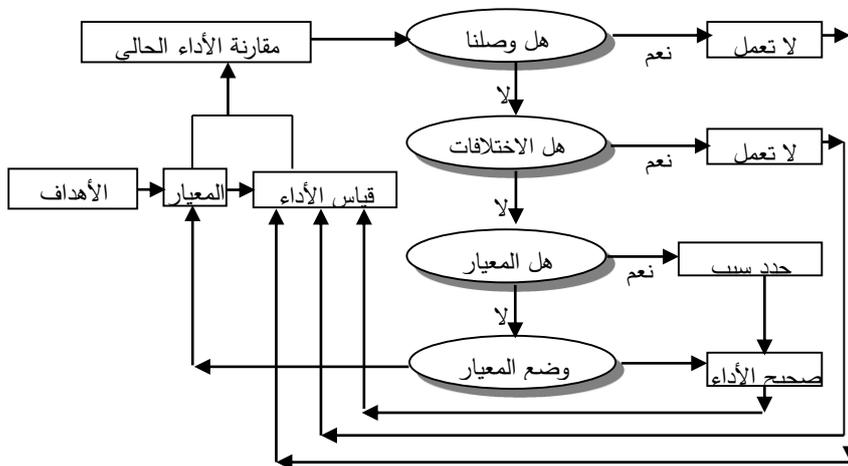
وللإجابة على السؤال الثاني ما الخطوات العملية للرقابة على المؤسسات التربوية؟

سيتم من خلال الآتي :

خطوات العملية الرقابية : Steps In the Control Process

إن العملية الأساسية المستخدمة في الرقابة تظهر في شكل رقم (١) وتتكون هذه العملية من

مجموعة خطوات . شكل رقم (١) مراحل الرقابة الاستراتيجية



الخطوة الأولى : وضع المعايير الرقابية : Establish Standards (Boone,Kurtz,1992,444)

وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط ، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات ، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد ، اتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل ، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي :

- ١- تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم كيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة .
- ٢- تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف .
- ٣- تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث ، زيادة معدل السرقات ، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام ، زيادة عطل الآلات والمعدات .

وللإجابة على السؤال الثالث : ما أنواع المعايير الرقابية المستخدمة في عملية الرقابة الاستراتيجية

؟ وسيتم الإجابة عليه من خلال الآتي:

أنواع المعايير الرقابية :

المعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط والأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج الخاصة بكل مؤسسة وهذا يعني أن كل برنامج وكل هدف وكل سياسة وكل إجراء قد تصبح كلها معايير تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع .

ويمكن تقسيم المعايير في الحياة العملية للأنواع التالية :

أولاً: المعايير المادية "الطبيعية": (جميل، ١٩٨٦ : ٤١٨):

وهي تلك المعايير التي تتعامل مع مقاييس نقدية (مالية) وتعكس الأداء الكمي مثل ساعات العمل البشري والوحدات المسجلة لكل ساعة عمل للآلة وعدد أمتار السلك لكل طن من الحديد وقد تعكس أيضاً الجودة النوعية للمخرجات مثل شدة التحمل وثبات اللون وقوة المقاومة والمتانة.

١. معايير التكلفة :

وتتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية والتي غالباً تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات ومن أمثلتها مقدار تكلفة العامل تكلفة/ ساعة .

٢. معايير رأس المال:

وهي نوع من أنواع معايير التكلفة ولكنها مرتبطة برأس المال وليس بتكلفة العمليات وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية ولذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية ومن أمثلتها معدل العائد على الاستثمار معدل دوران رأس المال نسبة الإقراض لحق الملكية .

٣. معايير الإيرادات :

وترتبط هذه المعايير عادة بالقيم النقدية ومن أمثلتها الإيراد عن كل راكب، المسافة كيلو متر في منشأة لنقل راكب، والقيمة بالدولار لكل طن حديد مباع، ومتوسط المبيعات لكل عميل .. إلخ .
ثانياً: معايير غير ملموسة :

وهي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت مادية أو نقدية ومن أمثلتها معايير تحديد كفاءة المسؤول ،مدي نجاح برنامج العلاقات العامة ، الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام ، معايير قياس الولاء والانتماء وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل رغم التقدم الكبير في علم النفس وعلم الاجتماع ونجاحهم في تقديم الأساليب التي جعلت من الممكن الإلمام بالميول والدوافع الإنسانية وعلى كل حال فإن استخدام المعايير غير الملموسة أخذ في التناقص وذلك من خلال تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية .

ومما سبق نلاحظ ان بناء المعايير وتصنيفها مهم لقياس الأداء المنفذ من الأداء المتوقع والمخطط له وهذا يعني أن كل برنامج وكل هدف وكل سياسة وكل إجراء قد تصبح كلها معايير تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع وفق مؤشرات تحققه.

الخطوة الثانية : قياس الأداء : Measure Performance (بربر، 1996، ١٥٣)

وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط المراد فحصه والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه .

وعليه نلاحظ أن الأداء المطلوب قياسه لابد له من أرقام واحصاءات ووقائع تثبت حدوثه وهذه مهمة من يقوم بالرقابة الاستراتيجية ولابد من النزول الميداني والاستناد الى التقارير والسجلات الميدانية لجمع هذه المعلومات وتحليلها.

الخطوة الثالثة: مقارنة الأداء بالمعايير : Compare Performance To Standards

<http://kenanaonline.com/ahmedkordy>

وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المسؤول عن الاستراتيجية والتي تمكنه من تقييم

الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف ، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المسؤول من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح ؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المسؤول لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المسؤول تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة ، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء Management By Exemption في هذه الخطوة مجالاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية لمسؤول الرقابة .

المقصود بالإدارة بالاستثناء هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المسؤول في حالات للحصول على بيانات رقابية تفيد وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار أي من الممكن للمسؤول وتسهيلاً للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية .

تتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية:

- قياس النتائج الفعلية للأداء بناء على ما يتم فعلاً أو حتى توقع هذه النتائج بناء على المعايير الموضوعية، بفرض تحديد الانحرافات.
- توصيل المعلومات والبيانات إلي الشخص المسئول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين .

المرحلة الرابعة: تصحيح الانحرافات: (Boone Kurt، ١٩٩٢، ٤٤٩: ٤)

يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيداً إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها ، وتعتبر الانحرافات السلبية والموجبة ومعالجتها هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المسؤول معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال:

- ١- البقاء على الوضع الحالي .
- ٢- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .
- ٣- تغيير المعايير .

وللإجابة على السؤال الرابع ما الإجراءات التصحيحية المصاحبة لعملية الرقابة الاستراتيجية؟
سيتم من خلال الآتي :

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعية بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة وبالتالي فإن الإجراءات التصحيحية قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية :

١. تعديل ظروف العمل :

كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل ، ولهذا يجب العمل ما أمكن علي تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.

٢. تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم :

يمكن القول عامة أن العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية والفعلية وتناسباً مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها .

٣. تعديل الخطط عند الحاجة :

وهنا يمكن القول أن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية وتفسير العوامل البيئية وافتراض استمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلى المسئول مراقبتها من الحين للآخر.

٤. تحسين وسائل الحفز :

إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو التوجيه والإرشاد لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف .

٥. البحث عن الأسباب وليس الظواهر :

يجب على المسئول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية .

دور المعلومات في العملية الرقابية : (المغربي ، وآخرون ١٩٩٤ : ٢٠١).

إن أهمية المعلومات في الرقابة تتبع من أن نظم الرقابة لا تتعدى كونها نظماً للمعلومات وتعتمد على صحتها في عملية تصحيح الأخطاء ويمكن تقسيم المعلومات التي تعنى بقياس ووصف أداء العمل الفعلي من حيث :

١. الوقت المناسب لوصول المعلومات : أي هل جاءت المعلومات في حينها لأنها قد تصبح لا فائدة لها ولا يعول عليها إذا لم تصل في الوقت المناسب .

٢. الثقة بالمعلومات: وتعود الثقة إلى صحة المعلومات وخلوها من الأخطاء الميكانيكية والكتابية.

٣. صحة المعلومات: فقد تكون المعلومات موثوق بها لأنها تخلو من الأخطاء إلا أنها غير صحيحة فالصحة تأتي من صدقها في الكشف والإفصاح عن الشيء المراد بدقة وموضوعية ودافعية حيث إننا لا نقر أن استخدام مجمل المبيعات كمؤشر لربحية المشروع .

٤. إرسال المعلومات إلى الجهات المختصة : تسلم المعلومات إلى الجهات المختصة أو المعنية بالأمر وصاحبة السلطة والمسئولية والقادرة على اتخاذ القرار .

ومما سبق نلاحظ أهمية المعلومات في عملية الرقابة الاستراتيجية لأنه كما قيل (أنه من يمتلك المعلومة يمتلك القرار) فلا بد من امتلاك المعلومة بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب حتى يتسنى للقائمين على العملية الرقابية القيام باختيار الآليات المناسبة لعملية الرقابة الاستراتيجية.

وللإجابة على السؤال الخامس ما الآليات المقترحة لتطبيق الرقابة الاستراتيجية على المؤسسات التربوية ؟ وسيتم الاجابة عليه من خلال الآتي:

آليات الرقابة : Means of Control

تستخدم الإدارة الاستراتيجية عدداً من الوسائل والأدوات والآليات وتختلف هذه الوسائل والأدوات والآليات باختلاف حجم وظروف المشروع وحاجاتها . بالإضافة إلى ملاءمتها مع المعايير التي تم وضعها مسبقاً ومن أهم هذه الآليات الملاحظة الشخصية ، الموازنات التخطيطية ، التقارير والسجلات . البيانات الإحصائية والرسوم البيانية بالإضافة إلى الخرائط الرقابية .

(١) الرقابة بالملاحظة الشخصية: Personal Observation (عساف؛ ١٩٨٢ : ٥٦٧).

هذه الوسيلة تتطلب ذهاب المسؤول مباشرة إلى مواقع التخطيط و التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها ، من المعروف أن المسؤول الذي ينأ بنفسه عن الاطلاع على سير العمل في موقعه فإنه يضع بذور الانحرافات ، فقد لا يفهم المرؤوسين ابتعاد رئيسهم وربما يفسرونه عدم اهتمام بالعمل، و كما أن استخدام الطرق الأخرى في الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاقاً يعني أن المسؤول لا يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا. كما أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة يؤدي إلى إهدار وقت المسؤول في التفاصيل على حساب الأعمال الهامة الأخرى قد يؤدي الى الشعور عن المرؤوسين بعدم الثقة بهم وتقل بالتالي فعالية الأداء .

نلاحظ مما سبق أن الملاحظة هي النزول الميداني وفق الحاجة له وأنها وسيلة مثلى للقائمين على الرقابة الاستراتيجية بالاطلاع المباشر من الميدان على سلامة الإجراءات و، ويكمن القول أنها يمكن استخدامها في جميع مراحل اعداد الاستراتيجية تقريباً.

٢) الموازنات التقديرية : Budgetary Control

وهي خطة رقابية مالية رقمية توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة ولكي تعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة الاستراتيجية ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة والتمثلة في اشتراك معظم المعنيين بالخطة الاستراتيجية وأن تعتبر عن الفترات الزمنية بدقة ويفضل أن يقسم إلى فترات زمنية قد تكون بحسب المراحل للإدارة الاستراتيجية وتعتبر هذه الوسائل من أكثر الوسائل انتشاراً واستخداماً في القطاعين العام والخاص ويمكن تقسيم الموازنة إلى الأنواع التالية:

أ) **موازنة المبيعات : Sales Budget**: وتعتبر حجر الأساس في الموازنة التقديرية الشاملة

لأن التخطيط للوصول إلى حجم معين من المبيعات يساهم إسهاماً مباشراً في تحديد الموازنات التقديرية الأخرى كالإنتاج ، التسويق ، التكاليف ، الصناعة الغير مباشرة ، الميزانية النقدية ... الخ .

ب) **موازنة الإنتاج : Production Budget** : وفيها أيضاً يتم استخدام الوحدات المادية

والوحدات النقدية وهي تضم مجموعة من الموازنات مثل موازنة العمل المباشر، سواء بالساعة، موازنة الآلة بالساعة، وموازنة المادة الخام بالطن أو الكيلو، موازنة المساحة بالأقدام، ومن ثم موازنة الإنتاج بالوحدات المنتجة والقيمة .

ج) **موازنة الدخل والنفقات : Revenue and Expense Budget**: وتعتمد هذه الموازنة

اعتماداً كلياً على موازنة المبيعات من خلال التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة ومن ثم التعرف على التكاليف التي تكبدتها المنشأة من جراء بيع هذه الكمية .

د) **موازنة نفقات رأس المال : Capital Expenditure**: وتوضح هذه الأداة كيفية إنفاق

رأس المال بين المباني والأراضي والآلات والأثاث والمخزون سواء كانت في الأجل القصير أو الطويل.

هـ) **الموازنات النقدية : Cash Budget**: ومن خلالها يتم التنبؤ بحركة النقود لديها من

مقبوضات ومدفوعات لأخذ الوقت الكافي للتخطيط لتغطية أي عجز متوقع في النقد أو الاستثمار الفائض منه بأعلى مردود ممكن . ولعل أهم أغراض الموازنة التقديرية هو تجنب المفاجآت في السيولة النقدية حيث يجب على الشركة أن تكون قادرة على تأمين السيولة النقدية واللازمة لمواجهة الالتزامات والمصروفات التي لا تحتمل التأخير .

وبالتالي رأى الباحث مما ذكر عن الموازنات الرقابية تتمثل بالرقابة المالية أحد أهم أركان الاستراتيجيات وانها تهتم بالأمر المالية المرتبطة بالميزانية التقديرية عند اعداد الخطة الاستراتيجية أو الميزانية الحقيقية عند التنفيذ وتصحيح انحرافاتهما لما يترتب عليه من ارقام وحقائق رقمية غير قابلة للتأويل والذاتية وبالتالي تعطي صورة واضحة عن العملية الرقابية للأمر المالية .

٣) التقارير : Reports (الطراونة، 2012 : 90)

ومن خلالها يتعرف المسؤول على مستوى الكفاءة في التنفيذ وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار يحدد الأداء المطلوب وتمكين المسؤول من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف ويحبذ المسؤولون التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفوية . ويشترط في التقرير أن يكون دقيقاً وصادقاً ويتصف بالشفافية والتكامل بين أجزائه، والتقارير قد تكون تنفيذية أي توضح مسار العمل وقد تكون استشارية حيث تساعد المسؤول على اتخاذ القرارات ومن أنواعها التقارير الدورية بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع وقد تكون يومية ، أسبوعية، شهرية، فصلية، وتقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية وهدفها الأساسي المساعدة في حل بعض المشكلات من خلال عملية تحديد وتقييم البيانات، والمذكرات وهي عبارة عن رسائل متبادلة بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنشأة، والتقارير الخاصة وتركز على بنود مالية وغير مالية ويعتمد هذا النوع من التقارير على نماذج رقابية معينة .

ويعتبر تقرير القائمين على العملية الرقابية حلقة وصل بين وحدة الرقابة سواء كانت داخلية أو خارجية والوزارات والإدارة العامة للمنشأة ومسؤوليها وكافة الأطراف المعنية بالاستراتيجية ، حيث أنه يزود القائمين على الاستراتيجية أو المشروع بالمعلومات بشأن مدى كفاءة تطبيق واتباع أساليب الرقابة الاستراتيجية ، ومدى الالتزام بنظام الرقابة الداخلية، وبصفة عامة يزود التقرير المسؤولين بمعلومات بشأن أية انحرافات في الأعمال الاستراتيجية في جميع مراحل الادارة الاستراتيجية.

٤) البيانات الإحصائية والرسوم البيانية : Statistical Data (1991 : ٥١٢ Richard L.Daft)

وتستخدم في النشاطات التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها مالياً أو محاسبياً مثل ما يتعلق بالتطور التاريخي ، التنبؤات ، المقارنات على أساس السلاسل الزمنية ، سير العمليات الجارية . وإذا عرضت تلك البيانات على هيئة أشكال أو خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء مقارنات بين مختلف النتائج بالنظرة السريعة .

٥) الخرائط الرقابية :

حيث كان لهنري جانت الفضل في ابتكار الخرائط الرقابية التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من النواحي ، ومن أهم هذه الخرائط سجل الآلة ، سجل العامل ، خريطة التصميم ، خريطة تقدم العمل .

وللإجابة على السؤال السادس ما التصور المقترح لتطبيق آليات الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية؟

يجب أن نؤكد هنا أن الرقابة الاستراتيجية ليست مرحلة معينة او مرحلة محددة بزمن بل هي تمثل التتابع والاستمرار على طول اعداد الاستراتيجية وما سوف نذكره قد ينطبق على مؤسسة ما تحت ظروف ما وقد تتغير بتغير الاشخاص والزمان والمكان والمؤسسة وقد استعان الباحث بدراسة كلاً من (السماوي ، (٢٠١٣) ودراسة الصديق ،(٢٠١٧) في اعداد التصور المقترح ، وسوف نتناول كل مرحلة على حدة في ما يلي:

المرحلة الأولى للاعداد للاستراتيجية ويتم من خلال هذه المرحلة اقتراح استخدام الآليات التالية:

- التقارير
- والإحصاءات الادارية
- الملاحظة الميدانية

المرحلة الثانية مرحلة التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية : ويتم من خلال هذه المرحلة اقتراح استخدام الآليات التالية:

- الرقابة والملاحظة الشخصية
- اعداد وكتابة التقارير
- استخدام البيانات والوسائل الإحصائية

المرحلة الثالثة تصميم الاستراتيجية: ويتم من خلال هذه المرحلة اقتراح استخدام الآليات التالية:

- استخدام البيانات والوسائل الإحصائية
- اعداد وكتابة التقارير
- الرقابة والملاحظة الشخصية
- المقارنة المرجعية

المرحلة الرابعة مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: ويتم من خلال هذه المرحلة اقتراح استخدام الآليات التالية:

- الرقابة والملاحظة الشخصية - اعداد وكتابة التقارير
- الرقابة والملاحظة الشخصية - المقارنة المرجعية
- والموازنات الرقابية

المرحلة الخامسة الرقابة والتقييم للإدارة الاستراتيجية ويتم من خلال هذه المرحلة اقتراح استخدام الآليات التالية:

- استخدام البيانات والوسائل الإحصائية - اعداد وكتابة التقارير
- الرقابة والملاحظة الشخصية - المقارنة المرجعية
- الرقابة والملاحظة الشخصية - الخرائط الرقابية

تصور مقترح لتطبيق آليات الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية

المعالجات التغذية الراجعة	آليات الرقابة	التكلفة التقديرية	المسؤول عن التنفيذ	زمن التنفيذ	الأنشطة والوسائل	البرامج	مراحل الاستراتيجية
	عدد الدورات () عدد الورش ()	تترك تحديدها للقائمين حسب الزمن والمكان	مدربون فريق الرقابة	مرحلة الإعداد للاستراتيجية	إقامة دورة عدد () ورش عمل لعدد ()	التعريف بالإدارة الاستراتيجية تعريفها ومكوناتها ومستوياتها	المرحلة الأولى : الإعداد للاستراتيجية
	إقامة دورات عدد () ورش عمل لعدد () نزول ميداني عدد () توزيع استبانات عدد () رفع التقارير عدد ()	تترك تحديدها للقائمين حسب الزمن والمكان	مدربون فريق الرقابة	: التحليل البيئي السدائي والخارجي	إقامة دورات عدد () ورش عمل لعدد () نزول ميداني عدد () توزيع استبانات عدد () رفع التقارير عدد ()	التعريف بالتحليل البيئي ووسائله وتقنياته ومؤشراته تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات وضع مصفوفة للمقارنة	المرحلة الثانية : التحليل البيئي السدائي والخارجي
	ورش عمل لعدد () نزول ميداني عدد () توزيع استبانات عدد () رفع التقارير عدد () الإطلاع على خطط استراتيجية مشابهة ()	تترك تحديدها للقائمين حسب الزمن والمكان	مدربون فريق الرقابة	مرحلة: تصميم الاستراتيجية	ورش عمل لعدد () نزول ميداني عدد () توزيع استبانات عدد () رفع التقارير عدد () الإطلاع على خطط استراتيجية مشابهة () وضع خرائط التصميم ()	تحديد طرق اختيار البدائل الاستراتيجية اختيار الاستراتيجية المناسبة وضع الرؤية الاستراتيجية . صياغة لرسالة الاستراتيجية تحديد القيم الاستراتيجية . صياغة الغايات الاستراتيجية.	المرحلة الثالثة : تصميم الاستراتيجية
	إقامة دورات عدد () ورش عمل لعدد () نزول ميداني عدد () توزيع استبانات عدد () رفع التقارير عدد () تحديد الموازنات المالية ()	تترك تحديدها للقائمين حسب الزمن والمكان	مدربون فريق الرقابة	مرحلة: تنفيذ الاستراتيجية	إقامة دورات عدد () ورش عمل لعدد () نزول ميداني عدد () توزيع استبانات عدد () رفع التقارير عدد () تحديد الموازنات المالية ()	التعريف بمفهوم تنفيذ الاستراتيجية وعناصرها وموجهات تنفيذها وتحديد المعلومات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية. تحديد أساليب وأدوات وتقنيات التنفيذ . اعداد السياسات والبرامج لإجراءات التنفيذ للاستراتيجية. تحديد البرنامج الزمني لتنفيذ الاستراتيجية. توفير متطلبات تنفيذ الاستراتيجية. تحديد مشكلات التنفيذ المتوقعة للاستراتيجية.	المرحلة الرابعة : تنفيذ الاستراتيجية
	إقامة دورات عدد () ورش عمل لعدد () نزول ميداني عدد () توزيع استبانات عدد () رفع التقارير عدد () وضع خرائط تقدم العمل ()	تترك تحديدها للقائمين حسب الزمن والمكان	مدربون فريق الرقابة	مرحلة: الرقابة والتقييم للاستراتيجية	إقامة دورات عدد () ورش عمل لعدد () نزول ميداني عدد () توزيع استبانات عدد () رفع التقارير عدد () وضع خرائط تقدم العمل ()	التعريف بمفهوم الرقابة والتقييم للاستراتيجية. تحديد أساليب وأدوات الرقابة والتقييم للاستراتيجية. تحديد إجراءات الرقابة والتقييم للاستراتيجية. وضع معايير الرقابة قياس الإنجاز والتقدم والتقييم للاستراتيجية قياس الإنجاز والتقدم في الاستراتيجية. كتابة تقارير الرقابة والتقييم. توظيف نتائج الرقابة والتقييم في المستقبل .	المرحلة الخامسة : الرقابة والتقييم للاستراتيجية

وللإجابة على السؤال السابع ما المقترحات و التوصيات التي تساعد المؤسسات التربوية في زيادة

أدائها و تحقيق أهدافها الرقابية؟

سيتم الاجابة عليه من خلال الآتي:

التوصيات والمقترحات التي تساعد المؤسسات التربوية في زيادة أدائها و تحقيق أهدافها الرقابية :

- تحديد ومراجعة الاهداف المرغوب تحقيقها وعمل مؤشرات رقمية ونوعية للتحقق من تحقيق الاهداف المراد تحقيقها في المؤسسات التربوية.

- تشكيل لجان أو مجموعة رقابية لرقابة العوامل الداخلية والخارجية في المؤسسات التعليمية على مستوى عالي من الكفاءة والقدرة.

- تشكيل فريق متابعة(موظفين من داخل المؤسسات التعليمية ، واستشاريين من خارج المؤسسات التعليمية) لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية خلال مراحلها المختلفة.

- اعداد التقارير الدورية (الشهرية – النصفية – السنوية) لكل أنشطة الادارات التربوية بما تم انجازه من السير في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية.

- قياس الاثار المترتبة على استخدام التقارير الرقابية وما تم متابعته منها للوصول الى الاعداد والتنفيذ الدقيقين للاستراتيجية.

- حصر النتائج كمياً ونوعياً واكتشاف الازخاء ومقارنة التغييرات التي تحققت بالسابق بما هو موجود حالياً.

- متابعة اداء العاملين في المؤسسات التعليمية من خلال معدلات الاداء ومعدلات الغياب و معدلات دورات العمل ومؤشرات الشكاوي

- ارساء فلسفة للتطوير تسعى المؤسسات التعليمية لتحقيقها دائماً

- رصد ردود الفعل المختلفة نحو عملية التغيير واتخاذ الاجراءات والمناسبة لاحتواء اي ردود فعل سلبية قد تؤثر على الاستراتيجية بشكل عام.

- تشكيل فريق من الباحثين والاداريين والموظفين لعمل دراسة تقويمية لبرامج التطوير والتغيير داخل المؤسسات التعليمية .

- التنوع في استخدام الادوات والاساليب المصاحبة لعملية الاشراف والمتابعة والتقييم .

المراجع:

- (١) ابن منظور.(١٩٩). لسان العرب المجلد الرابع دار حادر.
- (٢) بربر، كامل (١٩٩٧) . إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي . بيروت ، المؤسسة الجامعية للنشر.
- (٣) تركمان ، عبد اللطيف، (٢٠٠٥) . الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات. مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٢٧) العدد (٤)
- (٤) جميل ،توفيق ، ١٩٨٦ . إدارة أعمال. دار النهضة العربية .بيروت ،لبنان.
- (٥) الحاج ، أحمد على محمد (٢٠١١): التخطيط التربوي الاستراتيجي النظرية والتطبيق. عمان، الأردن، دار المسيرة.
- (٦) _____.(٢٠١١). نحو نموذج لخطة استراتيجية لمدارس التعليم العام في البلاد العربية. كلية التربية ، جامعة صنعاء ، الجمهورية اليمنية.
- (٧) الحديدي ، عماد أمين (٢٠٠٩). دور ممارسة القيادات التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.
- (٨) الدوري، زكريا (٢٠٠٥) : الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
- (٩) ديري، زاهد محمد ..(٢٠١١). الرقابة الإدارية :.دار المسيرة للنشر والتوزيع . عمان الأردن.
- (١٠) السماوي، عبد الرقيب (٢٠١٣) . برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية بالجامعات اليمنية . بحث غير منشور، كلية التربية ، جامعة تعز .
- (١١) الشويخ، عاطف عبد الرحمن عثمان (٢٠٠٧). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين . ١ .
- (١٢) الصديق، صالح عبده محمد (٢٠١٧) برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات التربوية في مكتب التربية والتعليم محافظة إب. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ،جامعة إب ، الجمهورية اليمنية
- (١٣) الطراونة، هاني خلف ..(٢٠١٢). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. دار أسامة للنشر والتوزيع.عمان، الأردن.

١٤) عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠٠٦) . اتجاهات حديثة في التقييم التميز في الأداء - ستة
سيجما وبطاقة القياس المتوازن. دار الفكر العربي ودار النهضة العربية القاهرة
مصر.

١٥) عساف ، محمود .(١٩٨٢). أصول إدارة - كلية التجارة - جامعة المنصورة-مصر .

١٦) القطامين، أحمد (1996) .التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات
حالات تطبيقية .الطبعة الأولى، عمان :دار المجدلوي للنشر والتوزيع.منشورة ،جامعة
أم القرى ، السعودية.

١٧) المغربي ، كامل - زويلف ، مهدي - وآخرون. أساسيات في الإدارة . دار الفكر في النشر
والتوزيع عمان ، الأردن .

١٨) ياسين، سعد (2000) .الإدارة الاستراتيجية . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة
العربية، عمان - الأردن.
المراجع الأجنبية:

- 1) BOONE L.E.,. KURTZ D.L.,1992- **Management. Mc Graw -Hill,Inc**
- 2) HODGETTS R. M., LUTHANS F., 1997- **International Management.**
Mc raw.
- 3) SLATER R.,ASCROFT P., 1992 - **Quontitative Techniques in**
Business Context. chapman & hall