



ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



Improving of educational institutions performance by using Pfeiffer model for strategic planning

PHD. Hana Eid Abdel Razek Newishi

PHD researcher -Department of Foundations of Education - Faculty of women for Arts, Science and Education - Ain Shams University

h3644104@gmail.com

Prof. Nadia Youssef Kamal.

Department Foundations of Education, Faculty of Women for Arts, Sciences and Education, Ain Shams University, EGYPT.

nyoussef2000@hotmail.com

Dr. Nawal Helmy Morsi

Department Foundations of Education, Faculty of Women for Arts, Sciences and Education, Ain Shams University, EGYPT.

Nawal.helmy@women.asu.edu.eg

Receive Date : 10 September 2023, **Revise Date:** 3 October 2023,

Accept Date: 15 October 2023.

DOI: [10.21608/BUHUTH.2023.235546.1562](https://doi.org/10.21608/BUHUTH.2023.235546.1562)

Volume 4 Issue 2 (2024) Pp.138 -190.

Abstract

The Planning is essential for the success of any work especially in educational institutions and its importance from the positive role in determining of the human and physical capabilities of society by diagnosing the economic and social reality, setting goals and translating them into plans, projects, and educational programs, The Pfeiffer model is considered one of the most important strategic planning models, which is characterized by clarity, logical sequence of planning, and ease of application. the organization with a new direction to move towards and it prepares employees by great energy to work, and includes all the basic steps for building integrated strategic plans, which is useful in improving the performance of educational institutions, Therefore the goal of the research is to present a set of mechanisms for improving the performance of educational institutions using the Pfeiffer model for strategic planning. The research also used the descriptive approach, A set of mechanisms were reached to improve the performance of educational institutions using the Pfeiffer model of strategic planning, which included: Mechanisms for developing internal operations in educational institutions, mechanisms for monitoring the external environment, mechanisms for developing human resources, and continuous follow-up mechanisms, as well as steps for implementing these mechanisms in educational institutions using the Pfeiffer model, and the most important obstacles to their implementation within educational institutions, and how to overcome them.

Keywords: Institutional performance - Pfeiffer model - strategic planning.

تحسين أداء المؤسسات التعليمية باستخدام نموذج فايفر Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي

هناء عيد عبد الرازق نويشي

باحثة دكتوراه الفلسفة في التربية- تخصص (أصول تربوية)
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر

h3644104@gmail.com

الدكتورة / نوال حلمي مرسي
مدرس أصول التربية
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
جامعة عين شمس- مصر

الأستاذة الدكتورة/ نادية يوسف كمال
أستاذ أصول التربية
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
جامعة عين شمس- مصر

المستخلص:

يُعد التخطيط أمراً ضرورياً لنجاح أي عمل لا سيما في المؤسسات التعليمية، وتتبع أهميته من دوره الإيجابي في تحديد القدرات البشرية والمادية للمجتمع، وتشخيص الواقع الاقتصادي والاجتماعي، وتحديد الأهداف وترجمتها إلى خطط ومشاريع وبرامج تربوية وتعليمية، ويُعد نموذج فايفر من أهم نماذج التخطيط الاستراتيجي الذي يتميز بالوضوح والتسلسل المنطقي للتخطيط وسهولة التطبيق، ويمد المؤسسة باتجاه جديد تتحرك نحوه، ويمد العاملين بطاقة كبيرة للعمل، ويتضمن جميع الخطوات الأساسية لبناء الخطط الاستراتيجية المتكاملة، مما يفيد في تحسين أداء المؤسسات التعليمية، لذا هدف البحث تقديم مجموعة من آليات تحسين أداء المؤسسات التعليمية باستخدام نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي، كما استخدم البحث المنهج الوصفي، وقد تم التوصل إلى مجموعة من الآليات لتحسين أداء المؤسسات التعليمية باستخدام نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي والتي تضمنت؛ آليات خاصة بتطوير العمليات الداخلية بالمؤسسات التعليمية، وآليات لرصد البيئة الخارجية، وآليات لتنمية الموارد البشرية، وآليات المتابعة المستمرة وكذلك خطوات تنفيذ هذه الآليات بالمؤسسات التعليمية باستخدام نموذج فايفر، وأهم معوقات تنفيذها داخل المؤسسات التعليمية، وكيفية التغلب عليها.

الكلمات المفتاحية: الأداء المؤسسي- نموذج فايفر - التخطيط الاستراتيجي.

مقدمة:

فرض الانفجار المعرفي في بداية القرن الحادي والعشرين، العديد من التحديات والتغيرات في مختلف المجالات العلمية والمهنية والاقتصادية والاجتماعية، مما جعل إدارة الواقع ومواكبة الحاضر والاستعداد للمستقبل عملاً إنسانياً ملحاً لا يقبل التهاون، مما أوجب على المؤسسات أن تستخدم مواردها البشرية والمادية بأكبر قدر ممكن من الكفاءة لتحقيق أهدافها، ومواكبة التطورات والتغيرات التي تدور حولها، فعادة ما يتم قياس نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال عدد من المتغيرات، والذي من شأنه أن يتصدى للمشكلات والتحديات التي تواجهها؛ حيث تمثل استراتيجيات المؤسسة وبرامجها وأنشطتها هوية المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، والتي تتخذها لمعالجة المشكلات المحتملة في بيئتها الداخلية والخارجية، مما ينعكس على مدى فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها، وطموحاتها. (سلامة، 2022، ص3)

ويُعد التخطيط أمراً ضرورياً لنجاح أي عمل لا سيما في المؤسسات التعليمية، وتتبع أهميته من دوره الإيجابي في تحديد القدرات البشرية والمادية للمجتمع، وتشخيص الواقع الاقتصادي والاجتماعي، وتحديد الأهداف وترجمتها إلى خطط ومشاريع وبرامج تربوية وتعليمية، لتحقيق التنمية الشاملة المتوازنة في المجتمع، ولتحقيق ذلك ينبغي التخطيط للتعليم بمرونة، وواقعية، وشمولية، ومشاركة جميع أفراد المجتمع، وتحقيق التوازن بين الكم والكيف، وتحديد الأولويات وفقاً للتحديات الراهنة، وإيجاد احتمالات وتوقعات للمستقبل لمعالجة القضايا الراهنة، وقد اتسم النظام العالمي الجديد بعدد من السمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تؤكد تأثيرها على النواحي التنموية، وانعكست بوضوح على الميدان التعليمي، وتنمية الاتجاهات الإيجابية للتفكير بأبعاده المختلفة، وإعداد كوادر بشرية ذات مؤهلات عالية لأداء الدور المنوط بها بنجاح في عصر التقدم العلمي والتكنولوجي حتى يحرز التعليم التقدم المطلوب. (بحر، 2021، ص3)

وفي ضوء الاتجاهات الحديثة في النظام التعليمي والتحديات المتجددة والتغيرات السريعة في البيئة الخارجية، والافتقار إلى الموارد اللازمة للإنفاق على احتياجات التعليم مع زيادة الطلب عليه، فإن ذلك يحتم على المهتمين بالمؤسسات التعليمية تحديد الرؤى المستقبلية لأنشطتها في جميع الميادين، واللجوء إلى المبادئ التوجيهية للتخطيط الاستراتيجي كملاذ آمن لها لإيجاد رؤاها المستقبلية في ضوء البيئة المعقدة والديناميكية المليئة بالعقبات وشدة المنافسة، والتي يصعب معرفتها وتقدير حجمها واتجاهاتها، وتدرك مؤسسات التعليم قيمة التخطيط الاستراتيجي لبقائها وتحسينها على المدى الطويل؛ من خلال وعيها بالقوى الخارجية المنافسة لها بنفس المجال، وتحديد نقاط القوة والضعف في محيطها المباشر، وبذلك تتمكن من إعداد استراتيجيات فعّالة قادرة على تحسين إدارتها، ويقتضي منها القيام بممارسات متعددة لضمان النجاح في تحقيق أهدافها، وتكون أكثر قدرة على الإبداع والتميز والتنافسية. (الزعيبي، 2021، ص213)

ويركز التخطيط الاستراتيجي على كيفية قيام المؤسسات بوضع أهدافها الاستراتيجية، وتقييم مدى نجاح تحقيق هذه الأهداف، وإجراء التعديلات اللازمة استجابة للظروف المتغيرة، فالتخطيط هو المرحلة الأولى الذي يأتي قبل التنفيذ من خلال استقراء الماضي، وتحليل الحاضر، والتنبؤ بالمستقبل من أجل اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف بطريقة فعّالة، وهناك العديد من نماذج التخطيط الاستراتيجي، يمكن الاستفادة منها في تطوير المؤسسات وتحسين أدائها، علماً بأنه لا يمكن استخدام نموذج واحد لجميع المواقف والمؤسسات، لأن لكل منها أهداف وبرامج مختلفة، وتشترك جميع هذه النماذج في عدد من

العناصر منها: الرؤية، والرسالة، ونقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، والأهداف الاستراتيجية، والمتابعة، والتقييم، ومن أمثلة هذه النماذج: نموذج دافيز وإليسون Davis & Ellison، ونموذج برايسون Bryson، ونموذج ستينر Steiner، ونموذج كوفمان Kaufman، ونموذج فايفر Pfeiffer وغيرها. (خليل، 2021، ص120)

ويُعد نموذج فايفر Pfeiffer من أهم نماذج التخطيط الاستراتيجي الذي يمد المؤسسة باتجاه جديد تتحرك نحوه، ويمد العاملين بطاقة كبيرة للعمل، ويختلف هذا النموذج عن النماذج الأخرى في طريقة التطبيق، فخطواته متسلسلة وواضحة، ويمكن معرفة مكن الخلل في التطبيق بكل يسر وسرعة تعديل الخطة في حالة الحاجة للتغيير، ويختلف عن نظائره بأنه يعطي اهتماماً كبيراً لقيم المؤسسة موضعاً أهمية دورها في اتخاذ القرارات، كما أنه يركز على الأفكار الإبداعية لتوجيه مستقبل المؤسسة. (الشميلي، 2019، ص57)

يتضح مما سبق أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية، من خلال مساعدتها على استخدام مواردها البشرية والمادية بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، وتحديد أهدافها وترجمتها إلى خطط ومشاريع وبرامج تربوية وتعليمية، ومن ثم حاولت الباحثة في هذا البحث تسليط الضوء على تحسين أداء المؤسسات التعليمية باستخدام نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي.

مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المؤسسات التعليمية تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة، التي تلاشت فيها الحدود بين الدول والأقاليم، وبناءً على هذه التغيرات فقد عملت المؤسسات التعليمية على إعادة تقييم فلسفتها التعليمية والبحثية وأهدافها وسياساتها، واستراتيجياتها، مما يتطلب منها التركيز على إعداد أفراد ذوي مواهب فريدة وقدرات معينة، وفي ضوء هذه التغيرات، تحتاج المجتمعات اليوم إلى نظام تعليمي مبتكر لإعداد أشخاص قادرين على التعامل مع التطورات الحالية واللاحقة بمهارة غير مألوفة وكفاءة لا مثيل لها، وأصبحت الحاجة لتبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات واستخدام التخطيط الاستراتيجي الذي لاقى استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، فالتخطيط الاستراتيجي هو أحد مرتكزات إدارة المؤسسات، وهو بذلك شرط جوهري لتحسين الأداء المؤسسي، كما أنه عملية إبداعية عقلانية.

وبالرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي في بقاء المؤسسات التعليمية وتحسين أدائها على المدى الطويل، إلا أن بعض الدراسات (الهاشمي، 2020)، (العريفي، 2021)، (الشنفري، 2022)، (عبد العزيز، 2023)، (مصطفى، 2023)، (شكشك، 2023)، كشفت عن وجود قصور لدى هذه المؤسسات في تفعيل التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها، ومن أهم أوجه القصور التي كشفت عنها تلك الدراسات ما يلي:

- غياب الدعم المالي ونقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لتحسين أداء المؤسسات التعليمية.
- ضعف قدرتها على تحديد التهديدات والمخاطر البيئية الخارجية والتي تؤثر عليها لتفاديها.
- ندرة تحديد الفرص المتاحة والمتوفرة في البيئة الخارجية للاستفادة منها.
- ضعف قدرتها على تحليل نقاط القوة للاستفادة منها، ونقاط الضعف لمعالجتها.
- قلة مشاركة العاملين في المؤسسات التعليمية في تحليل البيئة الداخلية ومتغيراتها.

- قلة الاهتمام بعنصر الزمن والتوقيت المناسب عند اختيار البدائل الاستراتيجية.
- ضعف المشاركة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي وأولياء الأمور في تحسين جودة التعليم.
- الحاجة لبناء قاعدة بيانات متطورة للتخطيط الاستراتيجي.
- نقص الميزانية المخصصة للتخطيط الاستراتيجي، وقلة الوعي بأهمية تطبيقه.
- الحاجة إلى وضع خطة سنوية للصحة والسلامة المهنية بالمؤسسات التعليمية، والإشراف المستمر.
- قلة الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية لنظم المعلومات الإدارية.

يتضح مما سبق، ضعف قدرة المؤسسات التعليمية على توظيف التخطيط الاستراتيجي في تحسين أدائها، بالإضافة إلى غياب الدعم المالي ونقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لتحسين الأداء وتقديم الخدمات المتميزة، ومن ثم يأتي هذا البحث للتعرف على كيفية تحسين أداء المؤسسات التعليمية باستخدام نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي.

أسئلة البحث:

يسعى البحث الحالي للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما الأسس النظرية للأداء المؤسسي؟
2. ما الأطر النظرية للتخطيط الاستراتيجي؟
3. ما أهمية نموذج فايفر ومزاياه لتحسين أداء المؤسسات التعليمية؟
4. ما آليات تحسين أداء المؤسسات التعليمية باستخدام نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي؟

أهداف البحث

تتضح أهداف البحث فيما يلي:

1. تعرف الأسس النظرية للأداء المؤسسي.
2. تحديد الأطر النظرية للتخطيط الاستراتيجي.
3. توضيح أهمية نموذج فايفر ومزاياه لتحسين أداء المؤسسات التعليمية.
4. تقديم مجموعة من آليات تحسين أداء المؤسسات التعليمية باستخدام نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي.

أهمية البحث

تتضح أهمية البحث فيما يلي:

1. الحاجة الملحة إلى اعتماد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، فالتخطيط لم يعد مطلباً علمياً واقتصادياً فحسب، بل هو مطلباً حضارياً تفرضه طبيعة الصراع الحضاري، والتسارع التكنولوجي والمعلوماتي.
2. تأتي أهمية البحث من أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية، وفي الانتقال بنظم التعليم التقليدية إلى النظم الحديثة، لأن عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية التعليمية الفعالة، لما لها من آثار إيجابية على جودة التعليم.

3. تأمل الدراسة تشجيع القادة التربويين ومسؤولي التعليم تطبيق نموذج فايفر لتحسين الأداء المؤسسي.
4. قد يساعد الباحثين بالقيام بأبحاث متنوعة في مجال تحسين أداء المؤسسات التعليمية.

حدود البحث:

اقتصرت البحث على دراسة نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه، ومميزاته، وخطواته، بالإضافة إلى توضيح أهميته ومزاياه لتحسين أداء المؤسسات التعليمية، وتقديم مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين أداء المؤسسات التعليمية باستخدام نموذج فايفر، وخطوات تنفيذها، والمعوقات التي تواجه تنفيذ هذه الآليات وسبل التغلب عليها.

منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث وحدوده وأهدافه، اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظواهر أو الأحداث؛ وجمع الحقائق والمعلومات بشأنها، وتقرير حالتها كما هي موجودة في الواقع؛ ثم تنظيم البيانات، وتحليلها، واستخلاص استنتاجات ذات الصلة بمشكلة البحث (أبو علام، ٢٠٠١، ص ٨٨). واستخدم البحث هذا المنهج في تعرف الأسس النظرية للأداء المؤسسي، والأطر النظرية للتخطيط الاستراتيجي ونموذج فايفر من حيث مفهومه، ومميزاته، وخطواته، وآليات تطبيقه لتحسين أداء المؤسسات التعليمية.

مصطلحات البحث:

تناول البحث المصطلحات التالية:

1. الأداء: The Performance

يعرّف الأداء بأنه: نتاج لجهود الأفراد داخل المؤسسة؛ لتحقيق زيادة في الإنتاج بأقل تكلفة وأعلى جودة. (رضوان، 2013، ص9)

ويُعرف أيضاً بأنه الركيزة الأساسية للأهداف المستقبلية وما يترتب عليها من القرارات بشأن تخصيص الموارد، ومواءمة البرامج مع أدوات القياس. (Childe, Hazen & Akter, P308)

وتعرف الباحثة الأداء إجرائياً بأنه محصلة لنتيجة الجهد الذي يبذله الأفراد بالهيئة الإدارية والتدريسية، وفقاً للأعمال المكلفين بها في الوقت المحدد داخل المدرسة.

2. تحسين أداء المؤسسات التعليمية: Enhancing the performance of educational institutions

يُعرّف بأنه عملية إدارية تعطي الأولوية لإجمالي مخرجات المؤسسة مع إجراء تحسينات مستمرة على العمليات والبحث عن الأخطاء المحتملة لسد الفجوة بين الحالة الراهنة للمؤسسة والحالة المستقبلية المرجوة. (الخزامي، 2002، ص108) كما يُعرّف بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة للمؤسسة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين الجودة والتكنولوجيا والكلفة، التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. (خليل، 2015، ص149)

ويُعرف تحسين أداء المؤسسات التعليمية إجرائياً: بأنه عملية منهجية منتظمة تساعد المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمداخلتها من موارد بشرية ومادية، والاستعانة بأحدث الأساليب والتقنيات التكنولوجية،

بهدف تحسين العمليات الإدارية والتعليمية، لتقديم أفضل جودة من المخرجات التعليمية، وذلك في ضوء نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي.

وتعرف المؤسسات التعليمية إجرائيًا: بأنها المدارس والمعاهد والجامعات الحكومية والخاصة والتي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم، وتهدف إلى تقديم خدمات تعليمية في المجتمع، وتسعى لتحقيق جودة خدماتها من خلال الكادر التعليمي والإداري القائم عليها.

2. التخطيط الاستراتيجي: Strategic planning

يُعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط استراتيجية طويلة المدى تحدد مسار المؤسسة لتحقيق أهدافها باستغلال مواردها المتاحة البشرية والمادية. (أبو النصر، 2017، ص28)

ويُعرف بأنه عملية رسمية ومستمرة يشارك فيها جميع أصحاب المصالح والمستفيدين من أجل صياغة خطة استراتيجية لتحديد أفضل مواءمة لتكييف المؤسسة مع البيئة الخارجية، مع التركيز على ضمان تنفيذ ومتابعة هذا الاتساق من خلال الإدارة الاستراتيجية الفعّالة، وهذا يساعد في إحداث تغيير استراتيجي نحو تحقيق ميزة تنافسية. (الشرقاوي، 2022، ص37)

ويُعرّف التخطيط الاستراتيجي إجرائيًا: بأنه عملية منظمة تساعد المؤسسة التعليمية على وضع الخطط الاستراتيجية، وصياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها وتوجهاتها المستقبلية، واختيار البدائل الاستراتيجية الأنسب بناءً على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، للتنبؤ بما ستكون عليه مستقبلًا.

3. نموذج فايفر: Pfeiffer model

النموذج لغة: هو " المثل الذي يعمل عليه الشيء، فهو إذن المرجع الذي يقاس عليه ما هو من جنسه".
النموذج اصطلاحًا: هو تمثيل ذهني لمفهوم معين من خلال جمع السمات المثالية لذلك المفهوم دون أن يشترط بضرورة أي من هذه السمات فردية أو جماعية. (عثمان، 2016، ص142)

ونموذج فايفر: هو نموذج قامت شركة فايفر الأمريكية بتصميمه 1991م، وهو نموذج شامل للحفاظ على مبادرات التخطيط الاستراتيجي في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ويساعد على استمرار المؤسسة والحفاظ على قدرتها التنافسية، وتحديد الفرص والتحديات وأهم الممارسات، ويوفر فرص التقييم المستمر لأداء الأفراد وتقييم النتائج التي تحققها المؤسسة في ظل أهدافها المرجوة، والقدرة السريعة في تعديل الخطة عند الحاجة إلى التغيير، كما يهتم اهتماماً كبيراً بقيم المؤسسة ودورها في اتخاذ القرارات، ويركز على الأفكار الإبداعية لتحسين مستقبل المؤسسة. (عبدالله، 2020، ص27)

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

يعرض البحث الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي من الأقدم إلى الأحدث وفقاً لأهدافها والمنهج المتبع وأدوات الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وأهم مقترحاتها.

1. دراسة بشارة (2017) بعنوان "درجة تطبيق نموذج جودشتاين، نولان، فايفر، Goodstein, Pfeiffer & Nolan للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية"

هدفت الدراسة تعرف درجة تطبيق نموذج (جودشتاين، نولان، فايفر) للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (56) فرداً من وزارة السياحة، والآثار (18) فرداً، ووزارة العمل (17) فرداً، ووزارة الزراعة (8) فرداً، ووزارة التنمية الاجتماعية (13) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق نموذج (جودشتاين، نولان، فايفر) للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية جاءت متوسطة، وأوصت بضرورة تشكيل فريق لإعداد الخطة الاستراتيجية من ذوي الكفاءة والخبرة.

2. دراسة محمد (2017) بعنوان "مقترح قائم على تطبيق نموذج فايفر Pfeiffer لتطوير الخدمات المجتمعية المقدمة من كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد"
هدفت الدراسة وضع تصور مقترح باستخدام نموذج فايفر يعمل على تطوير الخدمات المجتمعية المقدمة من كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة البحث (311) من أولياء أمور الأطفال، معلمات وموجهات رياض الأطفال، وموظفي مؤسسات رعاية الطفل، وتوصلت إلى أهمية حصر احتياجات مؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد والتي يمكن أن تُسهم كلية رياض الأطفال في الوفاء بها، وأوصت بضرورة إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي بالكلية ذات فريق مدرب على أحدث نماذج التخطيط الاستراتيجي.

3. دراسة إبراهيم (2019) بعنوان "تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوروبي EFQM لإدارة التميز"
هدفت الدراسة لتعرف واقع الأداء المؤسسي في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت وكيفية تطويره في ضوء النموذج الأوروبي EFQM لإدارة التميز، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (396) فرداً منهم (123) من الوظائف الإشرافية والأكاديمية و(273) من الوظائف الإشرافية والإدارية، وتوصلت إلى أن هناك معوقات تواجه إمكانية تطبيق المدارس الثانوية لمعايير النموذج الأوروبي للتميز من أجل تطوير الأداء المؤسسي، ومنها كثرة الأعباء الملقة على المديرين والعاملين والإداريين والوكلاء، وغياب الدعم المالي ونقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لتحسين الأداء وتقديم الخدمات المتميزة، وضعف الدعم الفني للإمكانيات التكنولوجية بالمدارس.

4. دراسة الهاشمي (2019) بعنوان "درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان من وجهة نظر مديري المدارس"

هدفت الدراسة لتعرف درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (107) مديرين و(77) مساعد مدير، وتوصلت إلى قلة وجود تعاون بين المدرسة والمسؤولين في الإدارة العليا، وأن هناك ضعفاً في تحديد التهديدات والمخاطر التي تؤثر على المدرسة لتفاديها، وندرة تحديد الفرص المتاحة والمتوفرة في البيئة الخارجية للاستفادة منها، وتدني دراسة نقاط الضعف ومعالجتها، وقلة مشاركة العاملين في المدرسة في تحليل البيئة الداخلية ومتغيراتها، وقلة التركيز على تحقيق التكامل بين المدرسة والمديرية التعليمية عند صياغة الرؤية، وقلة مراعاة عنصر الزمن والتوقيت المناسب عند اختيار البديل الاستراتيجي، وضعف الاهتمام بوضع البدائل

الاستراتيجية التي تستثمر الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، وضعف إشراك المسؤولين في المدرسة بتحليل المؤثرات التي تؤثر على التوجه الاستراتيجي.

5. دراسة سوكوغلو وإردم (Sucuoğlu & Erdem 2021) بعنوان "أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية على فعالية ممارسات إدارة الجودة الشاملة"

هدفت الدراسة تقييم المديرين والمعلمين العاملين في المدارس الابتدائية لممارسات التخطيط الاستراتيجي في المدارس والكشف عن تصوراتهم لفعالية ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM). واستخدمت المنهج الوصفي، واقتصرت على المدارس الابتدائية في أنقرة، وأجريت المقابلات وجهاً لوجه، وتم الحصول على (400) رد من المديرين والمعلمين العاملين في المدارس الابتدائية. وتوصلت إلى أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المدارس تقدم مساهمة كبيرة في تعزيز تصور فعالية ممارسات TQM. ومن المتوقع أن تفيد نتائج الدراسة وأثارها في تطوير المدارس الابتدائية في تركيا، وحاجة المدارس إلى معالجة وتطوير المناهج الدراسية، وضرورة استخدام تقنيات ووسائل مبتكرة في المناهج والأنشطة التعليمية.

6. دراسة العريفي (2021) بعنوان "تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية بوزارة التعليم في ضوء نموذج فايفر (Pfeiffer): استراتيجية مقترحة"

هدفت الدراسة تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، في ضوء نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي، والكشف عن متطلبات تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة مقدارها (120) فرداً من القيادات التربوية، وتوصلت إلى أهمية نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وضعف التزام العاملين بتطبيق الاستراتيجية، ونقص الميزانية المخصصة للتخطيط، وقلة الوعي بأهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وأوصت بضرورة تبني الوزارة للاستراتيجية المقترحة من أجل تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية، وضرورة العمل على توفير متطلبات تطبيق الاستراتيجية المقترحة كافة، وإزالة كل المعوقات التي تحول دون نجاحها، وإجراء مزيد من الدراسات حول مشكلات التخطيط الاستراتيجي.

7. دراسة النوري (2021) بعنوان "دور إدارة الجودة وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في جامعة الأنبار"

هدفت الدراسة لتعرف واقع إدارة الجودة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة الأنبار، وتحديد الفجوة بين النظرية والواقع العملي لمخرجات الجامعة التي تطمح في الوصول إليه بعد تبني أوجه التميز، واستخدمت المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت إلى ضرورة إشراك الموظفين في جودة أنشطة الخدمات التعليمية وصياغة الخطط المتعلقة بالعملية التعليمية، والاهتمام ببرامج التدريب والتطوير التي ترفع مستوى أداء الموظفين من خلال عقد الندوات والمؤتمرات العلمية والدورات التدريبية المتعلقة بالجودة، وضرورة توفير جميع المتطلبات التي تحتاجها عملية التدريب من التقنيات الحديثة (أجهزة المختبر، أجهزة الكمبيوتر، أجهزة العرض) لمتابعة الخطط المتعلقة بجودة الخدمات التي تقدمها، ومراعاة توفير جميع الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية بهدف رفع جودة عملية البناء التعليمي، واستحداث إدارة خاصة للمعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة.

8. دراسة الروقي (2022) بعنوان "تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز"

هدفت الدراسة تطوير الأداء المؤسسي بجامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز، واستخدمت المنهج المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من عمداء، ووكلاء، ورؤساء الأقسام، بجامعة شقراء، والبالغ عددهم (157)، منهم (22) عميداً، (46) وكيلاً، (89) رئيس قسم. واستخدمت أسلوب الحصر الشامل، وطبقت أداة الدراسة إلكترونياً على مجتمع الدراسة، وتوصلت إلى أن كثرة الأعباء الملقاة على أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، والتباعد الجغرافي بين الجامعة وفروعها أسهم في صعوبة تطبيق إدارة التميز، وأن هناك ضعفاً في تقديم الجامعة حوافز للعاملين المتميزين، وضعف توفر موارد مالية كافية للجامعة من مصادر متنوعة.

9. دراسة الشنفرى (2022) بعنوان "متطلبات تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان"

هدفت الدراسة تعرف واقع متطلبات تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدمت المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة مكونة من 33 عبارة، ولقد تألفت عينة الدراسة من (112) موظفاً في وزارة التربية والتعليم، وتوصلت إلى ضعف اتجاهات العاملين بالوزارة حول أهمية إشراك أفراد المجتمع المحلي في تحليل البيئة الخارجية، والمركزية في اتخاذ القرارات، وأهمية تطوير المهارات الأدائية للعاملين بوزارة التربية والتعليم، وتطوير وعيهم ومعرفة بالتكنولوجيا الإدارية المعاصرة، وضرورة بناء قاعدة بيانات متطورة للتخطيط الاستراتيجي، وأوصت بضرورة زيادة عدد المدربين المختصين، وتوفير شبكة اتصال فائقة السرعة بين المركز وديوان عام الوزارة ليسهل التواصل بين المعنيين على التخطيط الاستراتيجي.

10. دراسة جمعة ونياجا (Ndwiga & Nyaga 2022) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية في مقاطعة رانغوي: في كينيا"

هدفت الدراسة تعرف كيفية تنفيذ السياسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية في كينيا، واستخدمت المنهج الوصفي، واقتصرت حدود الدراسة على جميع المدارس الثانوية وعددهم (41) مدرسة في مقاطعة رانغوي الفرعية، واقتصرت عينة الدراسة على المديرين ومساعديهم، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، والتي تم تحليلها باستخدام إحصاءات وصفية واستدلالية. وتوصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي لم يتم تبنيه بالكامل في المدارس الثانوية في كينيا، وأوصت بضرورة وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية في إطار زمني محدد لضمان جودة الإدارة المدرسية وفعاليتها.

11. دراسة عبد العزيز (2023) بعنوان "دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم"

هدفت الدراسة تعرف دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي

بمحافظة الفيوم والتوصل إلى آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي باستخدام نظم المعلومات الإدارية. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات حيث تكون مجتمع الدراسة من (مديري المدارس ووكلاء ومعلمين) بمدارس التعليم الأساسي، والبالغ عددهم (35) مدير (35) وكيل (630) معلم، والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها مقاومة بعض مديري المدارس لتطبيق نظم المعلومات الإدارية واعتمادهم على الأساليب التقليدية وقلة الدورات التدريبية المتخصصة في الحاسب الآلي، وقلة وجود الكوادر البشرية المدربة على تحليل ومعالجة البيانات، كثرة الأعباء الملقاة على مدير المدرسة وقلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية لنظم المعلومات الإدارية، القصور في تفعيل دور وحدات التدريب داخل المدارس.

12. دراسة مصطفى (2023) بعنوان "تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة"

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في ضوء نظام الإدارة المتكاملة، وذلك من خلال تعرف نظام الإدارة المتكاملة، والأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي، تحديد متطلبات تطبيق الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة المتكاملة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، وكذلك تحديد معوقات تطبيقها. ولقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة البحث في استبانة مقدمة إلى مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية؛ بهدف تحديد متطلبات ومعوقات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة. وبلغ حجم العينة (٤٥٠) فرداً من مجتمع بلغ (٨٧٣٦) فرداً، أي بنسبة مئوية بلغت (٥.١٥%)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: حاجة مدارس التعليم الأساسي إلى بنية تحتية جيدة، والحاجة إلى وضع خطة سنوية للصحة والسلامة المهنية بالمدرسة، والإشراف والمتابعة للتحقق من تطبيق تعليمات الصحة والسلامة داخل المدرسة، وضعف المشاركة بين المدرسة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور في تحسين جودة التعليم، ووجود خطة طوارئ للصحة والسلامة المهنية لحماية المدرسة والعاملين.

13. دراسة حسونة (2023) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية"

هدفت الدراسة تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات وتكون مجتمع الدراسة من: (مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة) وهم (150) موظف، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تدريب أصحاب المناصب الإشرافية على ممارسة ومتابعة عملية التخطيط الاستراتيجي كونه ضمن وظائف الإدارة الحديثة، التركيز على انتقاء القيادات في الوزارة الذين يتمتعون بمهارات عالية وقدرات إبداعية لتولي المناصب الإشرافية والقيادية الهامة، زيادة اهتمام الإدارة العليا بالموظفين كونهم رأس المال الحقيقي من خلال توفير المناخ الجيد الذي يُشعر الموظفين بالانسجام والارتياح وزيادة الانتماء، زيادة الاهتمام بالدورات التدريبية المتخصصة، استمرار تحديث المعلومات بما يضمن توفير نظام معلومات يتيح الوصول إليها.

14. دراسة شكشك (2023) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية"

هدفت الدراسة معرفة درجة تأثير التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة في الجامعة الأسمرية الإسلامية، من خلال دراسة عينة عشوائية تمثل العاملين بالإدارة العامة للجامعة من مدراء إدارات، ورؤساء أقسام، ورؤساء وحدات، وبعض الموظفين 60 فرداً بنسبة 50 بالمائة من مجتمع الدراسة، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مجتمع الدراسة لا يقوم باستخدام الأجهزة والتقنيات المتطورة في العمل، قلة مشاركة العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية، انخفاض الميزانية المخصصة لتطوير النظام التكنولوجي، ضعف شبكة الأنترنت والاتصالات، وأوصت إلى زيادة مشاركة العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية، زيادة مشاركة العاملين في وضع الخطط الأهداف الاستراتيجية للجامعة، تحديد جوانب القوة والضعف في جميع متطلبات العمل ومنتسبي المدرسة، ضرورة وضع رؤيا استراتيجية واضحة للجميع، ضرورة زيادة الميزانيات المخصصة لتطوير النظام التكنولوجي، ورعاية الطلاب في مجالات تكنولوجيا الاتصالات وريادة الأعمال.

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

في ضوء العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية، تبين بعض أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة، هذا إلى جانب أوجه الاستفادة، وذلك كما يلي:

1. أوجه التشابه:

يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- **من حيث الموضوع:** تشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة من حيث الموضوع، حيث تناولت نموذج فايفر Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي كما في دراسة محمد (2017)، ودراسة بشارة (2017) ودراسة العريفي (2021).
- **من حيث المفهوم:** اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في التعرف على المفاهيم العلمية، الخاصة بالأداء المؤسسي كما في دراسة إبراهيم (2019)، ودراسة الروقي (2022)، ودراسة عبد العزيز (2023)، ودراسة مصطفى (2023)، والتخطيط الاستراتيجي ونموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي كما في دراسة محمد (2017)، ودراسة العريفي (2021)، ودراسة الشنفرى (2022)، ودراسة جمعة ونياجا (Ndwiga & Nyaga 2022)، ودراسة حسونة (2023).
- **من حيث منهجية البحث:** يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في منهجية البحث، حيث استخدم المنهج الوصفي، كما في دراسة بشارة (2017)، ودراسة محمد (2017)، ودراسة إبراهيم (2019)، ودراسة الهاشمي (2019)، ودراسة سوكوغلو وإردم (Sucuoğlu & Erdem 2021)، ودراسة العريفي (2021)، ودراسة النوري (2021)، ودراسة الشنفرى (2022)، ودراسة جمعة ونياجا (Ndwiga & Nyaga 2022)، ودراسة عبد العزيز (2023)، ودراسة مصطفى (2023)، ودراسة شكشك (2023)، أما دراسة الروقي (2022) فقد استخدمت المنهج المسحي.
- **من حيث أداة البحث:** اعتمدت جميع الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة للدراسة، ما عدا دراسة سوكوغلو وإردم (Sucuoğlu & Erdem 2021) التي استخدمت المقابلات الشخصية.

2. أوجه الاختلاف:

اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث الهدف الذي يتمثل في تقديم آليات مقترحة لتحسين أداء المؤسسات التعليمية، على ضوء نموذج فايفر Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي، إلا أنها جميعاً توصلت إلى نتائج تخدم غرضاً وهدفاً واحداً، وهو تحسين أداء المؤسسات التعليمية، بهدف تقديم

نظام تعليمي متطور يتميز بالقدرة على المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية، وإعداد أفراد قادرين على التعامل مع التطورات الحالية والمستقبلية بمهارة استثنائية وكفاءة لا مثيل لها، وهو ما قصده البحث الحالي.

3. أوجه الاستفادة:

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للبحث، وخاصة في تحديد الإطار المفاهيمي لنموذج فايفر من حيث مفهومه، ومميزاته، وخطواته، وآليات تطبيقه لتحسين أداء المؤسسات التعليمية، وتأكيد مشكلة البحث وتبريرها واختيار منهجية البحث المتبعة الذي يسير عليه البحث.

الإطار النظري:

يسير البحث وفقاً للمحاور التالية:

المحور الأول: الأسس النظرية للأداء المؤسسي

يتناول المحور الأول الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي من حيث مفهومه، والمفاهيم المرتبطة به، وخصائصه، أهدافه وأهميته، ومعوقاته، بالإضافة إلى معايير الأداء المؤسسي بالمؤسسات التعليمية ومفهوم تحسين الأداء المؤسسي ودوافعه وأبعاده وخطواته وذلك فيما يلي:

أولاً: ماهية الأداء المؤسسي

تناول البحث ماهية الأداء المؤسسي على النحو التالي:

1. مفهوم الأداء المؤسسي:

يُعد الأداء المؤسسي من المفاهيم المهمة للمؤسسات، ويمكن عرض ذلك فيما يلي:

أ. مفهوم الأداء: The Performance

يمكن تعريف الأداء بأنه النتائج الملموسة أو الإنجازات أو الإجراءات التي يتخذها الأشخاص في تنفيذ المهام. (البيلي، 2010، ص195) كما عرّف بأنه الناتج الذي ينتجه العامل نتيجة العلاقة بين الجهد والقدرات والوعي بالأدوار، وعلى الرغم من أن الأداء لا ينطوي دائماً على نتائج مؤاتيه وزيادات كبيرة في النواتج، فمن غير الصحيح القول بأنه إذا بذل شخص ما جهداً، فإنه سيحقق نتائج استثنائية، وبذلك يُقاس الأداء بالنتائج وليس بالجهد. (عدان، 2020، ص51)

ب. مفهوم الأداء المؤسسي: Institutional performance

يُعرف الأداء المؤسسي: بأنه الوسيلة التي تحقق بها المؤسسة التعليمية أهدافها القصيرة وطويلة الأجل من خلال التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يمثل المخرجات التعليمية التي تنتجها إلى تحقيقها. (غباري، 2018، ص156)، ويُعرف بأنه: النظام المتكامل للمؤسسة التعليمية لنتائج أعمالها في ضوء تفاعلاتها مع مكونات بيئتها الداخلية والخارجية (تبوك، 2016، ص202)

ويُعرف أيضاً: بأنه قدرة المؤسسة التعليمية على استخدام مواردها بأكثر قدر ممكن من الكفاءة بهدف تحسين جودة مخرجاتها التعليمية. (الخيطن، 2022، ص164)

ويُعرف الأداء المؤسسي بأنه الجهد الذي يبذله موظفو المدارس لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف في القيادة المدرسية، التخطيط الاستراتيجي، التعليم، المناخ التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، الاختبارات، والعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي (المساعد، 2010، ص58)

2. المفاهيم المرتبطة بالأداء المؤسسي:

يوجد عدة مفاهيم مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأداء المؤسسي، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي.

أ. الفعالية (Effectiveness):

تشير الفعالية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وحصولها على مركز تنافسي متميز، وتقييم مدى النجاح في الوصول لأهدافها ومستوى الإنتاجية المطلوبة لإرضاء العملاء، وهذا يدل على أن الفعالية تتحدد بالنتائج، بغض النظر عن الجهود المبذولة. (الغرباوي، 2020، ص210) وتعني اختيار العناصر بطريقة مناسبة لتحقيق النتائج المرجوة، ومدى استجابة المخرجات لاحتياجات العملاء. (أبو النصر، 2014، ص58)

ب. الكفاءة (Efficiency):

يقصد بالكفاءة: الاستخدام الأمثل للموارد، والإدارة مسؤولة عن الاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة، وتشير الكفاءة أيضاً إلى قدرة الشخص على تطبيق ما تعلمه بطريقة سليمة ومتقنة، مع مراعاة الجانب الإنساني في التعامل مع الآخرين، ويجمع المدير الكفاء بين المهارة في أداء الأعمال، والتواصل الإنساني مع زملاء العمل أو المرؤوسين أو عامة الجمهور، ويشمل مصطلح الكفاء أن يكون الموظف (ذكياً، مؤهلاً، ومنتجاً)، الواعي بالاحتياجات الوظيفية، الانضباط الذاتي، والنشاط، والحركة، القدرة على القيام بمسؤوليات العمل، التواصل بنجاح مع الآخرين (أبو النصر، 2014، ص109).

ج. الإنتاجية (Productivity):

تعبر الإنتاجية عن كفاءة المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتركز على دراسة الروابط بين الموارد المستخدمة والنتائج المتحصل عليها. (مرعي، 2008، ص49) تُعرف الإنتاجية على أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات، وهي مجموع العناصر المشتركة في عملية الإنتاج، (الإنتاجية الكلية)، أو بمعامل إنتاج واحد (الإنتاجية الجزئية)، وتصف الإنتاجية الإجمالية الصلة بين الإنتاج وجميع العناصر التي دخلت فيه، أي جميع المدخلات طوال فترة زمنية معينة، ويمثل معيار الإنتاجية الإجمالي أحد أهم المعايير لتقييم كفاءة المشاريع الإنتاجية، ويمكن استخدامه في شكلين نوعي وكمي. (عاطف، 2020، ص148)

د. الربحية Profitability:

تقيّم الربحية فعالية المؤسسة في إدارة شؤونها المالية، وكذلك مدى وفائها بالأهداف المرتبطة بأداء الأنشطة وهيكل التكاليف، تحسين توزيع الدخل، أو خفض أسعار المدخلات، أو تنفيذ سياسات الاستثمار لخفض التكاليف. (داغر، 2013، ص216) والربحية كمعيار لصنع القرار تستخدم لمقياس الأداء الاقتصادي في المؤسسة، وبالتالي استغلال موارد المؤسسة وتوجيهها نحو الربحية. (سلامة، 2015، ص22)

هـ. التنافسية (Competitiveness):

تعني التنافسية الاستفادة إلى أقصى حد من جميع الموارد المتاحة داخل المؤسسات التعليمية من أجل تحقيق أعلى نتائج تقي بمعايير الجودة العالمية. (Hina Khan & Harry Matlay, 2009, 769) والتنافسية تعكس قدرة المؤسسات التعليمية وكفاءتها الداخلية والخارجية في سياق المخرجات التي توفرها، سواء أكان الطلاب أم المنتجات المادية من المشروعات، أم الخدمات الإرشادية والتعليمية، أم البحوث العلمية التي تثبت تقدمها في استخدام مواردها البشرية أو المادية. (Sasha Johnson, 2015, p22)

يتضح مما سبق أن هناك صلة قوية بين الأداء المؤسسي والمفاهيم المرتبطة به، حيث يتوقف نجاح المؤسسة من حيث جودة الأداء على مدى الفعالية في تحقيق الأهداف، وكفاءة استخدام الإمكانيات البشرية والمادية، وتحقيق أقصى إنتاجية من مدخلات العملية التعليمية، مما يزيد من قدرتها التنافسية.

3. خصائص الأداء المؤسسي:

تتمثل أهم خصائص الأداء المؤسسي فيما يلي: (العدولي، 2012، ص14)

- الاعتماد على الأداء الجماعي وإشراك الخبراء في صنع القرار للحفاظ على الاستقرار الإداري.
- الحفاظ على استقرار العمل واستمراريته من خلال التجارب التراكمية والسابقة التي تعزز المؤسسة وتنقل من جيل إلى جيل حتى لا تتأثر المؤسسة بغياب القادة أو تغييرهم.
- استثمار جهود جميع الموظفين في تنمية المؤسسة ضمن مجموعة محددة من المهام والواجبات.
- اختيار أكثر الاستراتيجيات فعالية لمساعدة المؤسسة على تحقيق التفوق في الخدمات التي تقدمها.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وإعادة تأهيله، واجتذاب أفضل الكفاءات البشرية للتوظيف.
- يكفل النجاح المؤسسي إيجاد قيادات بديلة، وبتيح فرصاً للمتميزين لاكتساب الخبرة في الأدوار العليا.

4. أهداف وأهمية الأداء المؤسسي للمؤسسات التعليمية:

يسعى الأداء بالمؤسسات التعليمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي: (إبراهيم، 2016، ص)

- الارتقاء بالمؤسسات التعليمية عن طريق دراسة وتحليل الممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة.
 - إظهار العناصر الناجحة وتنميتها في المؤسسات التعليمية، والعناصر غير المنتجة والتخلي عنها.
 - تحديد الأسباب الجذرية لمعوقات الأداء التي تم اكتشافها واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنبها.
 - توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المؤسسات التعليمية والطرق اللازمة لتحقيق أهدافها.
 - توفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات بشأن الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية.
 - التعرف على نقاط القوة في تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة التعليمية وتعزيزها، والتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها.
 - الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية بالمؤسسات التعليمية.
 - الارتقاء بالأداء المهني العاملين من خلال تقديم مجموعة من الدورات التدريبية الداخلية والخارجية.
- وتتمثل أهمية الأداء المؤسسي للمؤسسات التعليمية فيما يلي: (كساب، 2021، ص333)
- تبني أفكار ومفاهيم متطورة لتوجيه عمليات التطوير والتحسين لتحقيق أعلى مستوى من الأداء المؤسسي.

- تنمية العلاقات الإيجابية بين أفراد وجماعات العمل لتحقيق التعاون من أجل تطوير المؤسسات التعليمية.
- السعي لتحقيق مستوى الأداء المؤسسي المتميز في مجالات نشاط المؤسسة التعليمية.
- تحقيق أهداف استراتيجية واضحة لاتجاهات ومجالات التطوير المستهدف في الأداء المؤسسي.
- تطبيق تقنيات ومناهج عمل حديثة ومتطورة بالمؤسسات التعليمية.
- تحديد الإمكانيات المتاحة وكيفية المحافظة على استمرارية نجاحها وتحقيق رؤيتها ورسالتها وتقديم خدماتها بأعلى كفاءة ممكنة.

5. معوقات الأداء المؤسسي:

هناك عدد من المعوقات والتي تقف عائقاً أمام تحسين الأداء بالمؤسسات التعليمية ومنها ما يلي:
(على، 2010، ص253)

- ضعف نظم المعلومات وقلة توفر البيانات اللازمة لتحقيق متطلبات الأداء المؤسسي.
- قلة توفر الكادر البشري المؤهل والمدرّب على توظيف التقنيات الحديثة والمتطورة.
- المركزية في وضع السياسات التعليمية واللوائح التنظيمية.
- قلة توافر قاعدة بيانات محدثة ومتطورة خاصة بنتائج تقييم الأداء بالمؤسسات التعليمية.
- مقاومة التغيير من الإدارة والعاملين بالمؤسسات التعليمية.
- تغيير الهيكل الوظيفي بصورة مستمرة مما يخلق فجوة معرفية في فهم البيئة الداخلية والخارجية.
- قصور تطبيق المؤسسات التعليمية للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية.

ثانياً: معايير الأداء بالمؤسسات التعليمية:

تمثل معايير الأداء أحد المناهج الإدارية الحديثة، وتُعرف بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تشترك في تنفيذها إدارة المدرسة والمعلمون بهدف تحقيق أقصى مستويات الفعالية من خلال الاتساق والتكامل بين الجانبين الإداري والتعليمي، لتحقيق أفضل مخرجات، مما يلبي رغبات وتوقعات المستفيدين المرتبطين بالمدرسة، بما فيهم العاملون والآباء والمجتمع المحلي. (السواط، 2014، ص327)

تعتبر معايير الأداء المؤسسي نتاج لخبرات مرت بها المؤسسات التعليمية، وصاغتها في نقاط معيارية، لتستعين بها في عملية التقييم لأدائها، وقد اختلفت هذه المعايير باختلاف للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة، وأيا كانت هذه المعايير، فإنها تعتبر مقياساً علمياً تعتمد عليه هيئات الاعتماد في الأقطار المختلفة، ويعرف المعيار بأنه ما اتخذ أساساً للمقارنة والتقدير، وهو: "المواصفات اللازمة للتعليم الجيد الذي يمكن قبوله، وهو مقياس مرجعي يمكن الاسترشاد به عند تقييم الأداء المؤسسة التعليمية". (الحريري، وآخرون، 2008، ص15)

وستتناول في هذا البحث المعايير الأساسية التي ينبغي توافرها في المؤسسات التعليمية للحكم عليها بأنها حققت أعلى مستوى الجودة في الأداء المؤسسي، وسنتطرق لكل مكون من مكونات العمل المؤسسي المدرجة في إطار هذه المعايير ومنها ما يلي:

أ- معيار الفلسفة والرسالة والغايات والأهداف والقيم:

يضمن هذا المعيار الإطار القيمي للمؤسسة من خلال التأكيد على أهمية المنطلقات وهي:

- **الفلسفة:** وهي نشاط عقلي يحاول تقييم المعتقدات والمبادئ تقيماً نقدياً بطريقة منهجية، وتحدد فلسفة المؤسسة وقيمها ومعتقداتها، دور الأفراد ودور المؤسسة في المجتمع، وتتكون الفلسفة من المعتقدات الأساسية منها: الإيمان بأهمية التحسين المستمر، والسمات اللازمة لنجاح الأداء الوظيفي، وقيمة الأفراد كأفراد مميزين، والإيمان بقيمة الطابع غير الرسمي في تعزيز الاتصال. (جاد الرب، 2009، ص8)
- **دور القيم في تحديد فلسفة المؤسسة:**
 - تتمثل هذه القيم فيما يلي: (المحسن، 2002، ص95)
 - **قيم متعلقة بالنمو والنجاح:** وتتحقق هذه القيم بتفهم احتياجات المستفيدين واحترامها.
 - **قيم متعلقة بالأمن:** تتمثل مهمة المؤسسة في حماية الأفراد بتوفير بيئة آمنة وخالية من المخاطر.
 - **قيم متعلقة باحترام العامل وتحقيق الرضا الوظيفي:** تتمثل في مشاركة العاملين في التخطيط للمؤسسة.
 - **قيم متعلقة بتنمية الأفراد والاعتراف بقدراتهم:** من خلال تنمية قدرات العاملين للارتقاء بالمؤسسة.
 - **قيم متعلقة بالجودة:** وهي تقديم مخرجات بأعلى جودة، وهي الوسيلة التي تتحقق بها تنمية المجتمع.
 - **الرسالة:** وهي تمثل الغرض المنشود من إنشاء المؤسسة، وينبغي أن تتماشى الرسالة مع أهداف المؤسسة التعليمية والسياق الذي تعمل فيه، والرسالة ذات صلة بالمجتمع المحلي التي تخدمها المؤسسة التعليمية، وتتماشى الرسالة مع الاحتياجات الثقافية والاقتصادية، وترتبط بالإجراءات والأنشطة في المؤسسة.
 - **الغايات والأهداف:** وهي ترجمة لرسالة المؤسسة، ويجب صياغة الأهداف بشكل واضح وتحديد الوقت اللازم لكل منها بدقة، وأن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس، أي تتناسب مع نوع الموارد المتاحة، وتشير الأهداف إلى النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المستقبل. (Sugiarto, 2021, P.1157)

ب- معيار الحكم والإدارة:

يعنى معيار الحكم والإدارة قيادة المؤسسة وإدارتها، الذي تحقق من خلاله أهدافها، في إطار نظام بشري ومادي تحكمه سياسات واضحة، اللوائح والقوانين التي تنظم العمل؛ ويمكن توضيح مكوناته فيما يلي:

- **القيادة:** يمكن تعريفها بأنها القدرة على التأثير على سلوك مجموعة من الناس لتحفيزهم على التعاون وتحقيق هدف معين (حكمة، 2018، ص116)
- **السياسات:** وتقوم المؤسسة بتحديد المسؤوليات التي تتمتع بها اللجان الرئيسية، والوظائف الإدارية والأكاديمية، وإدراج كتيب السياسات والإجراءات، وتحديد مسؤوليات الطلاب بالمؤسسة التعليمية، وقواعد السلوك والأنظمة التي تنظم سلوكهم وأنشطتهم، وتقييم الأنظمة. (بكر، 2003، ص4)
- **المناخ التنظيمي:** حيث يرتبط الارتقاء بتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية إلى حد كبير بقدرتها على توفير المناخ والبيئة المناسبة لتنمية قدرات الطلاب المعرفية والمهارية والاجتماعية وصلها وإثرائها، ومساعدتهم على اكتساب المعارف والمهارات في حياتهم المهنية والعملية، ونشر المعرفة العلمية والعمل على تقدمها، والمحافظة على التراث الثقافي للمجتمع، مما يحتم أن تكون بيئة المؤسسة بيئة جاذبة لاهتمامات الطلاب لتحسين عملية التحصيل الدراسي وتحفيزهم نحو الاستمرار والتفوق. (جورج وآخرون، 2006، ص371)

ج- معيار الموارد والخدمات:

تعد موارد المؤسسة من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على القيام بمهامها التي تضمنتها رسالتها وأهدافها. ولتحقيق هذا المعيار ينبغي مراعاة الموارد التالية:

- **الموارد البشرية:** هم الأفراد الذين يعملون في المؤسسة كقادة ومرؤوسين، ويتم تعيينهم لأداء جميع وظائفها وعملها تحت مظلة الثقافة التنظيمية للمؤسسة، التي تتحكم وتوحد أنماطها السلوكية، مجموعة من الخطط، والنظم والسياسات والإجراءات التي تنظم تنفيذ أداء مهام المؤسسة من أجل تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها المقبلة، وتتلقى الموارد البشرية أجرًا من المؤسسة مقابل خدماتها، وهو ما يظهر في مختلف التعويضات مثل المرتبات والأجور ومزايا العمل. (عائض، 2008، ص9)
- **الموارد التعليمية:** تؤدي موارد الدعم التعليمي دورًا حاسمًا ومهمًا في إنجاز جميع المهام التعليمية، ومن أمثلة هذه الموارد الفصول الدراسية، ونظم المعلومات، والخدمات الإلكترونية، والمعدات والمرافق، والوسائل التعليمية، والكتب المدرسية، والذي يتعين على المؤسسة توفيرها. (چورچ، 2006، ص24)

ثالثًا: تحسين أداء المؤسسات التعليمية:

تناول البحث تحسين الأداء المؤسسي على النحو التالي.

1. مفهوم تحسين الأداء المؤسسي

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويكمن الهدف منها في تحسين الأداء المؤسسي تقييم واقع الأداء في أية مؤسسة من المؤسسات؛ وتحديد مواطن الخلل، ووضع خطط كفيلة بالتطوير والتحسين، وبذلك يُستخدم مفهوم تحسين الأداء المؤسسي لقياس المخرجات أو إجراءات العمليات التي تتم ممارستها والخروج بها إلى ما من شأنه التعديل والتطوير. (عيشوش، 2011، ص7) وفي إطار استكشاف نتائج جديدة تتبع المؤسسة استراتيجية معينة ومنهجية خاصة، يتم من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة، وبذلك تُعرّف عملية تحسين الأداء بأنها تحليل ما هو على أرض الواقع والانطلاق منه إلى ما هو أحسن، كما تعرف بأنها عملية تساعد المؤسسة على عمل تغييرات مهمة وذات دلالة في طريقة عملها، وهذه المؤسسة قد تهدف الربح وقد لا تهدف، وقد تكون حكومية أو غير حكومية. (محمد، 2014، ص23)

2. دوافع تحسين الأداء المؤسسي:

تصنف دوافع تحسين الأداء المؤسسي إلى فئتين هما: (مسغوني، 2014، ص29)

- أ- **دوافع التحسين المستمر:** ويندرج ضمنها:
 - **معدلات التغيير السريعة:** وهي تمثل مجموعة القوى بالبيئة الخارجية التي تؤثر على نشاط المؤسسة وقراراتها وتتاثر بها، وكلما كانت البيئة أكثر غموضًا نتيجة للمتغيرات البيئية وعدم استقرارها، كلما عملت المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي من خلال الابتكار.
 - **الحفاظ على المكانة:** تمثل الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات، ويمكنها أن تكتسب ميزة تنافسية عن طريق المزج بين المهارات، الكفاءات البشرية، والأصول المادية بطريقة فريدة.

- **الاهتمام بالجودة:** التغييرات السريعة التي تحيط بأنشطة المؤسسات، تجعل من الأهمية أن تجد هذه المؤسسات أسلوبًا يتيح لها دمج مختلف معارفها وكفاءاتها لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء مع مراعاة الجودة الكلية، وضرورة النظر في ظروف التنمية المستدامة ومستوى الأداء.
- **المنافسة:** من خلال استخدام مجموعة متنوعة من التقنيات تساعد المؤسسة على تحقيق مستويات عالية من الأداء؛ لذا يجب تحديث استراتيجيات المؤسسة على أساس منتظم، ويجب رصد المتغيرات البيئية.
- **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:**

وهي اهتمام المؤسسات بالمشكلات الاجتماعية والبيئية في أنشطتها، وتحقيق مجموعة فوائد من بينها: حسن سمعة وصورة المؤسسة لدى أفراد المجتمع، تحفيز العاملين من خلال اتباع المؤسسة لسياسات وفلسفة التنمية المستدامة، تعزيز التواصل بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات، مما يقوي علاقاتها بالمستفيدين.

3. أبعاد وخطوات تحسين الأداء المؤسسي:

- ترتكز عملية تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية على ثلاثة أبعاد وهي: (Paula, 2013, 8)
- **الأبعاد الإنسانية:** وهو يتصل بالعنصر البشري لكل العاملين في المؤسسة، وضرورة تلبية احتياجاتهم وتحقيق درجة عالية من الرضا عما تقدمه المؤسسة.
 - **الأبعاد التنظيمية:** وهي تتعلق بتطوير الأبعاد التنظيمية بما فيها الهيكل التنظيمي، وتحديد السلطات والمسؤوليات، وتحديد أنماط القيادة، وأنماط الإشراف، والأجور، والحوافز، والتكنولوجيا المستخدمة.
 - **الأبعاد البيئية:** يتطلب تهيئة مختلف الظروف البيئية التي تحيط بالمؤسسة حتى تتمكن من تحسين أدائها، مثل إصلاح التشريعات، وتطوير الأطر القيمية والثقافية للأفراد والمسؤوليات الاجتماعية.
- وتحدد خطوات تحسين الأداء بالمؤسسات التعليمية فيما يلي: (عبد اللطيف، 2016، ص240)**
- **الخطوة الأولى:** التهيئة والاستعداد من خلال تشكيل فريق قيادة التطوير وتحديد مهام أعضائه والتوعية وبناء ثقافة داعمة للتطوير ووضع الخطة الشاملة لتنفيذ مراحل التطوير.
 - **الخطوة الثانية التقويم الذاتي:** وتعتمد على التقويم الذاتي للمؤسسة التعليمية، ومتابعة العمل، والتخطيط، وتشكيل وتدريب فريق العمل، وتوفير المعلومات والبيانات المطلوبة.
 - **الخطوة الثالثة:** تحديد أولويات التطوير وفجوات الأداء في ضوء نتائج التقويم الذاتي لبدء بها التطوير، والتي تختلف من مؤسسة لأخرى، ويتحدد نجاح أي مؤسسة في التحديد الدقيق لهذه الأولويات.
 - **الخطوة الرابعة:** تصميم الخطط الإجرائية لتنفيذ التحسين والتطوير لأداء وسد فجوات الأداء في مجالات العمل المختلفة والتي أظهرتها عمليات التقويم الذاتي
 - **الخطوة الخامسة:** تنفيذ الخطة الإجرائية ومتابعة الأداء، واستثمار الجهود في تحقيق أهداف التطوير بمجال العمل، وتتم في هذه الخطوة توقف عملية التنفيذ لرصد التقدم في تحقيق الأهداف المنشودة.
 - **الخطوة السادسة:** إعداد التقارير عن نتائج الأداء، وترتكز كل الخطوات السابقة على عمليات التقويم والمتابعة التي يقوم بها فريق التطوير، ويبدأ من أول خطوة حتى كتابة التقارير النهائية.
- ### 4. متطلبات تحسين الأداء بالمؤسسات التعليمية:

- تحتاج المؤسسات التعليمية إلى التحديث والتطوير حتى يمكنها مواجهة التحديات، وتنبؤ أهم هذه المتطلبات فيما يلي: (أبو النصر، 2010، ص62)
- بناء قدرات تقنية متطورة وقابلة للتكيف تشمل التكنولوجيا المعاصرة وتستخدمها في جميع عملياتها.

- تنمية الموارد البشرية، وتوجيه طاقتها الفكرية نحو الإبداع، وإطلاق إمكاناتها للتنمية والابتكار.
- إنشاء فريق عمل يتميز بالشفافية في تقييم الأداء وتطبيق الرقابة والمحاسبة.
- إنشاء نظم متطورة للمشاركة في المسؤولية الاجتماعية من خلال المشاركة في تعزيز البيئة ورفع المكانة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المحلي.
- زيادة الاستثمار في البحث والتطوير، وبناء قواعد بحثية داخل المؤسسات التعليمية، والتعاون مع المؤسسات الأخرى في مجال التطوير العلمي والتكنولوجي.

رابعاً: مبررات تطبيق نموذج فايفر Pfeiffer لتحسين الأداء بالمؤسسات التعليمية:

تلجأ المؤسسات التعليمية إلى تطبيق النظم والمفاهيم المعاصرة، واستثمار الوقت والموارد المتاحة، من أجل تحسين أدائها لمواجهة التحديات على المستويات المحلية والإقليمية والدولية، ويتوقف نجاح المؤسسة على إدخال العديد من التعديلات على الطريقة التي تؤدي بها عملها، وصياغة سياساتها التعليمية، وتأهيل مواردها البشرية في ظل عالم تكنولوجي متسارع ومتعدد الثقافات، والقدرة على الربط بين البيئة الداخلية والخارجية بما يمكنها من الصمود أمام المنافسين، وضرورة استحداث نظام معلومات واتصالات فعال لمواجهة التطور التكنولوجي والمعلوماتي.

وسوف يعرض البحث فيما يلي أهم مشكلات المؤسسات التعليمية وفقاً لنتائج الدراسات السابقة التي تناولت دراسة واقع المؤسسات التعليمية، والتي يمكن أن يكون لتطبيق خطوات نموذج فايفر Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي دور كبير في التغلب عليها، وسوف يتم عرض هذه المشكلات وفقاً للمحاور التي نستطيع من خلالها، تطبيق نموذج فايفر Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي، وفيما يلي عرض لهذه المشكلات:

(1) مشكلات تتعلق بالعمليات الداخلية بالمؤسسات التعليمية:

- يشير واقع العمليات الداخلية بالمؤسسات التعليمية وفقاً لنتائج الدراسات السابقة إلى المشكلات التالية:
- أ- أشارت دراسة إبراهيم (2019، ص203) ودراسة سوكوغلو وإردم (Sucuoğlu & Erdem، 2021، p13)، إلى بعض مشكلات العمليات الداخلية بالمؤسسات التعليمية ومنها ما يلي:
 - المركزية في اتخاذ القرارات.
 - غياب الدعم المالي ونقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لتحسين الأداء وتقديم الخدمات المتميزة.
 - الحاجة إلى تطوير المناهج الدراسية باستخدام تقنيات ووسائل مبتكرة في المناهج والأنشطة التعليمية.
 - ضعف توفر موارد مالية كافية بالمؤسسات التعليمية من مصادر متنوعة.
 - ب- أشارت دراسة العريفي (2021، ص115) إلى بعض مشكلات العمليات الداخلية ومنها ما يلي:
 - ضعف نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي
 - ضعف التزام العاملين بتطبيق الاستراتيجية.
 - نقص الميزانية المخصصة الاستراتيجية.
 - قلة الوعي بأهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
 - ج- أشارت دراسة حسونة (2023، ص3) إلى ضعف اهتمام الإدارة العليا بالموظفين كونهم رأس المال الحقيقي من خلال توفير المناخ الجيد الذي يُشعر الموظفين بالانسجام والارتياح وزيادة الانتماء.
 - د- أشارت دراسة مصطفى (2023، ص157) إلى بعض مشكلات العمليات الداخلية ومنها ما يلي:

- ضعف توفير بنية تحتية جيدة.
- الحاجة إلى وضع خطة سنوية للصحة والسلامة المهنية لحماية المدرسة والعاملين.
- قلة وجود تعاون بين المدرسة والمسؤولين في الإدارة العليا.
- هـ - أشارت دراسة شكشك (2023، ص97) إلى الحاجة لوضع رؤيا استراتيجية واضحة للجميع.

(2) مشكلات تتعلق بتغيرات البيئة الخارجية بالمؤسسات التعليمية:

يشير واقع البيئة الخارجية بالمؤسسات التعليمية وفقاً لنتائج الدراسات السابقة إلى المشكلات التالية:

- أ- أشارت دراسة الهاشمي (2019، ص105) إلى بعض مشكلات البيئة الخارجية ومنها ما يلي:
 - ضعف تحديد التهديدات والمخاطر التي تؤثر على المدرسة لتفاديها، وندرة تحديد الفرص المتاحة والمتوفرة في البيئة الخارجية للاستفادة منها، وتدني دراسة نقاط الضعف ومعالجتها.
 - قلة مشاركة العاملين في المؤسسة في تحليل البيئة الداخلية ومتغيراتها.
 - قلة التركيز على تحقيق التكامل بين المؤسسة والإدارات التعليمية عند صياغة الرؤية.
 - قلة مراعاة عنصر الزمن والتوقيت المناسب عند اختيار البديل الاستراتيجية.
 - ضعف الاهتمام بوضع البدائل الاستراتيجية التي تستثمر الفرص المتاحة وتجنب المخاطر.
 - ضعف إشراك المسؤولين في المؤسسة بتحليل المؤثرات التي تؤثر على التوجه الاستراتيجي.
- ب- أشارت دراسة مصطفى (2023، ص157)، إلى ضعف المشاركة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي وأولياء الأمور في تحسين جودة التعليم.

(3) مشكلات تتعلق بالموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية:

يشير واقع الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية وفقاً لنتائج الدراسات السابقة إلى المشكلات التالية:

- أ- أشارت دراسة النوري (2021، ص556) إلى بعض مشكلات الموارد البشرية ومنها ما يلي:
 - الحاجة إلى إشراك الموظفين في صياغة الخطط المتعلقة بالعملية التعليمية.
 - الحاجة إلى الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير التي ترفع مستوى أداء الموظفين من خلال عقد الندوات والمؤتمرات العلمية والدورات التدريبية المتعلقة بالجودة.
 - الحاجة إلى توفير الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية بهدف رفع جودة عملية البناء التعليمي.
- ب- أشارت دراسة بشارة (2017، ص115) إلى الحاجة لتشكيل فريق لإعداد الخطة الاستراتيجية.
- ج- أشارت دراسة الروقي (2022، ص57)، ودراسة إبراهيم (2019، ص203) إلى كثرة الأعباء الملقاة على المديرين وأعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، وضعف تقديم حوافز للعاملين المتميزين.

(4) مشكلات تتعلق بنظم المعلومات والاتصالات بالمؤسسات التعليمية:

يشير واقع نظم المعلومات والاتصالات بالمؤسسات التعليمية وفقاً لنتائج الدراسات السابقة إلى ما يلي:

- أ- أشارت دراسة الشنفرى (2022، ص743) إلى بعض مشكلات نظم المعلومات والاتصالات ومنها:
 - ضعف الاهتمام بتطوير المهارات الأدائية للعاملين بالتكنولوجيا الإدارية المعاصرة.
 - الحاجة إلى بناء قاعدة بيانات متطورة للتخطيط الاستراتيجي.
 - الحاجة إلى زيادة عدد المدربين المختصين، وتوفير شبكة اتصال فائقة السرعة.

- ضعف الدعم الفني للإمكانات التكنولوجية.
- ب- أشارت دراسة عبد العزيز (2023، ص3) إلى بعض مشكلات ومنها ما يلي:
 - مقاومة بعض المدراء لتطبيق نظم المعلومات الإدارية واعتمادهم على الأساليب التقليدية.
 - قلة الدورات التدريبية المتخصصة في الحاسب الآلي.
 - قلة وجود الكوادر البشرية المدربة على تحليل ومعالجة البيانات.
 - قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية لنظم المعلومات الإدارية.
 - الحاجة إلى استمرار تحديث المعلومات بما يضمن الوصول إليها.
- ج- أشارت دراسة شكشك (2023، ص197) إلى بعض مشكلات ومنها ما يلي:
 - انخفاض الميزانية المخصصة لتطوير النظام التكنولوجي.
 - ضعف شبكة الأنترنت والاتصالات.
 - الحاجة إلى رعاية الطلاب في مجالات التكنولوجيا وريادة الأعمال.

(5) مشكلات تتعلق بالمتابعة المستمرة لأداء المؤسسات التعليمية:

- يشير واقع نظم المعلومات والاتصالات بالمؤسسات التعليمية وفقاً لنتائج الدراسات السابقة إلى ما يلي:
- أ- أشارت دراسة النوري (2021) إلى بعض مشكلات ومنها ما يلي:
 - الحاجة إلى توفير جميع متطلبات عملية التدريب والمتابعة من التقنيات الحديثة (أجهزة المختبر، أجهزة الكمبيوتر، أجهزة العرض) لمتابعة الخطط المتعلقة بجودة الخدمات التي تقدمها.
 - استحداث إدارة خاصة للمعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة.
 - ب - أشارت دراسة حسونة (2023، ص3)، دراسة مصطفى (2023، ص157) إلى بعض مشكلات ومنها:
 - الحاجة إلى تدريب أصحاب المناصب الإشرافية على ممارسة ومتابعة عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - التركيز على انتقاء القيادات الذين يتمتعون بمهارات عالية لتولي المناصب القيادية والإشرافية.
 - ضعف الإشراف والمتابعة للتحقق من تطبيق تعليمات الصحة والسلامة داخل المدرسة.

المحور الثاني: الأطر النظرية للتخطيط الاستراتيجي

يتناول المحور الثاني الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه، والمفاهيم المرتبطة به، وخصائصه، وأهميته وأهدافه، ومستوياته، ومراحله وذلك فيما يلي:

أولاً: ماهية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة مرتبطة بمستقبل المؤسسات؛ حيث يركز على دراسة الوضع الراهن، ووضع رؤية مستقبلية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ولقد تباينت آراء الباحثين بشأن ذلك، ويمكن عرض ماهية التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد مفاهيم العلوم التربوية في الوقت الحاضر، وقد تطور هذا المفهوم عبر

مراحل تاريخية قبل أن يُستخدم لإصلاح التعليم، ويمكن عرض مفهوم التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

أ. مفهوم التخطيط: planning

ويُعرف التخطيط بأنه العمل الذي يسبق التنفيذ، وهو عملية منظمة ومدرسة لاختيار أفضل الحلول لتحقيق أهداف معينة من خلال تحديد الأولويات مع مراعاة المهارات البشرية والموارد المادية المتاحة (أبو طاحون، 2019، ص13). يُعرف التخطيط بأنه عملية وضع أهداف واضحة يتعين تحقيقها في إطار زمني معين، واختيار أفضل الاستراتيجيات والإجراءات لتحقيق تلك الأهداف. (صقر، 2019، ص 44)

ب- مفهوم الاستراتيجية: Strategic

تأتي كلمة «استراتيجية» من الكلمة اليونانية "Strategy"، والتي تعني "الفن العام"، وتاريخ الاستراتيجية مرتبط بالعلوم العسكرية التي يمكن من خلالها تعريفها بأنها العلوم والفنون العسكرية للتخطيط العام والعمليات العسكرية واسعة النطاق. (Kasera 2017, p25) وتم نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة ويعني (فن الإدارة أو القيادة)، والاستراتيجية هي أفضل الطرق لتحقيق الهدف بكفاءة عالية من خلال التركيز على استخدام نقاط القوة والتغلب على أوجه القصور (محمد، 2015، ص48). وتُعرف الاستراتيجية أيضاً بأنها قدرة المؤسسة على بناء مستقبلها وفقاً لرؤية وأهداف استراتيجية (أبو صالح، 2016، ص14).

ج. مفهوم التخطيط الاستراتيجي: Strategic planning

تتعدد تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو في ميدان الإدارة التعليمية بصفة خاصة، ويرى البعض أنها عملية إدارية تسعى جاهدة إلى إصلاح وتحويل نظام العمل المؤسسي بطريقة تحقق الكفاءة والفعالية، في حين يرى البعض الآخر أنها مجرد فلسفة تحدد النهج والأسلوب لحل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة (تبيدي، 2016، ص14)

وقد عرّف التخطيط الاستراتيجي من خلال سلسلة من الركائز التي تتحرك داخله وتحدد مستقبل القرارات، بحيث يميل التخطيط الاستراتيجي إلى تعزيز جوانب القوة وتحديد مواطن الضعف ومعالجتها، والاستفادة من الفرص المتاحة، والسيطرة على المخاطر والتهديدات، وتحديد ما هو مطلوب وسبل تحقيقه. (Adams & Setterfield,2015,p1131)

ويُعرف بأنه عملية وضع الرؤية المستقبلية في ضوء الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة وصياغة الأهداف الاستراتيجية في ضوء تلك الرؤية، وتحديد الاستراتيجيات والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المخططة تدريجياً وفقاً للأولويات الخاصة والموارد المتاحة، لإحداث التطوير والجودة المنشودة (زيدان، 2012، ص110)، ويُعرف بأنه إحدى الأدوات الإدارية الحديثة التي يتم الاستعانة بها لتسهيل

الوصول إلى الأهداف المحددة سلفاً، وتحديد الرؤية الخاصة باتجاه المؤسسة المستقبلية، ووضع استراتيجيات التطبيق والتنفيذ. (عبد الجواد، 2013، ص49)

2. المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي:

اختلف الباحثون في تحديد المعاني الدقيقة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويوجد عدة مفاهيم مرتبطة ارتباطاً وثيقاً به، وبعضها قد يتداخل معه، وفيما يلي عرض لأهم هذه المفاهيم:

أ. التخطيط التربوي (المدرسي): Educational Planning

ويُعرف التخطيط التربوي على أنه عملية عقلانية منهجية تتضمن أساليب البحث الاجتماعي، ومبادئ وأساليب التعليم، والعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، وغاياتها أن يتلقى الطلاب تعليماً كافياً له أهداف واضحة، في مراحل محددة تماماً، وأن يعطي كل شخص فرصة لتطوير قدراته والمساهمة في النهوض بالمجتمع. (خير، 2012، ص117)

وتتمثل أهمية التخطيط التربوي (المدرسي) فيما يلي: (صياد، 2021، ص159)

- حاجة التخطيط الاقتصادي للتخطيط التربوي في تلبية العنصر الحاسم في الخطة الاقتصادية، وهو العامل البشري الذي يعمل التخطيط التعليمي على إعداده وتدريبه.
- حاجة التربية نفسها إلى التخطيط فمشكلات التربية مترابطة ومتشابكة، ويجب دمج الحلول في إطار واحد وهو الخطة، ولا بد أن يسبق التخطيط صياغة الأهداف وتحديد المتطلبات الخاصة بالتعليم.
- يستخدم التخطيط التربوي لمعالجة غلبة الجانب الكمي على الجانب الكيفي، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمناهج الدراسية، وأساليب التدريس، والخطط الدراسية، والإدارة المدرسية، والبحوث التعليمية.
- الحاجة للتخطيط التربوي لمواجهة التطور السريع للتكنولوجيا، وذلك بسد الفجوة بين التعليم النظري والمهني ورفع المستوى الثقافي والتكنولوجي.

ويهدف التخطيط التربوي (المدرسي) إلى: تحويل الأهداف التعليمية إلى واقع إجرائي، وتقديم تنبؤات شاملة ودقيقة للمستقبل، وإنشاء قنوات اتصال بين التنمية التعليمية والتربوية، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والعمل على معالجة قضايا التعليم بما في ذلك محو الأمية، والإنفاق على التعليم والبحث العلمي.

ب- التخطيط التشغيلي: Operational planning

وينطوي التخطيط التشغيلي على وضع خطة تشغيلية تحدد الخصائص والاستراتيجيات والمشاريع المستخدمة لتحقيق الأهداف المحددة، والجهات المنفذة، والفترة الزمنية، ومتى سيبدأ التنفيذ، ومتى ينتهي، ومؤشرات التحقق والصعوبات المتوقعة والحلول المقترحة، وينبغي أن تكون الخطة التشغيلية وثيقة الصلة بالخطة الاستراتيجية التي نتجت عنها، وتتضمن الميزانية أو الخطة المالية والجدول الزمني لجميع المراحل والأعمال، فإذا كانت الخطة الاستراتيجية تحدد رؤية المؤسسة على مدى خمس سنوات، فالخطة التشغيلية تحدد ما يجب القيام به خلال عام (Clarke, 2017, p5)

ويتضح مما سبق أهمية التخطيط التشغيلي في أنه يركز على المدى الطويل للأداء والقدرة على التنبؤ، كما يبين مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل، ويساعد على ربط الإجراءات الحالية

للمؤسسة بالأداء المستقبلي وقياس الأداء التشغيلي، وتوفير معلومات عن الأداء بصورة مستمرة، والمتابعة والتقييم لأداء.

ج- الإدارة الاستراتيجية: Strategic management

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها مصفوفة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تدعم أداء المؤسسة على المدى الطويل، وتشتمل على المسح البيئي الداخلي والخارجي، ووضع الاستراتيجيات وتنفيذها، والإشراف والتقييم (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2018, p 37)، وهي سر نجاح أية مؤسسة وتُسهّم في بناء قاعدة رئيسة للنمو وتحسين الأداء من خلال نظام متكامل للأنشطة يتضمن تحليل الاستراتيجيات المستمدة من رؤية المؤسسة ورسالتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية واكتساب ميزتها التنافسية. (Qarashay & Alzubi, 2018, p 259)

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى التركيز على البيئة الخارجية واستثمار الفرص، ومقاومة التهديدات مما يدعم تطوير المؤسسة، وتشجيع العمل الجماعي بين العاملين مما يزيد من التزامهم بتحقيق الخطط الاستراتيجية، وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة مما يمثل معياراً يوضح رؤية ورسالة المؤسسة، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والعمل على توزيعها، وتخصيصها بين البدائل المختلفة، وإصدار أحكام مستنيرة تستند إلى بيانات ومعلومات دقيقة تتناسب مع رؤية المؤسسة وأهدافها. (حسنين، 2017، ص13)

3. خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- يتميز التخطيط الاستراتيجي بالعديد من الخصائص والتي يمكن توضيحها فيما يلي:
- **المستقبلية في اتخاذ القرارات:** يركز التخطيط الاستراتيجي على تحديد الأهداف طويلة الأجل والأدوات المستخدمة لتحقيقها، ويستند إلى الاهتمام بالمستقبل واستقرائه من الحاضر، مع اشتراط إيجاد بدائل يمكن اتباع أي منها في المستقبل. (Higgins, & Vinze, 2011, p49)
 - **الفلسفة:** يُعد التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وطريقة منهجية لتحديد سير للعمل داخل المؤسسة؛ فهو يركز على الأداء المبني على دراسة واستلهاام المستقبل، واستمرارية التخطيط وعدم اعتماده فقط على مجموعة ثابتة من الإجراءات والأساليب. (الهاللي، 2008، ص165)
 - **الشمولية:** أي تحقيق التكامل بين مختلف مكونات المؤسسة وعلى مختلف المستويات الإدارية، من حيث الاحتياجات المالية، خدمة العملاء، العمليات والإجراءات الداخلية، وعمليات التنفيذ والإدارة مما يعزز أداء العاملين لتحسين مستقبل المؤسسة. (Boateng, 2019, p22)
 - **المرونة:** يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على الانتقال من استراتيجية إلى أخرى مع تغير الظروف البيئية، مما يتطلب مرونة استراتيجية في تنمية مختلف الموارد. (Graven, 2011, p78)
 - **تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية:** وقد توصلت بعض الدراسات الاقتصادية إلى وجود ارتباط إحصائي إيجابي بين الأداء الاقتصادي والمالي للأعمال التجارية، واهتمامها بإدارة استراتيجيتها طويلة الأجل ودراساتها للدقة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات. (الفرجاني، 2019، ص188)

- **حشد الطاقات الكامنة والموارد:** التخطيط الاستراتيجي هو توجيه جميع الطاقات الكامنة للمؤسسة والموارد المتاحة، سواء الداخلية والخارجية، نحو تحقيق الأهداف المحددة. (الكرخي، 2014، ص30)
- **الرسمية:** هي العملية التي تضع بها المؤسسات خطة طويلة الأجل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال إجراء تحليل بيئي داخلي وخارجي بهدف تحديد مجالات القوة والضعف، وتطوير رؤية المؤسسة ومستقبلها المنشود، والأهداف التي يتعين تحقيقها (Papke & Wright 2017,p169)
- **المشاركة:** يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة النطاق في إنشائه، وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف، فالخطة الاستراتيجية مسؤولية جماعية وعادة ما يقوم بها فريق عمل من المديرين والمستشارين والخبراء والمستفيدين من داخل وخارج المؤسسة (Brutus & Chiyem,2018,p103).

4. أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية:

- يُعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة إنسانية ومجتمعية حتمية لمواجهة التحديات القائمة في المستقبل، كما أنه يمثل عنصرًا أساسيًا لنجاح أي فرد أو مؤسسة؛ لذلك فهو طريقة عملية لتنشيط دور المؤسسة، وإخراجها من دائرة الركود والاستقرار إلى دورة الابتكار والإبداع، واستكشاف آفاق التغيير؛ لأنها ضرورة لنجاح الأداء المؤسسي؛ حيث يساعد في تحديد الأهداف التي يتعين تحقيقها، ومسار العمل، ويعزز الكفاءة والفاعلية الإدارية، وله القدرة على تشجيع المؤسسات التعليمية على إعادة تقييم وإعادة التركيز على وسائل تحقيق أهدافها، والتوصل إلى حلول معاصرة، وإدارة وتنسيق وترشيد مواردها البشرية والمادية، بالإضافة إلى العديد من الأدوار ومنها ما يلي: (مخلوف، 2022، ص338، والعنزي وآخرون، 2015، ص9)
- يشعر قادة المؤسسة بالقدرة على مراقبة وتقييم الأداء وتعزيز الشعور بالعمل الجماعي، لتحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بين أعضاء المؤسسة التعليمية، وتطوير الشعور بالمسؤولية، وإيجاد رؤية واضحة ومستقبل للمؤسسة التي يمكن من خلالها اكتساب ميزة تنافسية بين المؤسسات الأخرى.
 - يمكن قادة المؤسسة من فهم البيئة المؤسسية المعقدة، وجعل المديرين أكثر استجابة ووعيًا باستمرار بالبيئتين الداخلية والخارجية من خلال تحليل بيئي شامل للبيئة ومعرفة نقاط القوة والضعف الداخلية داخل المؤسسة، والفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في البيئة الخارجية للمؤسسة، مما ينتج عنه أداء أفضل وأكثر فعالية.
 - يساعد قادة المؤسسات التعليمية في اتخاذ قرارات استراتيجية منطقية بناءً على البحث والتحليل والتنبؤ ومقارنة البدائل حتى تتمكن من التعامل مع الأحداث المتوقعة في المستقبل، ويساعد في التواصل بين الإدارة على جميع المستويات لمناقشة الفرص والقضايا التي تهم المديرين في المؤسسة، ووضع المؤسسة في موقع نشط دائم يتلاءم مع التغييرات البيئية وتطوير الواقع المؤسسي لمواجهة تحديات النجاح والتميز في المؤسسة.
 - تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة، وصياغة وتطوير رسالتها وأهدافها.
 - تحديد القضايا الأساسية التي تشكل أساس النشاط المؤسسي، والتي لها تأثير على صنع القرار فيما يتعلق بالصعوبات التي يطرحها العمل الأكاديمي.
 - تحديد الأهداف الإجرائية والوظائف والمسؤوليات لكل عضو في المؤسسة وأدواره وواجباته.

- وضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال تحديد الإمكانيات والموارد التي تمتلكها المؤسسة حالياً.
- الاهتمام المستمر بالقضايا الأساسية المتعلقة بحاضر المؤسسة ومستقبلها.

5. أهداف التخطيط الاستراتيجي:

ويمكن توضيح أهداف التخطيط الاستراتيجي فيما يلي: (Baldacci & Hillier, 2026, p430)

- إعداد المؤسسة من الداخل من خلال إجراء تغييرات على هيكلها التنظيمي وقواعدها وعملياتها وأنظمتها وقوتها البشرية حتى تتمكن من التعامل بفعالية وكفاءة مع البيئات الداخلية والخارجية.
- تنسيق القرارات التي تم اتخاذها وتوحيدها وفقاً لأولويات المؤسسة والموارد المتاحة.
- تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية في عمليات صنع القرار والمراقبة والتنسيق، وإيجاد حلول للصعوبات التي تواجه المؤسسات في ضوء المعايير التي تستند إليها أهدافها الاستراتيجية.
- مراقبة البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من استغلال الموارد المتاحة ومواجهة التهديدات.
- تعزيز العمل الجماعي الذي يحفز ولاء العاملين للمؤسسة ويحثهم على تنفيذ الاستراتيجية.

6. مستويات التخطيط الاستراتيجي:

توجد عدة مستويات للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، ويمكن تصنيفها إلى ما يلي:

أ. التخطيط حسب المجالات ويشمل على: (الحوامة وآخرون، 2021، ص25).

- **التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة:** وهي وحدة متكاملة لاتخاذ قرارات منسقة مع جميع الوحدات الإدارية.
- **التخطيط المرتبط بالوحدات:** حيث لكل وحدة استراتيجية خاصة، والتي تتفق مع الاستراتيجية العامة.
- **التخطيط المرتبط بالمسؤوليات الوظيفية:** حيث يمكن لكل وحدة وضع خطة استراتيجية مستقلة وفق لخطتها التشغيلية ومسؤوليتها الوظيفية.

ب. التخطيط حسب الزمن: (الأسطة، 2016، ص82)

- **التخطيط طويل الأجل:** وهو الذي يحدد فلسفة المؤسسة وأهدافها والجدول الزمني لتحقيق تلك الأهداف وتحديد مصادر التمويل والأساليب التكنولوجية المستخدمة، واحتياجات القوى العاملة، على المدى الطويل ويهدف هذا النوع وضع خطط زمنية طويلة المدى تصل من خمسة إلى عشرين عاماً أو أكثر.
- **التخطيط متوسط الأجل:** يتم وضع الخطة للأجزاء الرئيسية من نشاط المؤسسة مثل الإنتاج والعاملين والبحث والتطوير، واستخدام الموارد في ضوء أهداف الخطة، وتوضع هذه الخطط لفترة متوسطة الأجل تتراوح بين سنة وثلاث سنوات أو خمس سنوات، وتُصمم الخطط حسب مجال وظيفي معين.
- **التخطيط قصير الأجل:** تتميز هذه الخطط بدقتها وقدرتها على توفير خطط إرشادية لجميع جوانب النشاط قصير الأجل، وتتطلب طبيعة عملية التخطيط تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي لدى المديرين وكبار القادة الإداريين، والقدرة على النظر إلى المشكلة كلياً وليس جزئياً.

ج. التخطيط الاستراتيجي من حيث اتجاه عملية التخطيط: (Nusair & Osma 2016,p455)

- التخطيط من القمة إلى القاعدة: ويقوم بعملية التخطيط المسؤولون وصانعو القرار، ويتميز هذا النوع من التخطيط بالدقة وحسن التنسيق، ولكنه يفتقر مراعاة الاحتياجات المحلية.
- التخطيط من القاعدة إلى القمة: ويشير إلى أن عملية التخطيط يقوم بها أشخاص، وذلك بتقييم احتياجات المؤسسة أو المجتمع وصياغة الأهداف، ومن ثم توجيه هذه الاحتياجات والأهداف إلى السلطات المختصة في عملية التخطيط دون السماح بالمشاركة في صياغة الخطة الاستراتيجية.

7. أساليب التخطيط الاستراتيجي:

توجد عدة أساليب للتخطيط يمكن إيجازها فيما يلي: (Ojha, Patel & Sridharan, 2020,p107)

- أسلوب الأسئلة والفقرات الحرجة: يتم ذلك من خلال طرح سلسلة من الأسئلة والفقرات ومنها: ما القيمة المضافة التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها؟ وما الوضع الحالي للمؤسسة؟ وما المتوقع للبيئة المستقبلية؟
- التحليل البيئي swot: وهو تحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص داخل المؤسسة وخارجها.
- تحليل لويس (مجالات العمل): يتحقق ذلك بتحديد المركز التنافسي للمؤسسة في ميادين عملها، والعناصر الأساسية المتصلة بتحسين قدرتها التنافسية.
- التخطيط للطوارئ: يقدم هذا النوع من التخطيط حلولاً في الحالات الطارئة للمشكلات والعقبات التي تظهر أثناء عملية التنفيذ، وحتى لا تعيق المؤسسة في تحقيق أهدافها المنشودة.
- استخدام السيناريوهات: وهي توقع سيناريوهات يمكن أن تحدث في المستقبل بناء على التحليلات والمعلومات، ووضع خطة لمواجهة تلك الاحتمالات وكشف الاحتمالات الجيدة والاستفادة منها.

8. دواعي تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية:

هناك العديد من التحديات الخارجية والقوى الداخلية التي تدفع المؤسسات التعليمية للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، منها: زيادة الطلب على التعليم، وانخفاض التمويل الحكومي للتعليم، والتغير في خصائص الطلاب السكانية، والحاجة إلى التنافس مع نماذج التعليم المعاصرة، فالتخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساعد المؤسسات التعليمية على مواجهة مثل هذه التحديات. (طعيمه، 2007، ص 81)

ويمكن توضيح أهم دواعي استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية فيما يلي: (على، 2008، ص 47)

- الثورة التكنولوجية المتسارعة والتي تعد نوعاً خاصاً من التحدي للأفراد الذين يعملون في أي مؤسسة تعليمية أدخلت التقنية الحديثة في تنفيذ أعمالها.
- تضاعف حجم المعرفة الإنسانية في فترات زمنية قصيرة بسبب الانفجار المعرفي، مما أدى إلى تعقد الخبرة والمعرفة الإنسانية وظهور علوم وتخصصات جديدة.
- الزيادة السكانية وما أدت إليه من ارتفاع الطلب وزيادة الرغبة المجتمعية في التعليم بأنواعه المختلفة.
- التكلفة المادية العالية التي يحتاجها التعليم إذ أنه يمتد لسنوات طويلة.
- التوسع في التعليم مما أدى إلى الخلل وعدم التنسيق في تنميته أنواعه المختلفة، مثل التوسع في التعليم النظري على حساب التعليم العملي والفني والمهني.

- ضعف التوافق بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.
- ازدياد التنافس بين الطلاب في الالتحاق بالتعليم مما أدى زيادة الكثافة الطلابية داخل المؤسسات التعليمية.
- التغير في الوظائف والتراكيب المهنية وما يتطلب ذلك من مهارات وخبرات متطورة.
- التنافس بين المؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية حول مصادر التمويل واجتذاب الطلاب.
- إدراك المؤسسات التعليمية بضرورة مواكبة التغيرات السريعة في عالم متسارع بهدف تزويد الطلاب بالأدوات والوسائل الضرورية للتعامل مع ثروة المعلومات العالمية من حولهم.
- التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات التعليمية، والتي أدت إلى ضرورة تطوير المناهج الدراسية والهياكل التنظيمية، لتناسب مع حاجات الطلاب والمجتمع المحلي والمجتمعات العالمية سريعة التغير.

9. معوقات التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من المعوقات لعملية التخطيط الاستراتيجي يمكن عرضها على النحو التالي:

- **المعوقات العملية:** تتمثل في صعوبة فهم بعض مصطلحات التخطيط الاستراتيجي، صعوبة تحديد بعض القضايا المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وصياغتها، قلة الموضوعية في تحديد نقاط الضعف في أداء المؤسسة، صعوبة التنبؤ بالاحتياجات البشرية والمادية للمؤسسة (الزهراني، 2019، ص 500)
- **المعوقات الإدارية:** تتمثل في الافتقار لبرامج التطوير المهني للمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي، قلة مشاركة الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي، قلة الاهتمام بالمتابعة الميدانية وتقديم تقارير للخطط الاستراتيجية، الافتقار إلى الخبرة المتخصصة في مجال التخطيط (عبد العزيز، 2021، ص 36)
- **المعوقات البشرية:** تتمثل في الخوف من ثقافة التغيير، ونقص المواهب والكفاءات للتخطيط الاستراتيجي، الافتقار إلى برامج التطوير المهني المتصلة بتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، وقلة فهم القائمين على وضع الخطط الاستراتيجية للمنهجية العلمية (الختلان، 2018، ص 19)
- **المعوقات المادية:** تتمثل في صعوبة الحصول على الموارد الأولية لتغطية عملية التخطيط الاستراتيجي، صعوبة إدخال التكنولوجيا والمناهج التقنية في العملية الاستراتيجية، الافتقار إلى النظم الإلكترونية الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي. (حكيم، 2021، ص 418)
- **معوقات البيئتين الداخلية والخارجية:** تتمثل في صعوبة الحصول على معلومات دقيقة أو وجود نظام معلومات غير دقيق؛ لأن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة تتطلب وجود نظم بيانات ومعلومات لتحديث أي تغييرات في البيئة الداخلية للمؤسسة. (العبيدي، 2012، ص 17)
- **معوقات التقييم والمراجعة:** تتمثل في صعوبة وجود آلية واضحة لتقييم التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء بتطبيق وتنفيذ ومتابعة عملية التخطيط غياب المتابعة من قبل الإدارة العليا، ونقص وجود معايير واضحة لقياس أداء نتائج التنفيذ، وقلة إجراء استعراض منهجي للتخطيط، وصعوبة تحديد الطرف المسؤول عن متابعة التنفيذ (الأمين، 2020، ص 129)

ثانياً. نماذج التخطيط الاستراتيجي:

تناول البحث نماذج التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

1. نموذج التحليل الرباعي SWOT:

يعتبر التحليل الرباعي نموذجاً تحليلياً يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف، ودراسة التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة والمؤثرة في المؤسسات، كما أنه نموذج تقييم يحدد ما يمكن للمؤسسة القيام به وما لا يمكن القيام به، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات المحتملة التي تواجهها، ويطلق عليه أيضاً نموذج "هارفارد" لأن أصل هذا النموذج من جامعة هارفارد، وينطلق مما يلي: (عبد الله، 2021، ص507)

- نقاط القوة Strengths: وهي إيجابيات المؤسسة التي تدعم تحقيق أهدافها.
- نقاط الضعف Weaknesses: وهي الضعف الداخلي للمؤسسة والذي يعيق تحقيق أهداف المؤسسة.
- الفرص المتاحة Opportunities: ما يحيط بالمؤسسة من أمور إيجابية داعمة لتحقيق أهدافها.
- التهديدات (المخاطر المتاحة) Threats: وهي السلبيات التي تعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها.

2. نموذج دافيز وإليسون Davis & Ellison Model:

أنشأ دافيز وإليسون نموذجاً للتخطيط الاستراتيجي يتكون من ثلاث خطوات، يعتقد أنها توفر تساعداً في تحسين أداء المؤسسات، وهذه الخطوات تنقسم إلى ما يلي: (العمار، 2017، ص96)

- أ- **مرحلة التفكير المستقبلي**: تنبع أهمية هذه المرحلة من أنها تضيف بُعداً مستقبلياً إلى الخطة، مما يسمح لها بالتوسع إلى ما وراء حدود الواقع الراهن والمستقبل القريب إلى أفق المستقبل البعيد نسبياً، باستخدام الأساليب المستقبلية، مثل: تقنية السيناريو، التي تتنبأ بتتابع الأحداث المستقبلية.
- ب- **مرحلة التخطيط الاستراتيجي**: يتم تشكيل الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ورؤيتها المستقبلية ورسالتها في هذه المرحلة، بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية في المستقبل.
- ج- **مرحلة الخطة الإجرائية للتطوير**: يحتوي على مجموعة من الإجراءات والعمليات لبلوغ الأهداف، يبدأ بتحديد أولويات العمل وتخصيص الموارد اللازمة، ثم تحديد الخطة التنفيذية والمهام وأساليب المتابعة.

3. نموذج برايسون Bryson:

طرح هذا النموذج في عام 2003م، وهو يركز على تخصيص استراتيجيات تناسب ثقافة المؤسسة وتأمين الموارد واحتياجات المستفيدين، ويتكون النموذج من المراحل التالية: (عبد الرحمن، 2020، ص147)

- **المرحلة الأولى**: الحصول على اتفاق مبدئي بين العاملين كافة في المؤسسة على استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي التي تأخذ في الاعتبار هدف التخطيط والعمليات التي سيتم اتباعها في العملية والتقارير وفريق التخطيط ومسئولياته وأعضاء الفريق، المسئول عن تأمين الموارد اللازمة.
- **المرحلة الثانية**: توضيح القيود والتعليمات والأوامر الرسمية وغير الرسمية المفروضة على المؤسسة.
- **المرحلة الثالثة**: صياغة وإعلان رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمتها.
- **المرحلة الرابعة**: تحليل البيئة الداخلية لمعرفة مواطن القوة والضعف باستخدام ثلاث عمليات: موارد المؤسسة (المدخلات)، والاستراتيجية (العملية) المنفذة، والأداء (المخرجات).
- **المرحلة الخامسة**: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات من حيث الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، والتطورات التقنية ودراسة التقنية الحديثة.

- المرحلة السادسة: تحديد أثر القضايا الاستراتيجية على قوانين العمل ورؤيتها ورسالتها ومخرجاتها.
- المرحلة السابعة: مراجعة الاستراتيجية للتركيز على معالجة القضايا.
- المرحلة الثامنة: وضع رؤية لحالة المؤسسة في المستقبل، والتي تحتوي على الاستراتيجيات الرئيسية ومعايير الأداء والقواعد، التي تحكم العمل والمعايير الأخلاقية، وتعكس هذه الرؤية «رؤية للنجاح».

4. نموذج ستينر Steiner:

يستخدم نموذج ستينر في كل المؤسسات الربحية وغير الربحية، بسبب مرونته، والتي يمكن تعديلها وتغييرها وفقاً لظروف المؤسسة، ويتكون من سلسلة من العمليات وهي (الداود، 2015، ص180)

أ- مرحلة المقدمات المنطقية: وتنقسم تلك المرحلة إلى خطوتين وثيقتين هما:

- التخطيط للتخطيط: وهو يستلزم تحديد ما تتوقعه الإدارة العليا من التخطيط الاستراتيجي، واستيعاب أفكارها واتجاهاتها، والتحقق من تقدم عمليات التخطيط، ونوع البيانات اللازمة للتخطيط وتنفيذه.
- دراسة الوضع الراهن: يركز على جميع البيانات المتعلقة بالبيئة الخارجية، وما يتعلق بكل من المستفيدين

والمجتمع، والمواصفات الداخلية للإدارة العليا والعاملين، وتقييم الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

ب- تشكيل الخطط: رصد الحالة الراهنة ثم وضع استراتيجيات تشمل الأنشطة الأساسية، الأهداف والسياسات، وتنظيم الموارد واستخدامها في المشاريع التي تتفاعل مع الأنشطة الرئيسية، وضع استراتيجيات برنامج لتحقيق أفضل الوسائل الفعالة، ووضع خطط أو برامج متوسطة الأجل تتضمن وصفاً كاملاً لآلية تنفيذ الاستراتيجية المتكاملة، وضع خطط قصيرة الأجل لإنجاز خطط متوسطة الأجل.

ج- التنفيذ والمراجعة: ويشمل التنفيذ لجميع الأنشطة الإدارية بما يتضمنه من الدافعية والرقابة والتفويض، وتعزى القدرة على وضع خطط جيدة وفعالة إلى اهتمام المسؤولين في الإدارة العليا بالخطط والنتائج ومن ثم مراجعة ما تحقق من نتائج مع الأهداف المرغوب فيها.

5. نموذج كوفمان Kaufman:

قدم كوفمان نموذجاً شاملاً لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، لأنه يوفر نظرة شاملة ومتكاملة لعملية التخطيط، ويتكون نموذج كوفمان الخطوات التالية: (Kaufman,2018,p57)

- التخطيط الضخم Mega Planning: هو نوع من أنواع التخطيط الاستراتيجي يتضمن التفكير الاستراتيجي، ويوضح كيف يبدأ الفرد في إنشاء خطة ضخمة تعتمد على إضافة قيمة قابلة للقياس لكل من المؤسسة والمجتمع، والأفراد في هذا النطاق يمكنهم القيام بالتصور المستقبلي والتطوير والتطبيق والتقييم المتعلق بالأداء، ويشير إلى التخطيط الذي يركز على العملاء الخارجيين، مثل المجتمع المحلي.

- التخطيط التكنيكي أو المتوسط Macro Planning: يُعرف بالمستوى الكلي للتخطيط؛ حيث يركز على المؤسسة بوصفها العميل والمستفيد الرئيس، وهو التخطيط الذي يحدد السبل والوسائل الكفيلة بتحسين الأداء، ويتم هذا التخطيط على نطاق المؤسسة، والهدف هو نجاح الاستراتيجية في تنويع التخطيط.

- **تخطيط التشغيل أو الصغير Micro Planning:** وهو يركز على الأفراد أو المجموعات الصغيرة، مثل الكفاءات المطلوبة للمؤسسة، وهو تخطيط يركز على بناء النتائج، وليس من الضروري في هذه المستوى تحقيق نتائج قابلة للقياس داخل المؤسسة أو خارجها، بل يهتم التخطيط التشغيلي بالفرد وتطوير أدائه بشكل صحيح، والتخطيط هنا لا يتعلق بالحجم وإنما بالتطبيق بشكل صحيح

6. نموذج السيناريو Scenario planning:

- يُستخدم نموذج السيناريو في تحديد المشكلات والأهداف بالمؤسسات، ومساعدة المخططين للتعلم في عملية التفكير الاستراتيجي، ويعتمد هذا النموذج على تحديد القوى الخارجية والبدء في تنبؤ والتخطيط لما سيحدث للمؤسسة، وتحديد تغييرات في الأنظمة الناتجة عن أي تعديل من قوى خارجية، ويهدف التخطيط القائم على السيناريو إلى ما يلي: (المحمودي، 2019، ص317)
- تخطيط المستقبل بطريقة تقلل من احتمال حدوث أمور غير متوقعة.
- توسيع نطاق تفكير المسؤولين وإدراكهم لجميع الاحتمالات محتملة الحدوث.
- تسليط الضوء على القضايا الرئيسية، وتحديد الإجراءات، واتخاذ القرار بطريقة أكثر عقلانية.
- عرض الاحتمالات والإمكانات والخيارات البديلة والنتائج المستقبلية المترتبة على هذه الخيارات.
- الاستعداد للمتغيرات والتكيف معها، اتخاذ القرارات المناسبة، توفير وقت كافٍ للتخطيط.

المحور الثالث: نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي Pfeiffer Model وآليات تطبيقه لتحسين أداء المؤسسات التعليمية:

يتناول المحور الثالث الإطار المفاهيمي لنموذج فايفر من حيث مفهومه، ومميزاته، وخطواته، وآليات تطبيقه لتحسين أداء المؤسسات التعليمية وذلك على النحو التالي:

1. مفهوم نموذج فايفر:

- ويقصد بنموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية منهجية تمكن القادة من التخطيط للمستقبل واتخاذ الخطوات والعمليات اللازمة لتحقيقه في ضوء ثلاث ركائز وهي: (Goodstein,2008,p 9)
- تشجيع أعضاء المؤسسة على العمل كفريق متكامل لتطوير الاتجاه الاستراتيجي.
 - ضرورة الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي باعتباره أساس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.
 - الاهتمام بتطبيق نتائج عملية التخطيط بالمؤسسة على الفور، بدلا من انتظار خطة نهائية ومعالجة في كل مرحلة من مراحل النموذج، ووضع آليات للتحسين المستمر.

2. مميزات نموذج فايفر:

- يتميز نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي بمجموعة من المميزات وهي: (Goodstein,200,p 8)
- نموذج شامل لإنشاء خطة استراتيجية متكاملة تتضمن جميع الجوانب الضرورية.
 - معرفة الخلل في التطبيق بسهولة، من حيث صلته بعملية المراجعة والتقييم المستمرين لمراحل الخطة، وكذلك القدرة على تعديل الخطة والمعالجة الفورية إذ دعت الحاجة للتغيير.
 - يتميز بالوضوح والتسلسل المنطقي للتخطيط وسهولة تطبيقه.
 - يفيد في تحسين الأداء للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، وأيضاً للمؤسسات الحكومية.
 - التعاون بين القادة والمسؤولين والعمل كفريق متكامل لوضع الخطة التنفيذية.
 - التأكيد على أهمية امتلاك أعضاء الفريق للتفكير الاستراتيجي لنجاح التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

- ضرورة تحديد القيم الشخصية والمؤسسية وثقافة المؤسسة كأساس لجميع عمليات صنع القرار.
- الاهتمام المستمر بجانب التطبيق والتقييم، ليس فقط بعد الانتهاء منه، ولكن أيضاً في كل مراحله.

3. أهمية نموذج فايفر ومزاياه لتحسين أداء المؤسسات التعليمية:

يسهم التخطيط الاستراتيجي ونموذج فايفر في تحسين أداء المؤسسات التعليمية ويتضح ذلك فيما يلي:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة التعليمية على الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع، وذلك بتوفير المخرجات التي تلبي احتياجات سوق العمل، ودعم المسؤولية المجتمعية، ويجب على المؤسسة تحسين العمليات الداخلية حيث إن احتياجاتهم تتطور باستمرار (Raza, & Majid, 2016.p2625)
- يتيح التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج فايفر للمؤسسة التعليمية تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية، والتي لا تُسهم بشكل فعّال في تحسين جودة الخدمات التعليمية؛ إذ أن أهداف المؤسسة تعتبر أحد مكونات التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي يحاول التخطيط الاستراتيجي إدخال العمليات المهمة بعيداً عن أية عمليات أخرى قد تؤدي إلى زيادة في التكاليف المحددة (النصر، 2019، ص126)

- يمكن المؤسسة من تطوير وتحسين خدماتها وفقاً للمسؤولية المجتمعية التي تعتبر عنصراً حاسماً لحفاظ المؤسسات على مكانتها الجيدة في المجتمع، فمؤدج فايفر يمنح أولوية عالية للمسؤولية المجتمعية من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية، والتي تتماشى مع ثقافة المجتمع والمحافظة على البيئة الخارجية التي تزاوّل فيها أعمالها، كما يساعد المؤسسة من الحصول على أحدث الأساليب والأدوات التكنولوجية اللازمة لتحقيق أهدافها، والتفوق على منافسيها من المؤسسات التعليمية الأخرى من خلال تحسين جودة الخدمات التعليمية؛ ونتيجة لذلك، لا بد لها من اقتناء أحدث الأدوات التكنولوجية التي تضمن مستوى عالياً من الأداء يضاهي مستوى منافسيها. (الدير اوي، 2017، ص67)

- يساعد المؤسسات التعليمية في إعداد مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية، التي تتناسب مع متطلباتها الوظيفية، مما يعزز تحسين مستوى الأداء فيها، فعمليات المؤسسة تتغير باستمرار تبعاً للتغيرات في احتياجات الطلاب والتغيرات في مختلف وسائل التكنولوجيا، وهذا ينعكس على ضرورة التغيير في الاحتياجات الوظيفية المختلفة في المؤسسة، مما يحتم عليها تحسين أداء معلميها من أجل إكسابهم مهارات ومعلومات جديدة تتوافق مع الاحتياجات الوظيفية المتغيرة، ويؤدي نموذج فايفر مهمّاً في الاختيار الاستراتيجي؛ فهو يضمن للمؤسسة اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تدفعها نحو التغيير في أنشطتها وعملياتها لتناسب البيئة الخارجية المتجددة (Chung, Yang, & Huang, 2015, p26)

- يمنح نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي فرصاً كبيرة للهيئة الإدارية والتدريسية؛ لتقديم آرائهم ومقترحاتهم حول تطوير أداء المؤسسة، مما يؤدي إلى المحافظة على قدرتها التنافسية بشكل مستمر، وهذا ما يركز عليه التخطيط الاستراتيجي الذي يقدم الخطط الاستراتيجية التي تلبي الاحتياجات المستقبلية وبالتالي لا بد للمؤسسة من تطوير مستوى أدائها؛ ليوكب تلك الاحتياجات (الزهراني، 2020، ص158)

3. خطوات نموذج فايفر:

يتكون نموذج فايفر Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي من تسع خطوات متسلسلة، واثنان منها مستمرة في جميع مراحل النموذج هما: المراقبة البيئية (المدخلات، أو إدارة المعلومات من داخل المؤسسة وخارجها) واعتبارات التطبيق (المخرجات أو النتائج الفورية للتطبيق)، وكلتا هاتين مهمتان في تنفيذ الإجراءات التصحيحية، فتحليل البيئة والاستجابة السريعة لأي تهديد أو فرصة محتملة هو نشاط مستمر، وفيما يلي عرض مراحل نموذج فايفر (Pfeiffer) ويمكن تناولها بالترتيب كالتالي: (المغربي، 2013، ص15)

المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط :planning to plan

يبدأ نموذج فايفر Pfeiffer بمرحلة كيف تخطط؟ حيث يتم وضع الخطة التي تحدد الخطوات في مرحلة التخطيط، بما في ذلك كيفية التخطيط ومن سيخطط؟، هذه هي الخطوة الأولى والأكثر أهمية للمؤسسة، وتقوم المؤسسة بتقييم استعدادها لتنفيذ أساليب التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى ملاءمتها لأهداف المؤسسة ومواردها وبيئتها الداخلية والخارجية، وقبل الشروع في الخطوة الأولى للتخطيط يجب أن يتفق القادة على الهدف وضرورة تحقيقه، واستعداد المؤسسة من حيث العاملين والموارد المالية، والثقافة العامة، ومفهوم الالتزام، وإعداد التقارير ووقت تقديمها أثناء عملية التخطيط (الخطوات، العمليات)، بحيث يكون مسار التنفيذ ومتسلسلاً بطريقة منطقية، من أجل تنفيذ إجراءات التخطيط الاستراتيجي. (النجار، 2010، ص70)

المحور الأول (فلسفة التخطيط الاستراتيجي):

تعتبر فلسفة التخطيط الاستراتيجي عن إيمان القيادة بأهمية التخطيط في تحقيق الأهداف ومواجهة التحديات، والوصول إلى أفضل الحلول، وتضم ثلاثة استفسارات مهمة هي: (الزنفلي، 2013، ص163)

- **الواقع:** أين نحن؟ ويتطلب هذا الاستفسار جمع المعلومات وتشمل مفردات الواقع المراد تحقيقها.
- **الهدف:** إلى أين نريد الوصول؟ ويتطلب فهماً عميقاً للتخطيط الاستراتيجي حتى لا يكون بعيداً عن الواقع.
- **الطريقة والأسلوب:** ما كيفية الوصول إلى المطلوب؟ تحديد طرق تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتوزيعها على مدى سنوات الخطة، رصد السياسات والبرامج والميزانيات، وضع المعايير اللازمة لقياس مؤشرات أداء الخطة، التي تساعد في التقييم، وسد الفجوات عن مسار الخطة، ومن ثم تقييمها.

المحور الثاني (بناء الأفكار):

يتم التركيز على الإعداد لبناء الفكرة والذي يتطلب إيجاد الرؤية ووضعها في عبارات تصف الفكرة، وتحديد المنفذين الذين يتأثرون بالفكرة وهم يتحكمون في الموارد اللازمة للتطبيق، والهدف من مرحلة الإعداد هو تقييم مستوى استعداد المؤسسة للانخراط في عملية التخطيط، وتحديد ما إذا كان بإمكانها القيام بذلك بكفاءة وفعالية؛ حيث تبدأ المؤسسة في الإعداد لعملية التخطيط من خلال تحديد القضايا التي تريد التخطيط لها، وترتيبها من حيث الأهمية، ويجب أن يستند التخطيط إلى أساس سليم لكي تتمكن المؤسسة

من الوصول للمراحل التالية بعد إتمام هذه المرحلة بشكل فعّال والتقدم إلى المرحلة التالية، وتنطوي مرحلة الإعداد على تجهيز الموارد اللازمة، وصياغة السياسات وأهداف المؤسسة.

يتضح مما سبق أن المرحلة الأولى لنموذج فايفر تركز على محورين أساسيين وهما: محور (التخطيط للتخطيط) حيث تقييم المؤسسة استعدادها من حيث العاملين والموارد المالية، والثقافة العامة لعملية التخطيط الاستراتيجي، والمحور الثاني (الإعداد لبناء الفكرة) حيث تبدأ المؤسسة بتجهيز الموارد اللازمة، وصياغة السياسات وأهداف المؤسسة، حتى تتمكن من الوصول للمراحل التالية بعد إتمام هذه المرحلة بشكل فعّال.

المرحلة الثانية: عرض قيم وثقافة المؤسسة Values and Culture:

تعتبر القيم من أهم الأركان التي يتم بناء المؤسسات عليها، بغض النظر عن نوعها أو غرضها أو مجالاتها، وهي مجموعة من المبادئ والمعايير التي تتحكم في سلوك الأفراد والجماعات، وترتبط هذه المبادئ بتحديد الصواب والخطأ في سيناريو معين، وتحدد القيم كيفية اتخاذ المؤسسة لقرارات بشأن مستقبلها وإنشاء إطار أخلاقي يتبعه الجميع، خاصة عندما يتعلق الأمر بتعظيم مكانة المؤسسة في أعين المجتمع الذي توجد فيه، ويمكن أن تشمل القيم المؤسسية على ما يلي: (إبراهيم، 2018، ص114)

- القيم المرتبطة بالنمو والنجاح: ويتم تحقيقها من خلال فهم احتياجات المستفيدين والحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة، الذي ينجزه جميع العاملين الملتزمين بالمعايير المحددة.
- قيم الأمن والسلامة: فهدف المؤسسة هو الحفاظ على حياة الإنسان من خلال توفير بيئة آمنة، ووضع إجراءات السلامة، والالتزام بحماية البيئة من أي مخاطر قد تنشأ نتيجة لعمل المؤسسة.
- القيم المتعلقة بالمعايير الأخلاقية للسلوك: وهي وسيلة لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تعزيز قيم احترام الآخرين، وتعزيز قيم الأمانة وتقديم مصلحة المؤسسة إذا تعارضت مع مصلحة الفرد.
- القيم المتعلقة باحترام العاملين والرضا الوظيفي: تتحقق من خلال مشاركة العاملين في التطوير، وحرية إبداء الرأي في عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم، ورسم السياسات المستقبلية للمؤسسة.

المرحلة الثالثة: صياغة الرؤية والرسالة Mission and Vision:

يتم في هذه المرحلة إعادة تشكيل رسالة المؤسسة وصياغة الرؤية، ويمكن عرض ذلك على النحو التالي:

أ- الرؤية Vision:

تُعرف الرؤية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة، والذي يحدد الاتجاه الذي تسعى في الوصول إليه، والمركز التنافسي الذي تريد تحقيقه، والإمكانات والقدرات التي تسعى إلى تطويرها، وتُعرف الرؤية أيضاً بأنها مجموعة من الأهداف بعيدة المدى، يتم صياغتها بشكل إجمالي ومختصرة تحدد بشكل تفصيلي المسار المستقبلي للمكانة التنافسية للمؤسسة، ويتم عرضها على العملاء. (سويدان، والقصاب، 2022، ص29)

ب- الرسالة Mission:

الرسالة الاستراتيجية هي عنصر رئيس وأساس تبني عليه المؤسسة أهدافها، وتمثل الرسالة الهدف العام الذي يوجه عملية صنع القرار الاستراتيجي على جميع مستويات العمل، كما يحدد العمليات التي يجب على المؤسسة اتباعها، والنتائج التي تتماشى مع متطلبات المجتمع، (Al-Kilani, 2019,p250)

المرحلة الرابعة: نموذج العمل الاستراتيجي Strategic Business Modeling:

وتهدف هذه المرحلة تنفيذ الاستراتيجيات، وتحديد الأهداف قصيرة الأجل، وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها على بدائل الإنفاق، وتهيئة المؤسسة من الداخل ومنها: تعديل الهيكل التنظيمي، إعادة توزيع السلطات والمسؤوليات، تحديد الأنشطة، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد في تنفيذ الاستراتيجيات. ومن أهم شروط نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية من أجل تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية وكفاءة، ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلّاقة ليست تقليدية، ويمكن عرض مهام الوحدات الإدارية فيما يلي: (العديلي، 2018، ص24)

المرحلة الخامسة: مراجعة وفحص الأداء Performance Audit:

يتم في هذه المرحلة تحديد جودة أداء المؤسسة في تنفيذ خطط العمل القائمة، من خلال التحليل الاستراتيجي للتغيرات في البيئتين الخارجية والداخلية، ويشمل التحليل الاستراتيجي على ما يلي:

أ. تحليل البيئة الداخلية:

وهي التغيرات الداخلية التي يمكن التحكم فيها داخل حدود المؤسسة، وتشمل جوانب القوة والضعف، وتساعد على تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة لاستغلال الفرص البيئية أو تجنب التهديدات.

ويمكن تحديد عوامل البيئة الداخلية في ثلاثة محاور رئيسية وهي: (حروش، وصابة، 2019، ص576)

- **الهيكل التنظيمي:** يتم تحديد هيكل العلاقات التنظيمية القائمة، وتوزيع الأدوار والواجبات والصلاحيات، وتوفير شبكات الاتصالات وتدفق المعلومات بين المستويات التنظيمية والإدارية، وتنظيم العلاقات بين الإدارات الرئيسية والفرعية، وتطوير وتدريب الأفراد في هذا الهيكل.
- **الثقافة التنظيمية:** وهي ترمز إلى القيم الأخلاقية والسلوكية للمؤسسة في علاقاتها مع الأفراد الآخرين، ويمكن اعتبار الثقافة مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والعادات الموجودة في مؤسسة معينة، وتمنحها الفرد والخصوصية مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وبالتالي تطبع المؤسسة وهويتها الخاصة.
- **الموارد:** وهي أحد المبادئ الأساسية للإدارة الناجحة، ويجب على المديرين الاستراتيجيين تكريس اهتمامهم الكامل لتحقيق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الاستراتيجية والموارد المؤسسية المتاحة

تمويل تلك الخطط. وتشمل الموارد المؤسسية مزيجًا من الموارد البشرية والمالية، والتكنولوجيا، ومختلف النظم الإدارية، ونظم المعلومات، وموارد البحث والتطوير الفعّالة والمفيدة.

ب. تحليل البيئة الخارجية:

وهي بيئة العمل، وتشير إلى الإطار البيئي الأضيق الذي تندرج منه مجموعة من العوامل التي تؤثر على المؤسسات في نفس مجال المنافسة، والتي تحدد الأسباب الأساسية للنجاح، وهي أكثر وضوحًا وتفاعلاً من البيئة العامة، وتتضمن جميع العناصر التي تؤثر على إجراءات المؤسسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، مما ينعكس على قرارات المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتنقسم إلى فئتين هما: (George,2019,p812)

- **البيئة الخارجية العامة:** تشمل المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها، ومدى تأثيرها على جميع المؤسسات المجتمعية، بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو المجال الذي تنتمي إليه.
- **البيئة الخارجية الخاصة:** تشمل عناصر خارجية مثل المستهلكين الحاليين والمستقبليين والموردين والمنافسين والسلع أو الخدمات البديلة، التي لها تأثير كبير على مجال نشاط المؤسسة، ويتوج تقييم الحالة الراهنة للبيئة الخارجية بخطوتين أساسيتين هما:
 - الفرص: العوامل التي تحيط بالمؤسسة، وتستخدمها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
 - التهديدات: تلك الأحداث محتملة الحدوث، والتي تشكل تهديدًا أو سيكون لها عواقب سلبية.

المرحلة السادسة: تحليل الفجوات ومحاولة سدها Gap Analysis and Closure:

تحليل الفجوات هو التحقق من الواقع بمعنى أنه يقارن الوضع الحالي لكل مؤشر وكل وحدة وبين الوضع المطلوب حسب الخطة الاستراتيجية، ويُستخدم لتحديد نموذج الأعمال الاستراتيجي ثم تحديد الأولويات، وتحديد الفجوات استنادًا إلى هذه الأولويات ورسالة المؤسسة، ثم وضع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى إنجازها، أي أن الفجوة الاستراتيجية هي المسافة بين الحالة الراهنة والنتيجة المرجوة ويجب اتباع الخطوات التالية لتحليل الفجوة: (عوض الله، 2012، ص8)

- تحديد التقنيات الأساسية للانتقال من الحالة الراهنة إلى الحالة المستقبلية المرجوة.
- تخصيص الموارد وتوزيعها لسد الفجوة.
- تحديد الشواغل الاستراتيجية التي يتعين معالجتها.
- التخطيط الاستراتيجي ويشمل (الأهداف الاستراتيجية، خطط التنفيذ، التكتيكات).
- تقييم فعالية الاستراتيجية، مقارنة وقياس التطوير بين الأداء الفعلي والأداء الأمثل.

المرحلة السابعة: صياغة خطط العمل الرئيسية Integrating Action Plans:

يقوم فريق التخطيط في هذه المرحلة بفحص ما تم إنجازه بشكل مباشر أثناء وضع خطط العمل التفصيلية في مختلف مجالات المؤسسة، فالتقييم المستمر لعملية التخطيط في مختلف مراحلها أمر مهم من أجل إبقاء الاستراتيجية تسير في الاتجاه الصحيح، وقد يحتاج هذا التقييم إلى أن تتراجع المؤسسة بضع خطوات إلى الوراء لتصحيح المسار، ثم العودة لإنهاء عملية التخطيط الكاملة، والتي تتضمن التخطيط لجميع فروع العمل داخل المؤسسة. بمجرد أن تصبح الفجوة معقولة بين المستقبل المنشود وقدرة

المؤسسة على إدراك ذلك المستقبل، عندئذ تكتب خطة التنفيذ لكل وحدة استراتيجية، وهي: وصف قائمة بجميع المهام التي يجب إنجازها لتحقيق الأهداف، وتشمل الأهداف الإجرائية الخاصة بكل قسم، ومواعيد البدء والانتهاء، وحساب تكاليف الأهداف الإجرائية وتكاليف التنفيذ الإجمالية، وآلية التنفيذ. (العنبي، 2012، ص 277)

المرحلة الثامنة: وضع الخطط البديلة Contingency planning

المخاطر التشغيلية هي تلك المخاطر المتعلقة بالأنظمة والعمليات والعاملين داخل المؤسسة، وتكون نتيجة لنقص المكونات أو عدم كفاءتها أو فشلها في أداء مهامها، والتي تؤثر على أداء المؤسسة ورأس المال الاقتصادي المخصص لتغطية المخاطر. (أبو عبدالله، 2022، ص 22) وإدارة المخاطر هي عملية قياس أو تحديد أو تحليل المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة حالياً أو قد تتعرض لها في المستقبل، ثم التوصل إلى

الحلول المناسبة لمعالجتها أو اتخاذ الإجراءات الوقائية. (بوغازي، 2022، ص 151)

المرحلة التاسعة: تنفيذ الخطة Implementing Plan

التنفيذ شرط من شروط الخطة، والغرض من ذلك هو وضع الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، وقد تشمل هذه الخطوة ترجمة الاستراتيجيات الوظيفية إلى أهداف تنفيذية أو خطط تنفيذية على مستوى الإدارات والوحدات التنفيذية الدنيا، ويضع المديرون التنفيذيون برامج تنفيذية تحدد الخطوات والأنشطة المطلوبة لإنجاز كل خطة من الخطط الموضوعية، ثم تتم عملية متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال التنسيق مع مختلف الهيئات التنفيذية؛ حيث تعمل كل هيئة ضمن تخصصها، وتحدد الميزانيات المالية التي توضح بالتفاصيل الكلفة المالية، ويصبح فريق متابعة الخطة مركزاً لتنسيق البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من جميع الهيئات التنفيذية، ويكون لدى كل منهم الصورة الإجمالية التي يستطيع من خلالها تقييم مدى ما تم إنجازه من الخطة والقصور في أي جانب منها في ضوء مؤشرات ومقاييس الأداء المحددة. (المغربي، 2020، ص 24)

وعملية المتابعة حاسمة لضمان أن الخطة تسير على الطريق الصحيح لتحقيق أهدافها، وتشمل ما يلي:

- المتابعة الروتينية داخل الأجهزة التنفيذية: يتم متابعة تنفيذ الخطة في ضوء الأهداف والأنشطة والمؤشرات في الخطط التنفيذية المستمدة من الخطة الاستراتيجية المعتمدة.
- المتابعة الدورية من قبل فريق المتابعة: ينبغي لفريق المتابعة أن يُعد تقريراً سنوياً أو نصف سنوي عن الأداء، لتقييم الإنجازات وأوجه القصور، وإعداد استراتيجيات التحسين.
- التقارير حول الخطط والميزانيات السنوية: تقديم تقارير منتظمة من الهيئات الإدارية إلى لجنة مراجعة الحسابات داخل وحدة التخطيط لتسليط الضوء على الإنجازات، ومعالجة: (Unesco, 2015, p26)

وتوجد عمليتان مستمرتان في جميع خطوات نموذج فايفر وهما (عبد الله، 2020، ص 157)

العملية الأولى: الرصد البيئي / المدخلات Environmental Monitoring/Inputs

إن الرصد البيئي لمعظم المؤسسات يفترق قاعدة بيانات تسمح لأعضائها بمشاركة البيانات البيئية ذات الصلة بحيث يمكن تقييمها وفحصها ومتابعتها بسهولة، فيجب أن تكون المؤسسات على دراية بما يحدث في بيئاتها بمرور الوقت؛ لأن هذا قد يؤثر على كيانها، وهذا يبدو واضحاً ولموسماً أثناء عملية التخطيط، وهناك أربع بيانات منفصلة ومتشابهة (البيئة العامة، البيئة الصناعية، البيئة التنافسية، والبيئة الداخلية للمؤسسة)، ويجب تقديم معلومات عن كل من هذه البيانات أثناء عملية التخطيط. وعملية الرصد البيئي مهمة من أجل إجراء مسح للقيمة، صياغة نموذج العمل الاستراتيجي، وتحديد المستفيدين، ويجب توفير المعلومات المناسبة حول الأحداث في بيئات مختلفة أو المتوقع حدوثها، وأن يحدد التخطيط الاستراتيجي الوقت المثالي والذي لا يشمل فقط جمع البيانات المناسبة ولكن تنظيمها وفهمها واستخدامها.

العملية الثانية: اعتبارات التطبيق / المخرجات Application Considerations/Outputs

التنفيذ هو الخطوة الأخيرة في النموذج، ولا يمكن تنفيذ الخطة الاستراتيجية الشاملة إلا بعد حدوث التكامل، والتنفيذ يتم في جميع مراحل عملية التخطيط، وكل مرحلة من مراحل التخطيط تشمل جوانب التطبيق التي يجب النظر فيها في تلك المرحلة، ولا ينبغي تأجيلها إلى مرحلة التنفيذ النهائية، فعلى سبيل المثال في مرحلة التخطيط للخطة يجب إبلاغ المشاركين الغائبين ببدء عملية التخطيط والموافقة عليها، وفي حالة ما إذا كشفت عملية مسح القيم عن وجود قيم غير متنسقة ومتطابقة في القطاعات داخل المؤسسة، يجب معالجة ذلك فوراً بمجرد اكتشافه، ويجب توزيع بيان الرسالة على فريق العمل للتعليق عليه وتقديم المقترحات قبل الموافقة، ويجب ألا تبدأ عملية التخطيط قبل الموافقة على بيان المهمة (ناصر، 2017، ص108)

تناول البحث فيما سبق الإطار المفاهيمي لنموذج فايفر من حيث مفهومه، ومميزاته، وخطواته، وفيما يلي سنوضح آليات تطبيقه لتحسين أداء المؤسسات التعليمية وذلك على النحو التالي:

المحور الرابع: آليات تحسين أداء المؤسسات التعليمية باستخدام نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي:

من خلال عرض الإطار النظري الذي تضمن؛ الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي من حيث مفهومه، والمفاهيم المرتبطة به، وخصائصه، وأهدافه وأهميته، ومعوقاته، ومعايير الأداء المؤسسي بالمؤسسات التعليمية ومفهوم تحسين الأداء المؤسسي ودوافعه وأبعاده وخطواته، وكذلك الإطار الفكري للإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه، والمفاهيم المرتبطة به، وخصائصه، وأهميته وأهدافه، ومستوياته، ومراحلها، بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي لنموذج فايفر من حيث مفهومه، مميزاته، وخطواته، وأهميته في تحسين أداء المؤسسات التعليمية، تم التوصل إلى مجموعة من الآليات لتحسين أداء المؤسسات التعليمية باستخدام نموذج فايفر، وفيما يلي عرض لهذه الآليات وكيفية تطبيقها بالمؤسسات التعليمية:

الآلية الأولى: تطوير العمليات الداخلية بالمؤسسات التعليمية لتحسين الأداء على ضوء نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي:

ويتم ذلك من خلال؛ صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها في ضوء احتياجاتها بالتعاون مع الهيئة الإدارية

وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتحديث اللوائح والأنظمة التشريعية المنظمة لسير العمل ، وتوفير البيانات الإحصائية لصياغة السياسات التعليمية، وتفعيل التعاون بين المؤسسة ومراكز التدريب لتحديد البرامج والخطط التدريبية للعاملين بالمؤسسة، ومنح الصلاحيات المرتبطة باللامركزية مع مراعاة حجم الكادر الإداري والتدريسي والطلاب، وإنشاء قاعدة بيانات بنتائج تقويم الأداء المؤسسي، الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية مع وجود نظام لمساءلة يضمن مسؤولية جميع الأطراف المشاركة، واعتماد معايير تقييم عالمية لجودة التعليم، تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في مخرجات العملية التعليمية بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل، وتأهيل الطلاب لدخول سوق العمل المحلي والعالمي، ومواكبة التغيرات الدولية من حيث متطلبات الجودة في التعليم، وإجراء المزيد من البحوث والدراسات لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية، ووضع إطار تشريعي يحدد اختصاصات القيادة بالمؤسسات التعليمية ومسؤولياتها وتوضح رسالة المدرسة، ورؤيتها حاليًا ومستقبليًا ، وأهدافها وسياساتها ودورها تجاه المجتمع المحلي، ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي لسير العمل بالمؤسسة التعليمية، وترجمة الأهداف إلى أنشطة وبرامج واستراتيجيات تساعد على تنفيذ العملية التعليمية بنجاح وفعالية، وزيادة المخصصات المالية للتعليم لإنشاء المزيد من الأبنية والفصول الدراسية.

الآلية الثانية: رصد تغيرات البيئة الخارجية للمؤسسات التعليمية لتحسين الأداء على ضوء نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي:

ويتم ذلك من خلال؛ إجراء التحليل للبيئة الخارجية للكشف عن الفرص والتهديدات المتاحة، لتفادي التهديدات، والمخاطر بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وإقامة الندوات والمؤتمرات التي توضح الفكر الاستثماري للمدارس والمجتمع ، والتركيز الدائم على القضايا الأساسية الخارجية ذات العلاقة بواقع المؤسسات ومستقبلها، والتركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المؤسسة التعليمية والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق أهدافها، وتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة، وبناء شبكات الاتصال داخل وخارج المؤسسة التعليمية، ووضع أسس وقواعد باستخدام المعلومات المساعدة على تنفيذ العملية الإدارية بما يؤدي إلى زيادة جودة مخرجاتها.

الآلية الثالثة: تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية لتحسين الأداء على ضوء نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي:

ويتم ذلك من خلال؛ تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسات التعليمية، والتنسيق مع مؤسسات التدريب وبيوت الخبرة لتدريبهم، وضرورة بناء قاعدة معلوماتية محوسبة يحفظ فيها إنجاز العاملين ويتم الاستناد إليها في الترقيات الوظيفية والمكافآت السنوية، وتعزيز أداء العاملين بتوفير الحوافز المادية والمعنوية للهيئة الإدارية والتدريسية، وتخفيف الأعباء الوظيفية والإدارية على العاملين لتشجيعهم على الابتكار والإبداع، والتطوير الذاتي من خلال إعداد البحوث العلمية والمشاريع التطويرية، وتوفير الدعم المادي والبشري وإتاحة الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات.

الآلية الرابعة: تطوير نظم المعلومات والاتصالات بالمؤسسات التعليمية لتحسين الأداء على ضوء نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي:

ويتم ذلك من خلال؛ تطوير الخطط الدراسية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي، وإنشاء شبكات اتصالات داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، ووضع أسس ومعايير تستخدم المعلومات للمساعدة في تنفيذ العمليات الإدارية وزيادة جودة مخرجاتها، وتحسين البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات لمواكبة التطورات العالمية، وإنشاء شركات محلية قادرة على استضافة المواقع الإلكترونية وبتكاليف أقل تؤهلها للمنافسة عالمياً، وتعديل التشريعات التي تعيق تبني التقنيات الحديثة، وتطوير المختبرات المدرسية إلى معامل تحاكي بيئة العمل التجاري لتطبيق الدروس عملياً وربطها بالواقع، وتعديل المباني بالمؤسسات التعليمية بما يتناسب مع التعليم الإلكتروني، وإعداد البرامج التدريبية المخصصة لتأهيل الهيئة الإدارية والتدريسية في التعامل مع أجهزة البحث بالمختبرات الافتراضية والمشاكل التقنية التي قد تطرأ عليها.

الآلية الخامسة: المتابعة المستمرة لأداء المؤسسات التعليمية بهدف تحسينه وتطويره على ضوء نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي:

ويتم ذلك من خلال؛ التزام القيادة بإجراء مراجعات وتقييمات دورية لضمان فاعليتها وتحسينها بناءً على التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وتوفير نظام إداري فعال للمتابعة وتقييم الأداء والمساءلة، وإعداد تقارير دورية ذات مؤشرات حول أداء المؤسسات التعليمية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات التعليمية لمواكبة العصر التكنولوجي، ومشاركة الطلاب في التقييم الذاتي والجماعي لمستواهم التحصيلي، وإجراء التقييم والمراجعة الدورية لأداء الطلاب ومساعدتهم على تحسين أدائهم.

■ خطوات تنفيذ الآليات المقترحة لتحسين الأداء بالمؤسسات التعليمية باستخدام نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي:

يمكن تنفيذ الآليات المقترحة لتحسين الأداء بالمؤسسات التعليمية باستخدام نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي من خلال مجموعة من خطوات تتمثل فيما يلي:

- **تشكيل فريق لتطبيق مهام نموذج فايفر:** ويتكون الفريق من الهيئة الإدارية والتدريسية الذين يمتلكون القدرة على التصور المستقبلي للمؤسسة، ويتمتعون بأكثر قدر من المهارة لتنفيذها في ضوء الموارد المتاحة، ويجب أن يمتلك الفريق مجموعة من الكفايات التخطيطية المتعلقة بالتحليل البيئي للمؤسسة، والإلمام بالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وإشراك المجتمع المدني في عملية التطبيق، لما لهم من دور في دراسة البيئة الخارجية وتحديد متطلبات سوق العمل، وتزويد المؤسسة بالدعم المادي والمعنوي.
- **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** والتي تساعد المؤسسة على تحقيق رؤيتها طويلة المدى، ويمكن رصد هذه الأهداف باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، وتحديد الثقافة اللازمة لدعم مجالات العمل ومؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف الاستراتيجية.
- **جمع المعلومات وتحديد مصادرها الأساسية:** وعادة ما تكون مسؤولية الإدارة العليا لفريق التنفيذ الحصول على مصادر المعلومات والتي تتضمن: التقارير والإحصاءات المحلية والدولية، والبحوث والمؤتمرات، وخبرات بعض الدول الناجحة، والمقابلات الشخصية والاستبانات واستطلاع الراي، وورش العمل، واجتماعات ولقاءات، ورؤية ورسالة المؤسسة.

- التحليل البيئي للبيئتين الداخلية والخارجية: يتم تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها، وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة والاستفادة منها، والتهديدات والمخاطر بالبيئة المحيطة لتفاديها، بالإضافة إلى دراسة الفرق بين الوضع القائم في المؤسسة والوضع المأمول المراد الوصول إليه، ومعرفة الفجوة بينهما من أجل تحديد أفضل الطرق لسد الفجوة بهدف تحقيق مؤشر أداء يتناسب مع طموح المؤسسة.
- تنفيذ خطة العمل: يقوم فريق التنفيذ بفحص ما تم إنجازه من العمل وصياغة الأهداف التشغيلية، واعتماد الخطة، ووضع المشاريع والبرامج لتحقيق الأهداف، وتحديد جدول زمني لتنفيذها، وتوضيح الأهداف والغايات الاستراتيجية، ووضع الخطة موضع التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- التخطيط للطوارئ ووضع الخطط البديلة: يقوم فريق التنفيذ بإجراء التقييم والمتابعة للأنشطة والمشاريع وفق المخطط الزمني، وذلك لتحديد المخاطر المحتملة واستخدام استراتيجيات بديلة للوقاية منها، والتعرف على المشكلات البيئية التي تؤثر على التنفيذ.
- إجراء التقييم والمتابعة: يقوم فريق التنفيذ بالمراجعة الدورية إما بالاتصال أو بالزيارات الميدانية ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة الطوارئ، ويتم ذلك من خلال الاجتماعات الدورية للفريق ومناقشة ما تم إنجازه من الخطة ودراسة المشكلات الميدانية وتقديم الحلول، وتقديم التقارير الشهرية عن سير تنفيذ الخطة وتقديم التوصيات لمعالجة أي انحراف في تنفيذ، متابعة التنفيذ وفق التسلسل الزمني وتعديل إجراءات التنفيذ بناء على الفرص أو التهديدات التي قد تطرأ وذلك لتحقيق عنصر المرونة في التنفيذ.
- **معوقات تنفيذ الآليات المقترحة لتحسين أداء المؤسسات التعليمية باستخدام نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي:**
 - تتنوع التحديات والمعوقات التي يمكن أن تواجه تنفيذ الآليات المقترحة لتحسين الأداء بالمؤسسات التعليمية باستخدام نموذج فايفر، ويمكن الإشارة إلى بعض منها، وسبل التغلب عليها فيما يلي:
 - نقص الموارد المادية اللازمة لعملية التنفيذ ويمكن حلها بزيادة الدعم لميزانية المؤسسات التعليمية، ومشاركة المجتمع المحلي والمؤسسات الخاصة بالتمويل.
 - نقص توفير الكوادر البشرية المؤهلة ويمكن التغلب عليها من خلال برامج التنمية المهنية للقيادات التعليمية والبرامج التدريبية، والاستعانة بالخبراء في إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية.
 - المركزية الشديدة لمهام ومسئوليات عملية التطبيق، وطول الإجراءات الإدارية وتعقدها، ويمكن التغلب عليها بتبني فلسفة اللامركزية، وتبسيط الإجراءات ببناء أدلة عمل إجرائية مبسطة.
 - الحاجة لتحديث الأنظمة واللوائح والتشريعات وتطويرها لتتلاءم مع تطورات البيئة المحيطة، حيث تعد من العوائق التي قد تواجه فريق التنفيذ ويمكن التغلب عليها بتطوير الأدلة التنظيمية والإجرائية، والتي تتضمن المستجدات التي طرأت في النشرات واللوائح المنظمة للعمل.
 - ضعف استخدام القيادات التعليمية لوسائل التقنية المعاصرة في عمليات التنفيذ والتنظيم، ويمكن حلها من خلال الاستعانة بمراكز التدريب والخبراء للتدريب على مهارات القيادة.
 - قلة وجود استراتيجيات واضحة لكيفية المشاركة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي، ويمكن حلها

بتفعيل التواصل المباشر والإلكتروني مع أعضاء المجتمع المحلي.

أولاً: المرجع باللغة العربية

إبراهيم، محمد صبري الأنصاري. (2019). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوروبي EFQM لإدارة التميز: دراسة ميدانية، *مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، مج 40، ص ص335-381*.

أبو النصر، مدحت محمد. (2014). *الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر*.

أبو النصر، مدحت. (2017): *مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر*.

أبو النصر، نوال. (2010). *التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس - الدولي الثاني، كلية التربية، جامعة المنصورة النوعية، مج 1، ص ص 64-76*.

أبو صالح، محمد حسين. (2016). *التخطيط الاستراتيجي القومي منهج المستقبل، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع*.

أبو طاحون، أمل. (2019). *التخطيط التربوي: واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية*.

أبو عبد الله، خوجة. (2022). *أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية: بالتطبيق على شركات التأمين الجزائرية، مجلة الحوكمة المسؤولة الاجتماعية والتنمية المستدامة، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج 4، (1ع)، ص ص 15-36*.

أبو علام، رجا محمد. (2001). *مناهج علوم النفسية والتربوية، القاهرة: دار النشر للجامعات*.
الأسطة، عبد القادر محمد. (2016). *أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأردن، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع*.

أميرة محمود الشرقاوي. (2022). *نموذج مقترح لعملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق (114)، ص ص 11-153*.

الأمين، عثمان محمود. (2020). *معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السودانية، مجلة جامعة البطانة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عمادة البحث العلمي والنشر والترجمة، جامعة البطانة، ع (1)، ص ص 125-148*.

بحر، فاطمة بشير فضل قريب الله. (2021). *دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بولاية شمال دارفور، مجلة الدراسات العليا، كلية الدراسات العليا، جامعة الزعيم الأزهرى، ع (3)، ص ص 120-138*.

بشارة، سكارلت جورج يوسف. (2017). *درجة تطبيق نموذج جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein, Pfeiffer & Nolan للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة*

الغربية، رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، ص 1-122.

بكر، عبد الجواد. (2003). **السياسات التعليمية وصنع القرار**، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

بوغازي، فريدة. (2022). أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع: دراسة حالة مؤسسة بيكو، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، مج25، ع (2)، ص ص 10-43.

البيلي، عبد الرحمن حمد. (2010). **أساسيات الإدارة والأداء، السودان: مطابع السودان للعملة المحدودة.**

تبوك، محمد بن علي. (2016). فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية، **مجلة البحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مج 38، ع (1)، ص ص 197-228.

جورج، كيوه. (2006). نجاح الطلبة في المدرسة الرياض، السعودية، دار العبيكان للنشر والتوزيع، ص 64

جورج، كيوه، وآخرون. (2006)، **نجاح الطالب في الجامعة - تهيئة الظروف المهمة**، ترجمة معين الإمام، الطبعة الأولى، الرياض: دار العبيكان للنشر والتوزيع.

حروش، رفيقة، وصابة، أمين. (2019). تطبيق الميزانية بالبرامج آلية لتجسيد التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء القطاع العام: **مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية**، معهد الحقوق والعلوم السياسية، مج8، ع (4)، ص ص 558-581.

الحريري، رافده. (2008)، **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان.

حسنين، أحمد جابر. (2017). **العلاقات التبادلية بين القادة والعاملين**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر.

حسونة، إبراهيم عمر. (2023) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية، **المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، مركز السنبلة للبحوث والدراسات، ع18، ص ص 1-24.

حكمي، خالد ماضي. (2021). معوقات التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر القادة التربويين بمدارس التعليم العام بمنطقة جازان، **مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة العلوم الإسلامية العالمية مج 8، ع(2)، ص ص 409-445.

الحوامة، نضال صالح إبراهيم وآخرون . (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، **مجلة طنبه للدراسات العلمية الأكاديمية**، المركز الجامعي سي الحواس بركة، مج4، ع(2)، ص ص 1204-1224.

الخلتان ، الشهري ، على ، عماد مشرف ، إبراهيم ، منصور. (٢٠١٨). المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، مج 2، ع (19) ، ص ص 1-38.

الخرامي، عبد الحكيم أحمد. (2002). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، القاهرة: دار النهضة العربية.

خليل، نبيل سعد. (2015). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.

خليل، ياسر محمد. (2021). مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، الإسكندرية، دار إضافة للنشر والتوزيع.

خير، النور عبد الرحمن محمد. (2012). إسهامات التخطيط التربوي في إحداث التنمية الشاملة للمجتمعات المعاصرة، مجلة جامعة بحري للآداب والعلوم الإنسانية، مج 1، ع (2) ، ص ص 111-142.

الخيطان، هادي فيصل جريس. (2022). أثر استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، شئون البحث العلمي والدراسات العليا، مج 30، ع (2) ، ص ص 161-192.

داغر، ألبير. (2013). من أجل سياسة تنموية عربية منطلقات مغايرة الطرح التيوليبراني، لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.

الداود، خالد بن عبد العزيز. (2015). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص ص 269-316.

الديرأوي، أحمد حسن. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط. (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة)، مجلة الاقتصاد والأعمال، مج 26، ع (3) ، ص ص 273-302.

رضوان، محمود عبد الفتاح. (2013): تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الروقي، مطلق بن مقعد بن مطلق. (2022): تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي. (EFQM) لإدارة التميز، مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز، مج 8، ع (1)، ص ص 57-93.

الزعبي، غرام على محمد عبد العزيز. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن،

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، مج36، ع (3)، ص ص 211-264.

الزنفلي، أحمد محمود. (2013). **التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي**، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

الزهراني، عبد العزيز صالح. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، مج 4، ع (1)، ص ص 158-184.

الزهراني، على عبد القادر عوضه. (٢٠١٩). مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء، **مجلة التربية**، كلية التربية، جامعة الأزهر، مج182، ع (3)، ص ص 493-544.

زيدان، أسامة محمود. (2012). تفعيل دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء بالجامعات، **المجلة الدولية للأبحاث التربوية**، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ع (32)، ص ص 1-7.

سلامة، محمد سلمان. (2015). **الإدارة المالية العامة**، عمان، الأردن: دار المعنز للنشر والتوزيع. سلامة، مواهب شحادة، وسلامة، كايد محمد. (2022). درجة الصعوبات التي تواجه إدارة المدارس الإعدادية بمنطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، **المجلة التربوية الأردنية**، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج7، ع (1)، ص ص 1-14.

السندي، محمد خميس جوهر. (2019). واقع التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان، **جمعية الثقافة من أجل التنمية، بحوث ومقالات**، س19، ع (1)، ص ص

السواط، سامي جبران زويد. (2014). معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، **مجلة التربية**، جامعة الأزهر، ج1، ع (170)، ص ص 121-168.

سويدان، طارق، القصاب، زانا أحمد. (2022). **كيف تنشئ مركزاً لإعداد القادة**، مركز الرواد لإعداد القادة، الكويت: شركة مطابع المجموعة الدولية.

شكشك، أسامة حسين فرج . (2023). بعنوان " التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية، **مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ع(66)، ص ص 197-221.

الشنفري، شيماء بنت عبد العزيز. (2022). متطلبات تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث**، العلوم الإنسانية جامعة النجاح الوطنية، مج36، ص ص

صالح، عاطف. (٢٠١٧). أثر التوجه الاستراتيجي في الأداء المؤسسي، **مجلة جامعة العلوم والتقانة**، مج2، ع (2)، ص ص 743-774.

- صقر، أحمد محيي خلف. (2019). **التخطيط والسياسة الاجتماعية المفاهيم والأطر والآليات**، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي.
- صياد، فاطمة. (2021). أهمية التخطيط والاستشراف التربويين للتنمية التعليمية، كلية الآداب واللغات والفنون، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، **بحث في المنظومة التربوية الجزائرية**، مج11، ع (1)، ص ص156-165.
- الطعامنة، محمد محمود. (2008). معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، ندوة قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- طعيمه، رشدي أحمد. (2007): **التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية**، مج1، ص ص49-88.
- عايد، مفضي. (2010). **فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية**، عمان، دار جليس الزمان للنشر
- عائض، صفوان المبيضين. (2008). **التخطيط في الموارد البشرية**، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد العزيز، أريج محمد. (2021). **توظيف تقنية المعلومات في التخطيط الاستراتيجي للبرامج الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، المجلة التربوية**، مجلس النشر العلمي التوجيهي، جامعة الكويت، مج35، ص ص91-130.
- عبد العزيز، أسماء على محمد. (2023). **دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، كلية التربية، جامعة الفيوم، مج17، ص ص665-710.
- عبد الكريم، وصفي. (2011). **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عبد اللطيف، منصور كمال. (2016). **تطوير الأداء المؤسسي. (المدرسي) في ضوء استراتيجيات التحسين المستند إلى المدرسة، مدارس| الظهران دراسة حالة، المؤتمر الدولي الأول، كلية التربية، جامعة عين شمس مج1، ص ص281-394.**
- عبد الله، عزة شديد محمد. (2021). **إطار مستقبلي لبرنامج إعداد معلم العلوم بالدبلوم العامة في التربية في ضوء نموذج التحليل الرباعي "SWOT"**، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، ع22، ج2، ص ص492-546.
- عبد الله، مصطفى عبد الرحمن. (2020). **استراتيجية نهضة التعليم: من التخطيط إلى التقييم**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- عبد الله، معتز سيد. (2014). **إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- عبد المحسن، توفيق. (2002). **تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد**، القاهرة، دار النهضة العربية.

العبيدي، علي جاسم. (2012). تأثير التخطيط الاستراتيجي في فاعلية وزارة التجارة العراقية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من قادتها العليا، *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مج 17، ع (32)، ص ص7-14.

عثمان، شريف نيان. (2016). مفهوم نظرية النموذج، *مجلة مجمع اللغة العربية على الشبكة العالمية*، مجمع اللغة العربية على الشبكة العالمية، ع (10)، ص ص135-220.

عدان، نبيلة. (2020). *ضغوط العمل والأداء الوظيفي*، عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

العدولي، محمد أكرم. (2012). *العمل المؤسسي*، بيروت، لبنان: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.

العديلي، إبراهيم. (2018). *فن الإدارة الاستراتيجية*، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

العريفي، حصة بنت سعد ناصر. (2021). تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية بوزارة التعليم في ضوء نموذج فايفر (Pfeiffer). *استراتيجية مقترحة، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة تبوك، مج 1، ع (3)، ص ص115-139.

على، عاصم شحادة. (2010م). تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، *مجلة الباحث*، ع (7)، ص ص195-204.

علي فلاح الزعبي، النصر، أحمد صالح. (2019). *التسويق الإلكتروني في القرن الحادي والعشرين*، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.

علي، أسامة محمد سيد. (2008). *التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده*، كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

العمار، ناصر أحمد. (2017). *التخطيط الاستراتيجي في التعليم بين النظرية والتطبيق*، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

العنزي، ناصر عيد. (2015). *دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم العام بالمدارس*، متاح على:

<https://www.nausscss.blogspot.com>, Accessed on: (22/10/2022)

عوض الله، عصام الدين. (2012). *التخطيط الاستراتيجي للتعليم في السودان في ضوء الخطة ربع القرنية ومعايير الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم (IACQA)*، الجامعة الخليجية، البحرين، ص ص556-563.

عيشوش، خيرة. (2011). دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ورقة مشاركة بالملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، دمشق، جامعة بشار، ص ص1-21.

غباري، أمل محمد سلامة. (2018). إدارة المعرفة ودورها في تطوير المؤسسي لمراكز تكنولوجيا المعلومات من منظور طريقة تنظيم المجتمع، دراسة مطبقة على عينة من مراكز المعلومات

بإدارات الأحياء بمحافظة الإسكندرية، مجلة الخدمة الاجتماعية، مج2، ع (59)، ص 142-179.

الغرباوي، شهدان عادل عبد اللطيف. (2020). إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الفرجاني، صالح. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي بالمنظمة: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة الأهلية للأسمنت، الإدارة العامة، مجلة جامعة الزيتونة، مج1، ع (31)، ص ص178-202.

الكرخي، مجيد. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، قطر: دار الكتب القطرية. كساب، عماد. (2021م). مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مج5، ع (16)، ص ص191-224.

محمد، جيهان لطفي محمد. (2017). مقترح قائم على تطبيق نموذج فيفر Pfeiffer لتطوير الخدمات المجتمعية المقدمة من كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد، بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، كلية رياض الأطفال، جامعة بورسعيد، مج 6، ع (6)، ص ص43-101.

محمد، مديحة فخري. (2014). مداخل معاصرة لإصلاح المؤسسات التعليمية في مجتمع المعرفة، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

المحمودي، أسعد ربحان. (2019). رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، عمان، البارودي للنشر والتوزيع.

مخلف، سعد جاد الرب. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية وتنمية مهارات مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة المنوفية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية، مج37، ص ص181-250.

مرعي، عطية عبد الحي. (2008). المحاسبة الإدارية أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

مسغوني، منى. (2014). البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع(4)، ص ص

مصطفى، السيد فكري عبد العزيز. (2023). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة، مجلة كلية التربية بينها، كلية التربية، جامعة المنصورة، ج 128، ع (1)، ص ص27-47.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2013). الإدارة الاستراتيجية، الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، الرياض: جامعة الطائف.

المغربي، محمد عبد الفتاح. (٢٠٢٠). تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مج 3، ع (44)، ص ص221-278.

مفضي، عايد المساعيد. (2010): فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

ناصر، أحمد ناصر. (2017). التخطيط الاستراتيجي في التعليم. (بين النظرية والتطبيق)، القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع.

النجار، فريد راغب. (2010). التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي، آليات استشراق المستقبل، الإسكندرية: الدار الجامعية.

نجم العزاوي، عبد الله حكمة. (2018): استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

نزار عاطف. (2020). مفاهيم ومصطلحات اقتصادية، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.

نصر، نوال أحمد. (2010). التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي العربي الخامس، (الدولي الثاني)، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ص ص64-76.

النوري، عبد السلام علي حسين. (2021). دور إدارة الجودة وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في جامعة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، مج 13، ص ص267-285.

الهاشمي، علي خادم عبدا الله. (2020). درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، مج 14، ع (12)، ص ص105-172.

الهلال الشربيني الهلالي. (2008). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

يوسف، عائشة. (2019). الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

AL-qudah, S., Obeidat, A., Shrouf, H., & Abusweiliem, M, (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. **Problems and Perspectives in Management**, 18(1),pp219-230.

- Adams, V. & Setterfield, S. (2015). **Optimal dynamic control of invasions: Applying a systematic conservation approach**. *Ecological Applications*, 25, pp1131-1062.
- Balducci, A., & Hillier, J. (Eds.) (2016):**Situated practices of strategic planning: An international perspective**. Routledge , p430. Available online: <https://doi.org/10.4324/9781317813>, Accessed on:(30/4/2022).
- Boateng, P.(2019):Environmental Characteristics: Moderator of Strategic Planning Process Formality and Performance. **International Journal of Managerial Studies and Research**,7(1).pp.22-33.
- Brutus, I., and Chiyem, O. (2018). Strategic Planning Process Characteristics and SMEs Performance: A Study of SME's in Delta and Edo States. **International Journal of Innovative Finance and Economics Research**, 6 (2), pp74-104.
- Childe, S. J., Hazen, B., & Akter, S. (2017). Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performance. **Journal of Business Research**, (70), pp308-317.
- Chung, H. F., Yang, Z., & Huang, P. H, (2015). How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of Guanxi networking. **Journal of Business Research**, 68(6) pp1216-1224.
- Clarke, S. (2017) Strategic Operational Planning: Why Healthcare Organizations Need to Adopt this Dual Approach Under Population Health Management. **The Journal of Medical Practice Management: MPM; Phoenix Vol. 33, Iss. 1**.pp1-5.
- Wheelen, T., & Hunger, J. & Hoffman, A., & Bamford, C., (2018). **Strategic management and business policy: Globalization, Innovation and Sustainability** (15 ed.). Boston, Mass: Pearson education.pp1-827.
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A **Meta-Analysis**. **Public Administration Review**, 79(6) pp810-819.
- Goodstein, Leonard and others.; *Applied Strategic planning: How to develop a plan that really works*, McGraw-Hill, Inc, 1993.
- Al-Kilani, B. M. (2019). **Strategic Planning in Higher Education in the Arab World: Toward an Effective Implementation to Overcome Challenges**. In *Strategic Thinking, Planning, and Management Practice in the Arab World*.

- Graven David A (2011): **Building a learning organization**. Harvard Business Review, (71).
- Higgins, J. and Vinze, J. (2011) :**Strategic Management:Text and Cases**. (4th ed). Dryden Press, Available, p49, online:<https://www.amazon.com/dp/0030547571>.
- Hina Khan & Harry Matlay (2009): **Implementing Service Excellence in Higher Education**. Education & Training Journal, Vol. 51, Issue. 8/9, U.K .
- Juma, J. J., Nyaga, M.,et al (2022). **Strategic planning in secondary schools in Rangwe sub-county, Kenya: Influence on student learning outcomes**. Management in Education, Available online at <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/089>
- Kasera, G., K. (2017). **Strategic Management and Organizational Performance: Findings from Health Institutions in Nairobi County**. Published Thesis, United States International University. Africa.
- Kaufman, R. (2018 a). **A Glossary of Terms for Mega Thinking and Planning**. **Performance Improvement**, 57(6), 57- <https://doi.org/10.1002>
- Kerzner Harold. (2019). **Using the project management maturity model: strategic planning for project management** .third Edition.
- Nusair, A. Y. A., & Osman, M. H. M. (2016). An empirical study of the effect of strategic planning on Yemeni SME performance. **International Journal of Advanced Research** ,4 (8),pp 437- 455.
- Ojha, P. C. Patel, and S. V Sridharan, (2020) “Dynamic strategic planning and firm competitive performance: **A conceptualization and an empirical test**,” Int. J. Prod. Econ., vol. 222.
- Papke-Shields, K., and Boyer-Wright, K. (2017). Strategic Planning Characteristics applied to Project Management. **International Journal of Project Management**, (35) pp169-179.
- Paula S. O'Neil,(2013): An Evaluation of the Relationship of a Public Organization and Its Use of A Comprehensive Experiential Leadership Training Program. **Ph.D.**, Walden University, Collage of Management and Technology, Vol. (2). pp1-141.
- Qarashay, D, & Alzubi, F. (2018). The Effect of Strategic Management on the Organizational Performance Using the Balance Scorecards Approach to Measure Performance: A Case Study in the Nursing Department at

- AlKhalidi Hospital and Medical Center. **International Journal of Business and Management**, Vol. 13, No.(4), pp259-270.
- Sasha Johnson (2015): **Education and International Competitiveness, Journal of al Teacher Inquiry, Vol.1, University of Canterbury, New Zealand, pp 22-24.**
- Sucuoğlu, E., & Erdem, G. (2021). Effects of Sustainable Strategic Planning Applications in Primary Schools on the Effectiveness of Total Quality Management Practices. , **Sustainability Journal**, 13(18),pp1-10.
- Sugiarto, S. (2021). Strategic Planning in SMEs: A Case Study in Indonesia. **The Journal of Asian Finance, Economics, and Business**, 8(2), pp.1157-1168.
- Raza, J., & Majid, A, (2016). **Perceptions and practices of corporate social responsibility among SMEs in Pakistan.** Quality & Quantity, 50(6),pp2625-2650.

ثالثاً: المعاجم

- مجمع اللغة العربية: اللغة العربية المعاصر، متاح على الرابط:
<https://www.almaany.com>, Accessed on:(13/9/2023).
- مجمع اللغة العربية: القاموس المحيط، متاح على الرابط:
<https://www.almaany.com>, Accessed on:(20/9/2023).