

الاعتماد وضمان الجودة في مؤسسات التعليم
العالي

سلسلة نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم
العالي

الخطة الإستراتيجية

أ.د. حسين إِمجاهد مسعود

د. نورالدين نصر شلوف

د. علي عياد الكبير

منشورات كلية طرابلس للعلوم الطبية

2022 - 2022 م

متطلبات التخطيط الاستراتيجي

المقدمة :

أدت التغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة والانفجار المعرفي وشدة المنافسة والتجارة الحرة ، بالمؤسسات إلى السعي جاهدة إلى إيجاد مكانة لها لتضمن بقاءها ونموها وإستمراريتها، إضافة للتوسع بهدف الدخول إلى اسواق جديدة . ولعله غدا من الضروري على مؤسسات التعليم العالي العربية في ظل مستجدات البيئة المعاصرة توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كاسلوب حديث من اساليب التخطيط الذي يُمكن المؤسسة من النظر إلى المستقبل ، وليس فقط لما يستنبطه من تهديدات يجب تفاديها ، بل لما ينطوي عليه أيضا من فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها إضافة لتحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة ومجالات تحسين، أو على الأقل التخفيف من آثارها السلبية ما أمكن.

1.2 متطلبات التخطيط الاستراتيجي :

تحتاج أي مؤسسة تعليمية إلى مجموعة من متطلبات للبدء في العمل بنظام التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يأتي:

1 - توافر أنظمة لجمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، وتنظيمها في تقارير تساعد الإدارة العليا على معرفة قدراتها وإمكاناتها الذاتية.

2 - توافر مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالمؤسسة بمستوياتهم.

3 - وجود بناء تنظيمي قوي داخل المؤسسة.

4 - الرغبة والاستعداد لبذل مجهود إداري وتنظيمي مضاعف في مختلف المستويات الإدارية ، ومنح مكافآت مالية وحوافز معنوية تشجيعية .

5- تثقيف العاملين في مختلف مستوياتهم بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي.

6 - اقتناع الإدارة العليا وإيمانها بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته للمؤسسة.

7 - توافر مخصصات مالية للأنفاق على الخطط والدراسات الاستراتيجية.

2. التدرج الهرمي للتخطيط الاستراتيجي :-

يبنغي أن تتم التخطيط الاستراتيجي في إطار منهج علمي منظم وفي ظل ثلاثة مستويات هي : التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي:

اولاً : التخطيط الأستراتيجي :

يعد هذا المستوى المظلة الرئيسة للمستويات التخطيطية الأخرى ويتضمن هذا المستوى من التخطيط تحديد رؤية المؤسسة التعليمية ، وبيان رسالتها ومعرفة قيمها وتوضيح غاياتها ، وتحديد أهدافها العامة التي تسعى لتحقيقها ، وتحديد سياساتها وعادة ما يقوم بهذه المهمة المجلس الأعلى للمؤسسة بالتعاون مع رئيسها ونوابه ومستشاريه ، ويسعى التخطيط الاستراتيجي إلى الاجابة عن الأسئلة الآتية:

1 - اين نحن الان ؟ وما هي فلسفة المؤسسة التعليمية حاليا ؟ فالتخطيط الاستراتيجي تقييم للحاضر ، وتحليل موقف المؤسسة و نقاط قوتها و ضعفها في البيئة الداخلية و الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

2 - إلى اين نريد الذهاب ؟ ويتعلق هذا السؤال بدراسة وبلورة رؤية ورسالة

وقييم وأهداف المؤسسة التعليمية ،
بحيث تعكس ما ترغب من غايات
وأهداف عامة في الأجل الطويل.

3 - كيف نصل إلى ما نريد ؟ ويتطلب
دراسة وتحليل الفجوة بين الواقع وما
نريد الوصول إليه في المستقبل
البعيد. كما تفرض الإجابة عن هذا
السؤال الاستراتيجيات والأهداف ،
وكيفية تنفيذها وتقييمها.

ثانياً : التخطيط التكتيكي الإدارة
الوسطى في المؤسسة التعليمية ممثلة في
عمداء الكليات ومديري الإدارات
مسؤولة عن ترجمة الاستراتيجيات التي
تم تصميمها وصياغتها على مستوى
الإدارة العليا للمؤسسة إلى خطط عمل
متوسطة الأمد وتقوم هذه الإدارة
(الوسطى) بوضع الأهداف التكتيكية
المرتبطة بالأداء التي تعكس في مجملها

الأهداف العامة الاستراتيجية للمؤسسة
وتتولى تصميم الخطط التكتيكية.

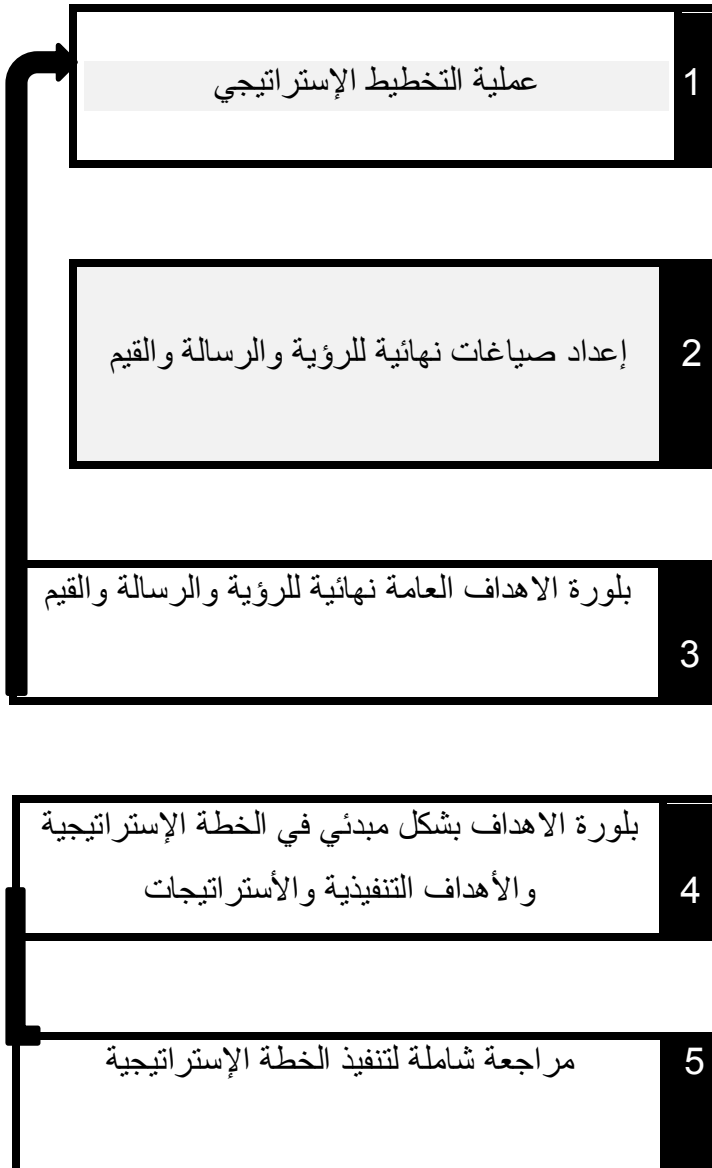
خطوات إعداد الخطة الإستراتيجية :

1- إعادة صياغة رسالة المؤسسة بما
يتضمن التعبير عن رؤيتها وتمثل البيئة
الملائمة والأليات الكفيلة للانتقال من
الوضع الحالي إلى المأمول.

2- تحديد الغايات والأهداف
الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

3- عرض الرؤية والرسالة الأهداف
على المستفيدين داخل المؤسسة التعليمية
وخارجها للاستفادة من التغذية الراجعة.

خطوات إعداد الخطة الإستراتيجية



4- اعتماد الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجية من لجنة أو فريق التخطيط الاستراتيجي والمجلس الأعلى للمؤسسة التعليمية.

5- إعداد الخطة التنفيذية التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الاستراتيجية وتحديد التوقيت الزمني والجهة الممولة ومؤشرات الأداء.

6- إعداد مصفوفة للمؤشرات التي ستعتمد في قياس الأداء المؤسسي مثل الموازنة المالية وموازنه الموارد البشرية ان التأثير البيئي في مستوى الإدارة الوسطي هو ذو طبيعية داخلية (بيئة داخلية) ، وذلك بالمقارنة بالتخطيط الاستراتيجي ، وغالباً ما يكون المدير في الإدارة الوسطى مقيداً بقرارت مستوى الإدارة العليا في المؤسسة.

ثالثاً : التخطيط التشغيلي و الإجرائي ، هو
تخطيط قصير الأمد ذو طبيعة تفصيلية
ومركزة بصفة أساسية على الجوانب الفنية
والإدارية والتنظيمية للأقسام الأكاديمية
والإدارية . غالباً ما تكون الخطط التنفيذية
أو التشغيلية محددة وواضحة المعالم ضمن
إطار زمني محدد ، وتنطوي عادة على
درجة متدنية من المخاطر ، إذا نجد أن
توافر المعلومات الكافية التي هي في متناول
رئيس القسم في المؤسسة التعليمية تمكنه من
التنبؤ بنتائج القرارات . أما القيود البيئية فهي
ذات طبيعة داخلية (البيئة الداخلية) وتشمل
على السياسات والبرامج والقواعد
والإجراءات والموازنات التي تم وضعها أو
صياغتها على مستوى الإدارات العليا
والوسطى ، وهكذا فإن الخطط في هذا
المستوى الإداري يمكن أن تكون ذات
طبيعة روتينية نمطية.

3.2 هناك خطوات أساسية يمكن اعتبارها منهجية في إعداد الخطة الاستراتيجية في المؤسسة التعليمية منها :

- 1 - تشكيل فريق عمل داخل المؤسسة العليا "فريق التخطيط الاستراتيجي"
- 2 - تدريب فريق التخطيط الاستراتيجي.
- 3 - تنظيم ورش عمل لإعداد الخطة الاستراتيجية والاستعانة بالخبراء.
- 4 - تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.
- 5 - تحديد عوامل النجاح الأساسية أو الأهداف الاستراتيجية التي تحدد ملامح ورؤية ورسالة المؤسسة التعليمية .
- 6 - إعادة صياغة رؤية المؤسسة.
- 7- إعداد مسودة الخطة الاستراتيجية والتصديق عليها.

8 - رفع الخطة الاستراتيجية لاعتمادها من الجهات العليا في المؤسسة.

9 - نشر الخطة الاستراتيجية ورقياً وإلكترونياً وإتاحتها لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية والمجتمع المحيط واصحاب العلاقة.

1.3.2 تحليل وتقييم الوضع الحالي.

يتم تحليل وتقييم الوضع الحالي للمؤسسة التعليمية بطرق عديدة منها:

التحليل الرباعي (SWOT)

وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ، ويهدف إلى تحليل نقاط القوة والضعف المرتبطة بالبيئة وكذلك الفرص المتاحة والتهديدات الخارجية التي قد تواجه المؤسسة التعليمية في المستقبل، كما يهدف إلى تحديد العوامل التي تؤثر في عمل المؤسسة التعليمية سواء كانت هذه العوامل

داخلية أو خارجية وتتمثل في العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والفنية. يقوم فريق العمل بإعداد الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية بالاعتماد على خبرات مجموعة من مؤسسات التعليم المتميزة ، وبعد الاطلاع على الخطط الاستراتيجية في هذه المؤسسات ، والتي تنسجم رسالتها واهدافها الاستراتيجية مع تلك التي تتبناها المؤسسة التعليمية ، مع الاخذ بعين الاعتبار خصوصية الهيكل التنظيمي والسلطات والمهام المنوطة بالمؤسسة التعليمية وفقاً لمعايير المقارنة الآتية:

- 1 - تعدد الكليات أو الفروع التابعة للمؤسسة التعليمية.
- 2 - تبوء المؤسسة مرتبة عالية في عدد من التصنيفات العالمية والمحلية.
- 3 - تجربة المؤسسة التعليمية وريادتها في مجال التعليم والتعلم.

4 - تجربة المؤسسة التعليمية وريادتها في مجال البحث العملي.

5 - وجود سياسة متميزة للأنشطة الطلابية اللامنهجية.

وسنحاول فيما يأتي ان نورد توضيحاً موجزاً للتحليل الرباعي على اعتبار انه أكثر الطرق المذكورة شيوعاً.

التحليل الرباعي هو تحليل عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية (جوانب الضعف والقوة) أو عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) ويبدأ التحليل الرباعي بمسح أو رصد بيئي اي جمع معلومات ومتابعة وتقييم ما يحدث في البيئة الخارجية وليس من شك ان العوامل الداخلية للمؤسسة التعليمية يمكن السيطرة عليها، في حين ان العوامل الخارجية ليس بإمكانها السيطرة عليها.

وتركز عملية تحليل البيئة الداخلية علي التحليل التنظيمي الذي يستهدف أساسا تحليل الموارد الأساسية الضرورية للمؤسسة لتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، كما تركز على فحص البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية (مجموعة المعتقدات والقيم والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة التعليمية) والأنشطة المالية وأنشطة البحث والتطوير بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في هذه الأنشطة.

ومن أمثلة الأسئلة التي على المؤسسة سؤال نفسها في جوانب القوة ما يأتي :

1 - ماذا تفعل المؤسسة أفضل من الآخرين؟

2 - ماذا يميز المؤسسة عن غيرها؟

3 - ما درجة سمعة المؤسسة؟

4 - هل الرؤية واضحة وتوفر اتجاهاً محدداً؟

ومن الأمثلة التي يمكن للمؤسسة سؤال نفسها في جوانب الضعف ما يأتي :

أ- ماذا تفعل المؤسسات التعليمية الأخرى افضل من مؤسستنا؟

ب- كيف يمكن ان تصبح المؤسسة اكثر كفاءة؟

ج- هل الموارد البشرية والمادية متوفرة بشكل مناسب؟

ومن أمثلة تحليل البيئة الداخلية وأهم جوانب القوة و الضعف التي يمكن ان تكون عليها المؤسسة التعليمية علي سبيل المثال لا الحصر ما يأتي :

1 - وجود لوائح تنظيمية داخل المؤسسة تشمل كافة الجوانب الأكاديمية والإدارية والمالية.

2 - كفاءة أعضاء هيئة التدريس ا من حيث الشهادات والتخصصات.

3 - موقع المؤسسة المميز وسهولة الوصول إليها.

4 - وجود دعم مميز ومنح دراسية للطلبة.

5 - وجود بيئة طلابية متميزة.

6 - وجود اتفاقيات مع وزارات وشركات وهيئات لضمان إلحاق الطلبة بسوق العمل بعد التخرج وتدريبهم أثناء الدراسة.

7 - وجود التغطية المالية للمؤسسة دعم حكومي أو من القطاع الخاص.

8 - تحقيق أهداف واستراتيجيات الشركاء.

9 - تقديم برامج متميزة لطلبة قادرين على المنافسة في سوق العمل .

10 - وجود أنظمة وبرامج تساعد على تشجيع التعلم في المؤسسة .

11 - الحصول على الاعتمادات الراقية.

يتضمن تحليل البيئة رصد العوامل الخاصة بالمجتمع عموماً التي تؤثر في المؤسسة التعليمية ، مثل العوامل الاقتصادية ، ، والثقافية، والاجتماعية (البيئة العامة) بالإضافة إلى رصد القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة لتحديد حالة المنافسة (البيئة الخاصة) أما الفرص فهي قوى واتجاهات إيجابية في البيئة الخارجية للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة ينجم عنها، إذا ما استثمرت استثماراً جيداً مزايا مادية وغير مادية للمؤسسة ، إضافة إلى التغيرات أو الظروف الخارجية التي ستساعد المؤسسة في تنفيذ برامجها . بينما تعني التهديدات قوى واتجاهات سلبية في البيئة الخارجية للمؤسسة ، وتمثل أحداثاً إذا وقعت نتج عنها ضرر حقيقي للمؤسسة ، إضافة إلى التغيرات المستقبلية التي ستؤثر فيها ويمكنها تخفيف الآثار السلبية لهذه التهديدات أو أن

تحويلها إلى فرص. وفيما يأتي بعض الأمثلة لتحليل البيئة الخارجية وأهم الفرص والتهديدات التي يمكن أن تحيط بالمؤسسة .

1 - نمو الطلب على التعليم العالي.

2 - الانفتاح على المجتمع من خلال الخطط التنموية للبلاد.

3 - كثرة أو قلة مؤسسات التعليم في البلاد.

2-3-2 الرؤية الإستراتيجية

الرؤية اصطلاحاً : هي بيان متكامل يوضح ما ستكون عليه الأعمال والأنشطة ، أو ما يجب أن تكون عليه بعد عدة سنوات وتمثل الركيزة الرئيسة للإستراتيجية وبذلك فإن رؤية المؤسسة التعليمية : هي صورة ذهنية لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل وهي بمثابة تصور فكري شامل ترسمه المؤسسة حول المستقبل المرغوب، والتابع من فلسفتها وقيمتها وثقافتها

وتجربتها والقدرات والإمكانات الاستراتيجية التي تملكها وتعطي الرؤية منظوراً مستقبلياً للمؤسسة فيؤخذ في الاعتبار الحالة الحاضرة لها دون تجاهل تجارب الماضي من حيث سلبياته وإيجابياته ، حيث أن الرؤية لا تنطلق من فراغ. وينظر إلى الرؤية على أنها خريطة منظمة وموجهة لعملية التغيير، وكلما كانت واضحة ومفهومة وبسيطة امتاكت مكاناً أحداث التغيير. وتبرز أهمية الرؤية الاستراتيجية من ضرورة مفادها أن تراقب وتسيطر على كل مؤسسة تعليمية علي مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير وبإيجار ، فأن الرؤية تخاطب الوجدان بعبارة موجزة وتصاغ بلغة عاطفية مؤثرة تجلب مشاعر العاملين فتجذبهم وتنشط همهم لتحقيقها.

تمثل الرؤية الطموحات والتصورات لما يجب أن تكون عليه المؤسسة، حيث تعكس

النظرة المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في المستقبل وهي على هذا النحو تثير الحماسة لدى العاملين وتضع أمامهم ملامح المؤسسة التي سينتمون إليها في المستقبل، ومن أهم خصائص الرؤية ما يأتي:

1 - الواقعية في التوجيه ، لأنها ستكون الأساس الذي ستبنى عليها طبيعة الرسالة واتجاهاتها وتطلعاتها المستقبلية .

2 - ليست أحلام وشعارات جذابة بعيدة عن الواقع تستخدمها الإدارة العليا من دون تشخيص للواقع ومعرفة لإمكاناتها وقدراتها.

3 - يشارك في إعدادها جميع العاملين بالمؤسسة.

4 - سهلة الفهم والاستيعاب من قبل جميع العاملين بالمؤسسة.

وعلى الإدارة العليا للمؤسسة بحكم موقعها القيادي أن تعمل على تصميم رؤية

استراتيجية مستقبلية وبالتالي لابد من القيام بالخطوات الآتية:

أ) ثقافة المؤسسة أو نظام القيم السائد فيها والهيكل التنظيمي المعمول به ، ومستوى كفاءة الأداء ومدى تناسب السلطات الممنوحة للمستويات الإدارية الأدنى مع حجم المسؤوليات المنوطة بهم ، وطبيعة البرامج والأنظمة والتعليمات المطبقة. أن تقييم هذه الإمكانيات والموارد والقدرات يسهم بشكل فعال في صياغة رؤية المؤسسة ويتطلب هذا التحليل من القيادة الإدارية الإجابة عن عدد من التساؤلات أهمها :

1 - ما الموارد والإمكانيات المتوافرة في المؤسسة التي من خلالها يمكن تنفيذ الرؤية الاستراتيجية على أرض الواقع ؟

2 - ما السبل التي تساعدنا للتفاعل مع المجتمع المحيط بالمؤسسة في ضوء الرؤية الاستراتيجية؟

3 - ما المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ،
وما هي مجالات تطويره في ضوء الرؤية
الاستراتيجية؟

4 - ماهي القضايا الأساسية أو الجوهرية
في المؤسسة التي سوف تهتم بها وتركز
عليها الرؤية الاستراتيجية؟

5 - ما عوامل الضعف السائد في الإدارة ،
وهل تستطيع الإدارة العليا تشخيصها
 ووضع الحلول الكفيلة بتجاوزها؟

6 - ما الخطأ الاستراتيجية في ضوء
الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة؟

ب - ينبغي أن يشارك في تصميم الرؤية
الاستراتيجية للمؤسسة الإدارات العليا
والوسطى وكذلك المهتمون من منظمات
المجتمع المدني ، وفريق التخطيط
الاستراتيجي ، وعينة من الطلبة . وتتم
المشاركة لجميع هذه الفئات من خلال

اجتماعات تسهم في تصميم وتطوير هذه الرؤية 5 أو 10 سنوات قادمة.

ج (استكشاف الإمكانيات المتاحة يتطلب الإجابة على السؤالين الآتيين:

1 - ما هي التغيرات المحتملة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية القانونية والتقنية التي سوف تؤثر في نشاط المؤسسة مستقبلاً؟

2 - ما هي حجم إمكانات المؤسسة؟

أهم الخطوات لتحديد رؤية المؤسسة:

1 - تشكيل فريق من أعضاء المؤسسة من مختلف فئاتها الوظيفية.

2 - تحديد الفترة التي سيتم التخطيط لها (5 سنوات أو 10 سنوات أو أكثر).

3 - قيام كل عضو من أعضاء الفريق بكتابة رؤيته استناداً إلى توقعاته للمؤسسة

وبيئتها مع ضرورة مراعاة التغيرات التي
يمكن أن تحدث.

4 - اجتماع أعضاء الفريق لعرض
مقترحاتهم ومناقشتها.

5 - حصر نقاط الاتفاق واستبعاد نقاط
الخلاف.

6 - كتابة عبارة موجزة تلخص الطموحات
والأمال التي يرغب الفريق في تحقيقها ،
بحيث تكون هذه العبارة هي الصورة
المنشودة للمستقبل.

وفيما يأتي بعض الأمثلة على رؤية بعض
المؤسسات التعليمية:

1 - الريادة المتميزة في مجالات التعليم
والتعلم وإجراء البحوث العلمية المبتكرة.

2 - التميز والريادة في التدريس والبحث
العملي وخدمة المجتمع في أطار القيم
والتقافية والأخلاقية والاجتماعية .

3 - أن تكون المؤسسة من أفضل خمس مؤسسات في مجالات التدريس والبحث العملي وخدمة المجتمع.

4 - قيادة المؤسسة بتقديم خدمات طلابية وبحثية ومجتمعية بمعايير الجودة.

5 - تكون مؤسسة متميزة في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

3-3-2 الرسالة الاستراتيجية:

وجود مؤسسة تعليمية مرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها وتستمد هذه الرسالة وتشتق من رؤية المؤسسة للبيئة التي تعمل فيها، وعادة تبدأ المؤسسة برسالة معينة ولكن بمرور الوقت ومع التغير الاجتماعي والثقافي لابد من إعادة النظر بجوهر الرسالة أو إجراء بعض التعديلات الضرورية لكي تتلاءم مع الاتجاهات الجديدة السائدة في عالم اليوم ، وتصاغ الرسالة من قبل الإدارة العليا ، ويتم شرح

مضمونها للعاملين لأجل ضمان استيعابهم لها وما ترمي إليه، ومن الضروري أن يعلم بها الجميع ويفهمها.

وتتلخص الرسالة بإيجاز بأنها الغاية من وجود المؤسسة ، وتجيب عن السؤال من نحن ؟ وماذا نريد وتركز على مجال عمل المؤسسة الحالي ، أي هويتها الحالية وما تقوم به . ويصف مضمون الرسالة إمكانيات المؤسسة الحالية ، ويركز هذا المضمون على عملاتها وأنشطتها، وتحديد غرض المؤسسة أو السبب من وجودها ، أي لماذا وجدت المؤسسة ؟

وتبرز أهمية رسالة المؤسسة في أنها :

1 - تعزز القيم الإيجابية التي تخدم مسارات العمل في المؤسسة.

2 - تعطي إحساساً للعاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق الأهداف المرسومة.

3 - تسهم في تصميم برامج المؤسسة وخططها من خلال تركيزها على مجالات القوة التي تسعى جادة لتحقيقها.

4 - تساند الإدارة العليا بإعتماد أسس واضحة ومعايير عملية لاختيار البديل الاستراتيجي للمؤسسة.

5 - تضمن إجماع كل أطراف العمل في المؤسسة على غايات مشتركة.

6 - تحدد أسس ومعايير محددة لتخصيص الموارد التنظيمية.

7 - توجد مناخاً تنظيمياً صحيحاً.

8 - توحّد جهود العاملين.

وفيما يأتي أهم حقائق رسالة المؤسسة:

1 - ينبغي أن تكون المؤسسة واضحة بما يكفي لتحديد ما تسعى إليه.

2 - التعبير عن فلسفة المؤسسة وما ترغب فيه بصورة شاملة وواقعية.

3 - التطابق مع غايات المؤسسة وأهدافها.

4 - الواقعية والموضوعية.

5 - القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل للمؤسسة.

6 - التكيف مع البيئة ، بمعنى التكامل بين فروع المؤسسة وأقسامها من جهة والتكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية من جهة أخرى.

7 - التوصيف الفعال، بمعنى أن تتسم الرسالة بتوصيف دقيق لكيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها المرغوبة من خلال الأعمال والأنشطة التي تقوم بها.

8 - يشترط عند صياغة رسالة المؤسسة التعليمية أن تغطي عنصراً أو أكثر من العناصر الآتية:

- 1 - المتعاملين مع المؤسسة، لتحديد من هم ، وكيف يمكن خدمتهم؟
- 2- أنواع الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، أي ما العمل الذي تؤذيه؟
- 3 - المكان الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها.
- 4 - مجموعة القيم والمعتقدات التي تسود في المؤسسة.
- 5 - الطريقة الرئيسة لايصال الخدمة إلى المستفيدين.
- 6 - الأسباب الرئيسة لوجود المؤسسة.
- 7 - جوانب تميز وتفرد المؤسسة ، (أي ما الذي تتميز به وتنفرد، وكيفية تنمية هذه الجوانب).

وينبغي على الإدارة العليا في المؤسسة أن يعملوا جاهدين لصياغة رسالة استراتيجية ، ويتم ذلك من خلال:

1 - الطلب من الموظفين ورؤساء الأقسام نشر رسالة المؤسسة.

2 - معرفة أفكار الموظفين بعبارات مكتوبة ، وبالتحديد عن :

- قيم المؤسسة .
- الأهداف.
- الخدمات المرغوب تحقيقها للمؤسسة.
- الخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة.
- المنجزات التي تنفرد بها المؤسسة.

3 - تفحص الإجابات بحيث تهمل الإجابات التي تقع بعيداً عن الاتجاه العام للرسالة وشروط صياغتها ومن تم مناقشتها في

اجتماعات الإدارة العليا وبلورة أفكار واضحة ومحددة ومفهومة.

4 - نسج وتنسيق الرسالة بعد جمع الأفكار والعبارات والمفاهيم ووضعها في إطار واحد ، مع ملاحظة :

أ - توسيع مساحة الرسالة أي وضع الرسالة ضمن مساحة تستوعب ما تعمله المؤسسة الآن وما يمكن أن تنجزه في المستقبل.

ب- وضع بدائل لصياغة الرسالة ويفضل وضع ما بين ثلاثة إلى خمسة خيارات.

5- إسـتـقـثاء العـامـلـين عـن الـبـدائل الموضوعية.

6 - عرض نتائج الاستفتاء في إجتماع الإدارة العليا لإختيار البديل الأكثر استيفاء لشروط الرسالة المناسبة.

الرؤية والرسالة الاستراتيجية في المؤسسة التعليمية

م	الرؤية الاستراتيجية	الرسالة الاستراتيجية
1	تصور المشهد لأعمال المؤسسة (إلى أين نحن ذاهبون ؟)	تستخدم عادة في وصف مشهد العمل الحالي
2	تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة مثل تحديد النوع أو الشكل الذي تريد المؤسسة أن تتقمصه في المستقبل	تهتم بتحديد التوجه الحالي للمؤسسة من الأعمال والأنشطة التي تقوم بها في الوقت الحاضر
3	تتبع الرؤية من الفلسفة والقيم والمعتقدات التي تتبنها المؤسسة	تشتق افكارها من رؤية المؤسسة
4	وثيقة تحدد الصورة التي تحقق آمال المؤسسة مرحلياً	وثيقة تحدد غرض وأنشطة المؤسسة.

وفيما يأتي بعض الأمثلة على رسالة بعض المؤسسات التعليمية:

1 - تقديم برامج ذات جودة عالية لإعداد كوادر لتلبية حاجات المجتمع .

2- وضع نواة للبحث العملي وتنمية وتعزيز التقدم المعرفي والمشاركة في خدمة قضايا المجتمع للإسهام في تقدم الوطن ورفعته.

3 - تقديم تعليم متميز وبحوث إبداعية للمجتمع تسهم في بناء إقتصاد المعرفة.

4 - توفير بيئة تعليمية داعمة للتعليم والتعلم والبحث العملي والاهتمام بقضايا المجتمع ومشكلاته.

5 -إيجاد بيئة تعليمية محفزة للتعلم والإبداع والشراكه المجتمعية محلياً وعالمياً.

4.3.2 الغايات الاستراتيجية:

في ضوء رؤية ورسالة المؤسسة ، وقيمها يتم تحديد الغايات الاستراتيجية المطلوب تحقيقها على المدى البعيد، وتمثل الغايات النتائج التي تتطلع المؤسسة إلى تحقيقها على المدى البعيد ، وتصف الصورة المستقبلية لها في ذلك المجال الذي تعكسه المؤسسة ورسالتها.

الغايات الاستراتيجية هي تعبير عام أو نتائج مرغوب فيه من غير تحديد زمني حيث تعتبر تطلعات بعيدة المنال، فيقال أن غاية المؤسسة هي تحقيق الربح، في حين أن هدفها تحقيق ربح بنسبة كذا مع نهاية العام والجدير بالذكر أنه ليس هناك مؤسسة ترمي إلى تحقيق غاية واحدة، بل أنها ترمي إلى تحقيق عدة غايات وعادة ما تكون الغايات الاستراتيجية موثقة. كميثاق التأسيس والتقارير السنوية ، وفي التصريحات الصحفية لمسؤولي العلاقات العامة بالمؤسسة التعليمية.

5.3.2 الأهداف الاستراتيجية :

هي النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الأنشطة التي تؤديها لتحقيق أهداف أفضل من الوضع الحالي خلال فترة زمنية معينة، وأهداف المؤسسة التعليمية مثلاً هي النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني معين.

وغالباً ما تكون أهداف الإدارة العليا على مستوى المؤسسة عامة بحيث توفر الإطار الذي من خلاله تصاغ أهداف الإدارات والأقسام للتأكد من مدى تحقيقها للنتائج المرسومة.

ويمكن أن تغطي الأهداف عدة مجالات ، كأن تكون أهدافاً تركز على المدخلات والمخرجات أو نمو وتطور المؤسسة، وأخرى على مستوى التقنية المستخدمة والمسؤوليات العامة للمؤسسة. وإذا كانت الأهداف واضحة ومحددة ودقيقة تتمكن الإدارة العليا من وضع الاستراتيجية الكفيلة بتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها ، وعلي أنه لا يجوز اعتبار الأهداف

حقائق ثابتة بل إنها مرامي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويمكن تعديلها إذا ما تطلب الأمر خاصة عند تغير ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة أو عند تعديل رسالتها.

وللأهداف الاستراتيجية أهمية كبيرة حيث أنها:

1 - تسهم في وضع استراتيجيات على مستوى المؤسسة بالدرجة فضلاً عن المؤسسات الإدارية الوسطى والدنيا.

2 - تسهم في تفويض السلطة للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.

3 - تساعد في تقييم أداء العاملين.

4 - تعبر عن شرعية وجود المؤسسة وأنشطتها على التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية واستثمارها بشكل أفضل.

أهم خصائص الأهداف الاستراتيجية:

1 - الارتباط بالرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة.

2 - العلمية والواقعية وإمكانية التحقق في ظل الظروف والمعطيات الواقعية.

3 - التحدي. 4 - القابلية الزمنية للتحقيق.

5 - الجدولة الزمنية للتحقيق.

الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة تعليمية

المقياس	الهدف
التكلفة المنخفضة	الكفاءة
الزيادة في عدد الطلبة	النمو
الأرباح السنوية الموزعة	العائد على الاستثمار
العائد على الاستثمار	الاستخدام الأمثل للموارد
نوعية الخريجين	رضا المؤسسات المشغلة
الضمان الوظيفي والرواتب	رضا العاملين
الإسهام في الأعمال الخيرية	رضا المجتمع
السمعة والحصة السوقية	الوضع السوقي المتميز

أما الأسس العلمية في صياغة الأهداف الاستراتيجية ، فيمكن إجمالها بما يأتي:

القابلية للقياس: بمعنى أن الأهداف يجب أن تحدد ما هو متوقع الحدوث ، سواء من ناحية الكم أو الزمن بحيث تكون ممكنة القياس.

2 - الملاءمة : بمعنى أن يكون تحقيق الهدف مساعداً على تحقيق رسالة المؤسسة وغاياتها.

3 - القبول من قبل الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة : بمعنى أن تكون إدارة المؤسسة مستعدة لتحمل التكاليف المترتبة على الأهداف موضع التنفيذ ، وأن يحظى الهدف بقبول ما يترتب عليه من الجهود الإدارية والفنية والطاقة الإنتاجية وسوق العمل.

4 - إمكانية التحقيق : بمعنى أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق ومرتبطة ببعد زمني محدد.

5 - المشاركة في تحديدها من قبل المسؤولين عن تحقيقها.

6 - التكامل والترابط بين الأهداف والغايات : وكذا الانسجام بين الأهداف الفرعية ، حيث أن هذه الترابط والانسجام يقود إلى التكامل بين هذه الأهداف.

7 - الوضوح الذي يرافق صياغة الأهداف وتحديداتها غالباً ما يقود إلى تحقيقها.

8 - المرونة: بحيث يمكن تعديل الأهداف في حالة حدوث حالات غير متوقعة.

تعد الأهداف الفرعية جزءاً من الأهداف الاستراتيجية ، وتكتب بصيغة أكثر تحديد منها ، إذا أنها تمثل نشاطاً ذا نتاج نهائي قبل القياس ، وتسهم هذه الأهداف مجتمعة في إنجاز الأهداف الاستراتيجية ، وتبنى الأهداف الفرعية بصورة مباشرة على الأهداف الاستراتيجية ، إذا يعبر الهدف الاستراتيجي عن قضية مهمة يتم التوصل إليها من رؤية المؤسسة ورسالتها

وتحليل واقعها . وعلى أساس الهدف
الاستراتيجي يتم وضع الأهداف الفرعية التي
بإنجازها يتحقق الهدف الاستراتيجي.

ومن أمثلة الأهداف الفرعية للمؤسسة ، على
سبيل المثال لا الحصر ما يأتي:

1 - تحقيق كفاءة عالية في استخدام البرمجيات
ذات العلاقة بطبيعة العمل.

2 - بناء برامج إدارية متطورة .

3 - تكثيف الجهود لتحسين أساليب العمل.

4 - الإرتقاء بمستوي أداء العاملين .

5 - الاهتمام بالبحوث العلمية التطبيقية.

6 - العمل وفق المعايير الدولية للجودة الشاملة.

وينبغي الابتعاد عند صياغة الأهداف
الفرعية، عن الأفعال الغامضة وأفعال الامر ،
إذا يفضل استخدام المصادر مثل : بناء،
وتحقيق، وتطوير، وتحسين ويمكن تلخيص أهم

الأسس التي تستند عليها صياغة الأهداف الفرعية بالآتي:

- 1 - أستعمال لغة مفهومة واضحة.
- 2 - واقعية الهدف بما يمكن من الوصول إليه .
- 3 - وضوح الهدف للعاملين.
- 4 - الترابط بين الأهداف الفرعية والهدف الاستراتيجي.
- 5 - استخدام عدة معايير لقياس هدف فرعي ومستوى تحقيقه.
- 6 - ربط الهدف الفرعي بزمان محدد.

الأختلاف بين الغايات والأهداف الاستراتيجية

الغايات الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية
تتصف بالعمومية والشمولية والبعد عن التفاصيل الدقيقة	تتصف بالتحديد والوضوح
لا تتوافر فيها معايير محددة بالكم والزمن والفرع	تتوافر فيها معايير محددة بالكم والنوع وذات حدود زمنية قابلة للإنجاز
غير ممكنة التحقيق ضمن وضعها العام ، لأنها مطلقة وليس لها نهايات أو حدود عليها	ممكنة التحقيق وقابلة للإنجاز
لا يمكن قياسها محددة	قابلة للقياس معايير محددة
تبنى على أساس رؤية المؤسسة ورسالتها	تبنى على أساس غايات المؤسسة
عادة ما تغطي فترة طويلة من الزمن	عادة ما تغطي فترة زمنية محددة

وفيماء يأتى الأمثلة للأهداف الاستراتيجية
لمؤسسات تعليمية .

1 - استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين في
مختلف التخصصات.

2 - إنشاء مراكز بحثية متخصصة متميزة
ودعمها بكافة الإمكانيات .

3 - المساهمة في التنمية البشرية من خلال طرح
برامج تدريبية متميزة وتقديم الاستشارات
لحل مشكلات المجتمع والبيئة المحيطة.

4 - تعزيز قدرات الخريجين.

5 - إيجاد بيئة تعليمية داعمة.

6 - تنمية المهارات المعرفية والذهنية
والإبتكارية.

7 - تطوير البرامج العلمية في ضوء الاتجاهات
العلمية المعاصرة.

8 - خلق البيئة المشجعة لأعضاء هيئة التدريس
لأداء رسالتهم.

6.3.2 القيم الاستراتيجية : المفهوم والأهمية

تمثل القيم المعتقدات الأساسية والسلوكيات السائدة في المؤسسة ، فهي مجموعة من المعتقدات والتقاليد المشتركة لدى العاملين . وتشكل قيم المؤسسة جزءاً أساسياً من ثقافتها التي تعتبر من العناصر الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة ، فهي مجموعة من الأخلاقيات كالانتماء ، والإخلاص في العمل والشفافية ، وتكافؤ الفرص ، والعدالة ولهذه القيم أهمية كبيرة للمؤسسة ، فهي:

- 1 - تحدد أولويات العمل في المؤسسة.
- 2 - ترسم صورة واضحة المعالم لتوقعات المؤسسة.
- 3 - تعمل على استقطاب العاملين ذوي المهارات العالية.

ومن المفيد أن نذكر هنا عدداً من القيم الإيجابية التي ينبغي الالتزام بها في المؤسسات التعليمية مثل :

- 1 - الموظفون هم ركن أساسي في المؤسسة.
- 2 - الأخلاق والشفافية خير وسيلة لرقى المؤسسة التعليمية .
- 3 - التعامل مع الموظفين تعاملاً إنسانياً أنطلاقاً من مبدأ احترام الجميع .
- 4 - العمل كفريق تعاوني مشترك.
- 5 - العمل وفق مبدأ المسؤولية التضامنية.
- 6 - العمل مع الآخرين باحترام كامل .
- 7 - تشجيع كل صاحب جهد يبذل في اتجاه التجديد والإبداع والابتكار.
- 8 - الالتزام بتحقيق تكافؤ الفرص والمساواة بين الجميع.

بعض الأمثلة على القيم لمؤسسات تعليمية :

- 1 - الجودة والتميز . 2 - الحرية العلمية.
- 3 - العدالة والنزاهة. 4 - الشفافية والمساءلة.
- 5 - التعليم المستمر. 6 - القيادة والعمل بروح الفريق.

7.3.3 مؤشرات الأداء:

هي مقاييس تستخدم النتائج الفعلية، فهي بذلك وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شيء بأخر ، وتعد في الوقت ذاته هدفاً يسعى لتحقيقه . كما تعد المؤشرات أداة ضرورية لقياس نتائج التنفيذ الفعلي ومقارنتها بالمستهدف وتحديد الانحرافات وأسبابها والبحث عن علاجها ، كما أنها من أهم المقومات ، والمركزات التي تتطلبها عملية رقابة وتقييم الأداء في الوحدات داخل المؤسسة محل الرقابة ليتم في ضوءها إجراء عملية التقييم والقياس وإعداد تقارير عن مستوى الأداء.

ويقصد بعملية وضع معايير الأداء تحديد المجالات التي يمكن من خلالها الحكم على أداء المؤسسة التعليمية وإداراتها المختلفة ، ويراعي عند تحديد مجالات الأداء أن تستوعب الأهداف التي تسعى المؤسسة التعليمية لتحقيقها ، وبالتالي فإن للإدارة الواحدة مجالات أداء عديدة . ومن ناحية أخرى يجب تحديد معايير ومؤشرات الأداء الأساسية عن طريق تحديد المقياس المناسب لقياس مجالات الأداء السابقة، وهذا المقياس قد يكون كمياً أو زمنياً أو حتي علاقة تجمع بين هذه العناصر مثل الكمية المنتجة في مدة زمنية أو تكلفة الوحدة أو أي شيء آخر.

ويمكن إجمال أنواع مؤشرات الأداء في المؤسسة التعليمية بما يأتي:

1 - مؤشرات كمية (كالإحصاءات والبيانات الرقمية) .

2 - مؤشرات تطبيقية (التعامل مع عمليات الإدارة الموجودة).

3 - مؤشرات توجيهية (توضح إن كانت الإدارة تتحسن أو تتقدم أو بالعكس).

4 - مؤشرات علمية (توضح مدى رضا الإدارة عن أسلوب الرقابة).

5 - مؤشرات المدخلات.

6 - مؤشرات التعليمات. 7 - مؤشرات للمخرجات.

يمكن تصنيف مؤشرات أداء الجودة في المؤسسة بشكل عام ضمن خمس فئات وهي :

1 - مؤشرات الأداء للإدارة وتتناول المؤسسة التعليمية والمجتمع المحيط بها.

2 - مؤشرات الأداء للمنتج (وهنا المقصود الطالب) : وتتناول العاملين بها والمستفيدين وأصحاب المنفعة.

3 – مؤشرات الأداء للعمليات : وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها للضبط.

4 – مؤشرات الأداء الداخلي للإدارة : وتتناول مقدرة الإدارة ومردودها وفعاليتها ومدي استجابتها للتغيرات ومحيط العمل ، وغير ذلك.

5 – مؤشرات الأداء للموارد البشرية : وتتناول المهارات والمعارف والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

أما أهمية مؤشرات الأداء للمؤسسة التعليمية ، فيمكن إيجازها بما يأتي:

1 – مراقبة الأداء بغرض المقارنة.

2 – تسهيل عمليات التقويم المؤسسي.

3 – تقديم معلومات الدولة تحقيقاً للشفافية والمحاسبة.

4-الشفافية في إتخاذ القرارات. 5-مراقبة جودة المؤسسات التعليمية.

6-المنافسة بين المؤسسات التعليمية. 7-
التحقق من جودة المؤسسات التعليمية. 8-
التركيز على الأشياء الجوهرية من قبل
العاملين.

9- تحديد الإجراءات اللازمة للتغيير.
10- تحديد الأولويات .

11 - ترشيد الانفاق
12 - التركيز على التطور المهني.

ويمكن تحديد المؤشرات على النحو الآتي:

1 - جميع البيانات والمعلومات وتحليلها .
2- وضع خطة عمل للتحسين.

3- تحديد الأهداف. 4- إختيار إجراءات
تحقيق الأهداف وتحديد المؤشرات.

وأما خصائص مؤشرات الأداء الجيدة، فهي:

1 - ذات معني. 2 - ذات قيمة جيدة .
3 - متوازنة وعملية.

4- قابلية للمقارنة و ذات مصداقية.

5- بسيطة تسهل قياسها وفهمها.

وأما أساليب قياس الأداء فيمكن إجراؤها بما يأتي:

1 - سرد الموضوع. 2 - المقارنات
المزدوجة. 3 - الترتيب.

4 - التوزيع الإجباري . 5 - الأحداث
الدرجة.

6- طرق التقدير وفق النتائج.
7- الإدارة بالأهداف.

8- تحليل العمل والمراجعة.

ويتم تصنيف المعايير في عدة مجموعات من أهمها:

1 - معايير زمنية: وهي التي تركز على
عنصر الزمن كأحد الأداء ، وتقاس معدلات
حدوث الأداء بالساعات أو الأيام ، أو الأشهر

(مثل أيام العمل في السنة الواحدة، الفترة الزمنية لكل مرحلة من مراحل الخدمة).

2 - معايير التكلفة: تركز على عنصر التكلفة سواء كانت تكلفة منتج ، أو خدمة أو تكلفة مرحلة، أو تكلفة عمالية ، أو تكلفة زمنية أو نحوه.

3 - معايير كمية: تركز على عنصر الكمية سواء للمدخلات أو المخرجات مثل: عدد الوحدات المنتجة أو الحجم أو الوزن أو الطول أو الكثافة أو نحوه.

4 - معايير الجودة أو النوعية تركز على عنصر النوعية للسلع ، أو الخدمات المنتجة أو المدخلات.

5 - معايير الإنتاجية : وهي العلاقة بين المخرجات والمدخلات الفعلية للنشاط.

6 - معايير البيئة : تعبر عن المظاهر المتعلقة بالمحافظة على البيئة وتحسينها.

ويمكن تصنيف المعايير حسب إمكانية التحقيق إلى :

- معايير مثالية أو نظرية: وهي المعايير التي تفترض وجود ظروف للنشاط واستغلال كامل للوقت وتوفير الخدمات وعدم وجود أي توقفات.
- معايير واقعية أو عملية : وهي معايير تأخذ بعين الاعتبار الظروف الفعلية للنشاط والعطلات والإجازات والتوقعات الطبيعية المسموح بها، ومدى إمكانية تسويق المخرجات.
- معايير منخفضة أو معايير أسوأ الاحتمالات : وهي المعايير التي تأخذ بعين الاعتبار أسوأ الاحتمالات فيما يخص النشاط التعليمي سوء الحالة الأمنية انتشار الأمراض.

ويمكن تصنيف المعايير حسب علاقتها بالنشاط إلى:

- معايير عامة: وهي المعايير التي تشتق من الممارسات الإدارية ، ولا تتعلق بالمشروع أو البرنامج قيد التقويم بحد ذاته.
- معايير خاصة: وهي المعايير التي تشتق من اهداف المؤسسة التعليمية.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية إعداد مؤشرات قياس فاعلية الخطة تعتمد على نوع المخرجات التي تعتمدها المؤسسة التعليمية وطبيعة البيانات التي يتم تجميعها والتي تعتمد بدورها على طبيعة الأثر قياسه وتقويمه، وهناك أسئلة كثيرة للمؤشرات التعليمية على مستوى الأداء الأكاديمي والأداء الإداري . ويجدر الإشارة هنا إلى ضرورة أن تكون الخطة الاستراتيجية طويلة الأمد ، ويفضل أن تكون 5 سنوات أو أكثر، بحيث يكون جزء منها لقياس تحقيق

المؤسسة لمخرجاتها وأهدافها ومخرجات برامجها الأكاديمية .

وينبغي التنبيه هنا إلى ضرورة أن تقوم الإدارات الأكاديمية والإدارية في المؤسسة التعليمية (كلية، قسم أكاديمي، إدارة، الخ) بعمل خطط إجرائية زمنية تفصيلية (يفضل أن تكون سنوية على المستوى العام بحيث يتم تحديد موعد كل نشاط) للأجراءات التنفيذية والأنشطة التي سيتم تنفيذها لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية، وذلك حسب طبيعة عمل كل دائرة سواء أكاديمية أو إدارية. وعلى أن يتم تقويم الأداء بشكل مرحلي وعمل مراجعة دورية (يفضل أن يكون سنوياً) على مستوى الإدارات المختلفة وعلى مستوى المؤسسة على حد سواء بحيث يتم الوقوف على العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف والاستمرار في تحسين وتطوير الخطة الاستراتيجية والخطط الإجرائية الزمنية المنبثقة عنها بشكل دوري

. ويجدر الإشارة إلى ضرورة أن ينتج عن هذا الإجراء تقرير فاعلية للأداء السنوي يوثق ما تم انجازه والإجراءات المطلوبة لتحسين وتطوير الأداء للمرحلة القادمة (السنة اللاحقة) إضافة إلى أي تعديلات على الخطة الاستراتيجية والخطط الإجرائية المبتقة عنها. كما ينبغي أن يتم عمل تقرير شامل عند نهاية امد الخطة الاستراتيجية (5 سنوات) بحيث يوثق كافة الإجراءات التي تمت خلال هذه الفترة ، وما تم تحقيقه من أهداف ، و مؤشرات الأداء ، والإجراءات التحسينية للمرحلة القادمة للخطة الاستراتيجية الجديدة بهدف التحسين والنمو المستمر.

الهيكل التنظيمي

يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية العلاقات بين الواحدات والتقسيمات الأكاديمية والإدارية داخلها ويتم فيه تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة بحيث يحدد فيه قنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة في اتخاذ القرار وعلاقتها ببعضها، ويعد الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة تعليمية وسيلة لمساعدتها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، من خلال المساعدة في تنفيذ واتخاذ الخطط والقرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الأنسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة وتفاذي التداخل والأزدواجية والاختناقات، ويجب أن يتناسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية مع حجمها ، وأنشطتها بما يضمن تحقيق رسالتها وأهدافها، وهناك عدة أنماط للهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية حيث تأخذ مؤسسات التعليم العالي نمط التسلسل الهرمي وهو نمط متعارف عليه في الأوساط الأكاديمية ويتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات العامودية (من أعلى إلى أسفل أي بين الرئيس والمرؤوسين) والعلاقات الأفقية (أي بين الموظفين على نفس المستوى) . ويتصف

بوجود رئيس واحد لكل مرؤوس وذلك لتفادي تضارب الصلاحيات بين الموظفين وتستخدمه المؤسسات التعليمية بغض النظر عن حجمها وموقعها وتخصصاتها . ويلحق بمخطط الهيكل التنظيمي توصيف وظيفي لكل مكون فيه والمهام المطلوبة من كل وظيفة تابعة للمكون.

مكونات الهيكل التنظيمي : تعتمد مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية على حجمها وموقعها وفروعها، ولكنها في الغالب تتكون من الإدارات الأتية:

1 – إدارة الشركة التعليمية والتدريبية. أعلى سلطة في المؤسسة . ويشرف على اعمالها الأكاديمية والإدارية بشكل كامل.

2 – رئيس المؤسسة التعليمية يرتبط مباشرة برئيس مجلس إدارة الشركة وهو المسؤول التنفيذي الأول للمؤسسة التعليمية ، ويتم تعيينه من قبل مجلس إدارة الشركة ويكون مسؤولا عن مهام المؤسسة الأكاديمية والإدارية والمالية ، ويخضع لرقابة مجلس إدارة

الشركة ومحاسبته . ويرتبط بالرئيس عدداً من النواب حسب حجم المؤسسة.

3 - نواب الرئيس يرتبط بالرئيس عدداً من النواب بحسب حجم المؤسسة وموقعها وفروعها للإشراف على قطاعات خدمات المؤسسة التعليمية المختلفة ، ويفوض الرئيس لهم بعض أو جميع صلاحياته المتعلقة في إدارة الوحدات المرتبطة بهم ، ومنهم مثلاً:

✓ مدير الشؤون المالية والإدارية :

ويرتبط بإدارته جميع الوحدات المالية والإدارية في المؤسسة ، مثل : الموارد البشرية ، والموارد المالية واللوزام والمشتريات ، ومركز الحاسوب ومصادر التعلم ، والعلاقات العامة والتسويق والخدمات العامة والصيانة ، والخدمات الطبية ، والأمن الداخلي.

✓ مدير الشؤون العلمية والأكاديمية:

وترتبط بإدارته جميع الوحدات المالية والإدارية في المؤسسة من الكليات والدراسات العليا و البحث

العلمي ، والمكتبة والقبول والتسجيل وشؤون الطلبة والوحدات والمراكز التي لها علاقة مباشرة بالعملية التعليمية.

✓ مدير الشؤون الاستراتيجية والأداء المؤسسي:

ويرتبط بإدارته قسم التخطيط والتطوير ، وقسم ضمان الجودة وقسم الاعتماد الأكاديمي .

- نائب الرئيس للفروع : في حال وجود فرع أو أكثر للمؤسسة في مناطق بعيدة عن المقر الرئيس فإنه يعين نائباً للرئيس في كل فرع من الفروع ، وتفوض إليه جميع صلاحيات الرئيس لتسهيل إدارة الفرع.
- يختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى ومن بلد لآخر حسب القوانين واللوائح المعمول بها ولكنها تشترك في بعض المهام الرئيسية.

مواصفات الهيكل التنظيمي:

يجب ان يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية بمواصفات عديدة منها:

- 1 - تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.
- 2 - تناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة للإدارات مع حجم المسؤوليات.
- 3 - انسجامه مع متطلبات ورغبات المؤسسة.
- 4 - اتفاه مع احتياجات المديرين والأفراد العاملين في المؤسسة.
- 5 - تقسيمه العمل بين المديرين والأفراد العاملين في المؤسسة بحسب الاختصاصات، وعدم التداخل في الأدوار من أجل إنجاز المهام بفاعلية.
- 6 - اتصافه بالامركزية
- 7 - ذات تشكّل طبيعته ضعفاً في التواصل داخل المؤسسة.
- 8 - يراعي في تشكيله المرونة والقابلية للتغير استجابته لنتائج التقويم والمستجدات التي قد تطرأ على المؤسسة.

المجالس واللجان المساندة : تقوم المؤسسات التعليمية بتشكيل مجالس ولجان، مساندة لها لمبدأ المشاركة والشورى في إتخاذ القرار ودعم مسيرتها التعليمية والإدارية ، ويتم تشكيل المجالس واللجان المساندة على مستوى رئاسة المؤسسة وتكون مرتبطة بالرئيس. ويتضمن بعض هذه المجالس واللجان أعضاء من المجلس الأعلى المؤسسة ، وكبار الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والطلبة ، وأعضاء من جهات لها علاقة بالمؤسسة، وأعضاء من الجهات المستفيدة من خارج المؤسسة حسبما يقتضيه الحال.

المراجع العربية:

- 1 - دارم البصــــــــــــــــام (1996) , تحليلــــــــــــــــل القطاعية للموارد البشرية في ليبيا البدائل الاصلاحية والتطوير المؤسسي لتخطيطها علي المستوي الوطني (طرابلس البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة) في ليبيا تقرير فني غير منشور
- 2- ســــــــــــــــهير عبد العزيز (2000) التنشئة الاجتماعية في المجتمع العربي في ظروف اجتماعية متغيرة , الطبعة الأولى , سلسلة محاضرات الإمارات العدد (49) منشورات مركز الإمارات للبحوث والدراسات
- 3 نبيل علي (2001) الثقافة العربية وعصر المعلومات رؤية لمستقبل الخطاب الثقافي العربي الطبعة الأولى , الكويت

المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب
سلسلة عالم المعارف

4- علي الحوات (2013) التنمية البشرية
في عالم متغير، طرابلس، منشورات
الجامعة المغربية .

5-وزارة التعليم ، المركز الوطني لضمان
جودة وإعتماد المؤسسات التعليمية
والتدريبية ، معايير الإعتماد المؤسسي
والبرامجي لمؤسسات التعليم العالي،
2016.

المراجع الأجنبية:

1 – Zakary Abdulla Kakh (2012)
Developing a Delphi Model of the
Relationship between Education Skills
in Libya and Labor Market Needs A .
Case study of Benghazi, Libya (PhD
thesis)

2 – UNESCO (2009) Outcomes of Regionals preparatory Meeting for the word Conference on Higher Education – Paris UNESCO Publication Ed 2009 / con> 402 / Refer

3 – UNDP, Human Development Report , New York , UNDP Publication , issues since 1990 until 2012 (in English) , New York

4 – UNDP , Arab Human Development report , 2002 , creating opportunities for future generation , New York , UNDP Publication

5 – UNDP , Arab Human Development Report, 2003 building a Knowledge society , New York , UNDP publication

6 - UNDP , Arab Human
Development Report , 2004 , towards
freedom in the Arab world New York ,
UNDP publication

7 - UNDP , Arab Human
Development Report , 2005 , towards
freedom in the Arab world New York ,
UNDP publication

8 - UNDP , Arab Human
Development Report , 2009 , towards
freedom in the Arab world New York ,
UNDP publication

9 - UNDP , Arab Human
Development Report , 2004 , towards
freedom in the Arab world New York ,
UNDP publication

10 - world Bank (2009) , Libya a Public
expenditure 128review , world Bank

document report 450 j 19 j 14 , technical
report