



الجمهورية اليمنية

جامعة إب

نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية التربية - قسم الإدارة وأصول التربية

## مؤشرات تقييم الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية

إعداد: فهد يحيى محمد الجحافي

إشراف: أ.د/ نبيل أحمد العفيري

جامعة إب - كلية التربية - قسم الأصول والإدارة التربوية

**الملخص:** هدفت الورقة الحالية إلى معرفة مؤشرات تقييم الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وفي ضوء الأدب النظري، والدراسات السابقة، توصل الباحث إلى عدة مؤشرات لتقييم الرقابة الإستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** مستويات الرقابة الإستراتيجية، أهمية تقييم الرقابة الإستراتيجية، شروط الرقابة الإستراتيجية، خصائص تقييم الرقابة الإستراتيجية، خطوات تقييم الرقابة الإستراتيجية، مؤشرات تقييم الرقابة الإستراتيجية

### Indicators of Strategic Control Assessment in the Educational Institutions

Prepared by: Fahd Yahia Mohammed Al-Jahafi

Supervisor: Associate Prof. Nabeel Ahmed Al-Ofairi

Ibb University- Faculty of Education- Department of Administration and Educational Foundations

**Abstract:** This paper aimed at identifying the indicators of strategic control assessment in the educational institutions. The study followed the descriptive analytical method, and on the basis of the existing theoretical material and previous literature, the paper has reached a number of indicators for strategic control assessment.

**Keywords:** strategic control levels, importance of strategic control assessment, strategic assessment conditions, strategic assessment characteristics, strategic assessment steps, control assessment indicators.

## المقدمة :

تعد عملية تقييم الرقابة الإستراتيجية أهم مرحلة في عملية الإدارة الإستراتيجية، وذلك لأنها تتسم بالنظرة الشمولية وتقديم تقييم متكامل للموقف الاستراتيجي للمؤسسة، كما أنها تساعد المؤسسة في معرفة مكانها بين المنافسين، وذلك بتقييم الأداء الحالي، وكشف نقاط الضعف فيه وتصحيحها، وهذا بغرض تحسين الأداء وزيادة فعالية المؤسسة في تحقيق الأهداف الموضوعية (بلاسكة، 2012، 58).

كما أن نظام الرقابة يخل من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، وهناك عدة طرق تتخذها كل منظمة على حدة لتوظيف هذه الرقابة، ويتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل المتغيرات المحيطة بالمنظمة، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها أو تعديلها هي في قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية (درويش والبطروخ، 2012، 12).

تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج الإدارة الإستراتيجية، إلا أنها عملياً تبدأ مع بداية التنفيذ، تهدف إلى تقييم أداء المؤسسات في ما يتعلق بفاعلية التنفيذ، وكذا اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة النتائج لا تساوي الأهداف (القطامين، 2003، 161).

وانطلاقاً من رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء والمعايير "Standard" هي " المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء و تحدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي " (Boone,Kurtz,1992,444).

## المشكلة :

إن الرقابة في المؤسسات الخدمية أو الإدارية، لها دور كبير في سير العمل على الوجه المطلوب، وتسعى الرقابة إلى تلبية حاجات أكبر قدر من النجاح في الأداء الداخلي للشركات والمؤسسات لضمان استمرار نجاحها.

وتعتبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الإستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، و لا بد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح، بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود (Jauch, Glueck, 1988,378).

وفي حالة وجود انحراف في الأداء لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية "Corrective Action"، ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة، هل تم الانحراف بالصدفة؟ أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات، والعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، ولتقوم المنظمة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب (Stahl, 1995, 413).

لذا فإن الحاجة اقتضت ضرورة القيام بإجراء هذه البحث، والذي من شأنه تسليط الضوء على هذا الموضوع الهام من خلال محاولة الإجابة على السؤال التالي:

**ما مؤشرات تقييم الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية؟**

### **الأهداف :**

تهدف هذه الورقة العلمية إلى ما يأتي:

– التعرف على مؤشرات تقييم الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية.

### **الأهمية :**

تأتي أهمية البحث من أهمية الرقابة الإستراتيجية حيث تدلنا على سلامة تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية وتدلنا على سلامة هذه الإستراتيجية ذاتها وعلى ضرورة تعديلها أو تغييرها، وكذا من أهمية عملية التقييم، وحسن إدارة الأداء، وذلك انطلاقاً من الفلسفة الإدارية ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، وما لا يمكن إدارته لا يمكن تطويره وتحسينه.

### **منهج البحث :**

نظراً لطبيعة البحث الحالي فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة، وتحليلها وتفسيرها، واستخلاص النتائج.

### **حدود البحث :**

يقتصر البحث الحالي على معرفة مؤشرات تقييم الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية.

## مصطلحات البحث :

### 1. المؤشرات :

- يعرفها؛ ناير، (Nair, 2004, 53)، بأنها:

"بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه، عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً، (كمؤشر رضا العاملين)".

### 2. التقييم :

- يعرفه؛ درة وجرادات، (2014)، بأنه:

"عملية منظمة لجمع المعلومات عن حدث أو عملية ما ؛ يهدف إلى قياس قدرة الموضوع المراد تقييمه على تحقيق الأهداف، والكشف عن نقاط القوة والضعف، وتقديم الاقتراحات، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسين الأداء".

### 3. الرقابة الإستراتيجية :

- ويعرفها؛ هل وجونز، (2001)، بأنها:

"العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المؤسسة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفاعلية والكفاءة".

- يعرفها؛ ياسين، (2002، 210)، بأنها:

"عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المؤسسة بصورة كفاءة وفعالة و بما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، من دون هدر في الموارد و القدرات المادية و التنظيمية".

## الدراسات السابقة :

### الدراسات المحلية :

#### 1. دراسة؛ دلال، (2005):

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء الجامعات الحكومية، وقد حددت الدراسة مؤشرات مقترحة مالية وغير مالية في تقييم أداء الجامعات الحكومية ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، قصور توفير المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في مجال

قياس تكلفة أداء الأنشطة الجامعية، وجود فجوة سالبة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع من وجهة نظر الطلاب تجاه الخدمات التي تقوم بها الكليات، وجود فجوة سالبة بين الأداء الفعلي وتوقعات المجتمع تجاه مخرجات الجامعات الحكومية اليمنية.

#### الدراسات العربية :

#### 1. دراسة؛ الحارثي، (2011):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر "مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" وأظهرت النتائج أن درجة توفر مؤشرات التخطيط في كلية البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كانت بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بضرورة سعي كليات البنات في الجامعات السعودية إلى تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي بها مع التركيز على مجال القيم وخاصة ما يتعلق بالشفافية، و الإبداع، والتركيز في مجال الرؤية المستقبلية على مواكبة التطور في أساليب التعليم وفي مجال رسالة الجامعة على ضرورة الاهتمام بالمجتمع المحلي، والتركيز على التدريب المستمر.

#### الدراسات الأجنبية:

#### 1. دراسة؛ كابلان و نورتون، (Kaplan & Norton, 1992):

هدفت الدراسة، إلى اقتراح منهج بطاقة قياس الأداء المتوازن، يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء، يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية، وغير المالية - التشغيلية -، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية: البعد الأول "البعد المالي" كيف ننظر إلى المساهمين؟ البعد الثاني "بعد العملاء" كيف ينظر إلينا العملاء؟ البعد الثالث "بعد العمليات الداخلية" ما الذي يجب أن نتفوق به؟ البعد الرابع "بعد النمو والتعلم" هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق قيم بهدف تجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة؟ كما أن هذه الدراسة تزود المديرين التنفيذيين بإطار شامل، يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

## الخلفية النظرية :

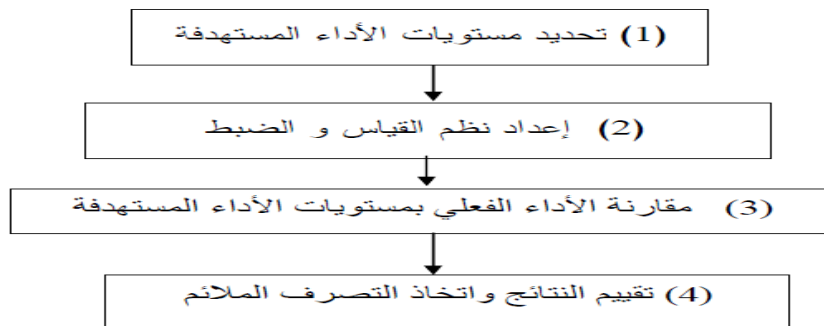
تعتبر وظيفة تقييم الرقابة الإستراتيجية آخر الوظائف في العملية الإدارية، وآخر المراحل في نموذج التخطيط الاستراتيجي، وتعد بمثابة إعطاء كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح الخطة، إلا أنها عملياً تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ وتهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين هما:

الأول : تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفعالية التنفيذ، أي التأكد من أن الأهداف تنجز حسبما خطط لها (النتائج تساوي الأهداف).

الثاني : اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف، والبحث عن مصدر الخطأ الذي أدى إلى أن النتائج لا تساوي الأهداف، ومن ثم إجراء التصحيح المناسب، (القطامين، 2002، 69).

إن عملية الرقابة والتقييم من الضروريات التي يجب على المؤسسة القيام بها خصوصاً في بيئة تتسم بالديناميكية وعدم الاستقرار، فالرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى تصيد الأخطاء ورصدها، وإنما تهدف أساساً إلى المتابعة والتأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، ومطابقة المنفذ للمخطط، (المركسي وآخرون، 2005، 405)، أما التقييم فليس مطلوباً في حد ذاته بصورة مجردة، وإنما تكمن أهميته فيما يسفر عنه من نتائج تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وقد يترتب على عملية التقييم العديد من هذه الإجراءات التي من أهمها ما يأتي:

- إعادة تقرير الأهداف وتنقيحها.
- ابتكار سياسات جديدة مع التغيير.
- زيادة الميزانية المخصصة للمؤسسة.
- إجراء تعديلات لبعض العمليات كتنمية قدرات أو مهارات العاملين، (المركسي، 1998، 228).



شكل رقم (1)

يوضح خطوات تصميم نظام فعال للرقابة

المصدر : (العارف، 2000) المشار إليه في (كيلاني، 2007، 55).

وتتحدد عملية التقييم للإستراتيجية من خلال ستة عوامل هي :

- درجة التناسق الداخلي بين السياسات والاستراتيجيات والإمكانات.
- درجة التناسق مع الظروف المحيطة بالمنشأة ويتخذ ذلك وجهان : أحدهما ثابت والآخر متغير، والوجه الثابت أنها تحكم التأثير المطلوب للسياسات، باعتبار الظروف المحيطة كما هي موجودة الآن فعلاً، أما الوجه المتغير فالمقصود به : الحكم على مدى التأثير المطلوب للسياسات بالنظر إلى الظروف المحيطة التي تتجه للتغير.

- درجة المخاطر التي تتضمنها الإستراتيجية، هل هي درجة مقبولة للمنشأة أم غير مقبولة؟

- الأفق الزمني المناسب الذي تمتد عليه الإستراتيجية وبحكم عليها بموجب الزمن المحدد.

- القدرة على العمل بها ومدى صلاحيتها، وهل هي فعالة وفقاً للمعايير والمؤشرات الكمية المتفق عليها؟

- مدى مناسبتها للموارد المتاحة التي تمتلكها المؤسسة،(السلمي، 2000، 213).

كما تصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات هي :

1. **الرقابة على المستوى الاستراتيجي**: التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام

للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.

2. **الرقابة على المستوى التكتيكي**: التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط

الإستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعية.

3. **الرقابة على المستوى التشغيلي**: التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة

الأمد،(الدوري، 2005، 322).

ورغم أن الرقابة والتقييم تعد آخر مرحلة من مراحل أو مكونات الإدارة الإستراتيجية، لكنها تعد من

أهم المراحل لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، فالتغيير سمة

رئيسية لهذه العوامل مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والمخاطر، وعن طريق

التقييم يتم الإجابة عن بعض التساؤلات: (حسين، 2002، 193) .

1 - هل ما زالت نقاط القوة الخاصة بالمؤسسة على حالها قوية؟

2 - هل تم إضافة نقاط قوة أخرى؟ وإذا تمت الإضافة ففي أي المجالات؟

3 - هل ما زالت نقاط الضعف على حالها؟

4 - هل تم الوقوف على نقاط ضعف أخرى؟ وإذا كان هناك نقاط ضعف جديدة فما هي هذه النقاط؟

5 - هل ما زالت عناصر الفرص الخارجية متاحة؟

6 - هل يوجد الآن فرص جديدة؟ وما هي؟

7 - هل ما زالت عناصر المخاطر الخارجية على حالها؟

8 - هل توجد مخاطر جديدة؟ وما هي؟

وعليه فإن تقويم الإستراتيجية والرقابة عليها يتطلب وضع معايير محددة للمتابعة والتقويم للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية، والوصول إلى الإنجازات المحددة، ولذلك فإن هذه المرحلة بحاجة دائمة ومستمرة لتدفق المعلومات، في الوقت المناسب، ليتم الحكم على سلامة صياغة الإستراتيجية وسير عملية تنفيذها، ومن ثم تصحيح الاغوجاج فيها ، ويمكن القول إن تقويم الإستراتيجية لا تعد مرحلة منفصلة بذاتها، وإنما هي طريقة مستمرة لأداء العمل تشمل مراجعة المؤشرات الداخلية- التقدم مقارنة بالأهداف الإستراتيجية والإجراءات، والتقدم في تنفيذ المشروعات- وكذلك المؤشرات الخارجية، التي تتمثل في استمرار صحة الافتراضات الأساسية التي بنيت عليها رؤية المؤسسة ورسالتها (فريدمان وتريجو، 2006، 33).

#### أنشطة تقييم الإستراتيجية:

وهناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية تتمثل بما يأتي: (بن حبتور، 2004، 83).

- 1 - مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- 2 - قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح.
- 3 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية، لابد من الإشارة إلى أن التقييم مهم فالنجاح في الغد يتوقف على أنشطة اليوم.

#### أهمية تقييم الرقابة الإستراتيجية:

بما أن تقييم الرقابة يقدم تشخيصا للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك فإن له أهمية بالغة، يمكن إبرازها في النقاط الآتية: (عبادي، 2009، 5).

- 1 - تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها.
- 2 - يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- 3 - اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها.
- 4 - تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.



- 5- تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها.
- 6- يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.
- 7- تحديد سبيل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها.
- 8- ترتبط أهمية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواءً على المستوى الوطني القطاعي وكذا على مستوى المؤسسة.
- 9- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة.
- 10- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية.
- 11- المساعدة في اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها.
- 12- يمكن تقييم الأداء من خلال ثلاث أبعاد أساسية ، وهي: العوائد، والمخاطر، ورد فعل الأطراف ذوي المصلحة.

### شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة:

إن نجاح أو فعالية عملية الرقابة مرهون بتوفر جملة من الشروط تتمثل بما يأتي: (القطامين، 1996، 156-157).

1. الرقابة يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة، حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادةً إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة وغير المفيدة، وهنا يجب أن يكون التركيز على عناصر النجاح الحرجة، والتي تعرف بأنها تلك العوامل التي تؤدي إلى النجاح الكامل إذا ما تم إحكام الرقابة عليها على مدار الوقت و التي إذا ما أنجزت بالصورة الصحيحة ستقود إلى النجاح.
2. الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم صعبة.
3. الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم اكتشاف الانحرافات بين النتائج و الأهداف عند وقوعها.
4. الرقابة يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأداء قصيرة المدى.

5. تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المسيرين في جميع المستويات التنظيمية وكذلك لدى جميع أفراد المؤسسة، وذلك من خلال تنمية روح المسؤولية لديهم، وجعل هذا السلوك جزءاً لا يتجزأ من الثقافة السائدة في المؤسسة.

### خصائص تقييم الرقابة الإستراتيجية:

هناك العديد من الخصائص لتقييم الرقابة الإستراتيجية تتمثل فيما يأتي: (Johnson, 2008, 440).

- تقييم الإستراتيجية عملية مستمرة ودائمة وتعتبر كتغذية عكسية لصياغة وتنفيذ الإستراتيجية.
  - تقييم الإستراتيجية عملية شاملة، تشمل جميع نواحي المنظمة أي تشمل تقييم الإستراتيجيات الكلية والتنافسية والوظيفية.
  - تقوم على أساس تحليل نتائج تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
  - يتوقف مدى نجاح الإستراتيجية بعد تنفيذها على مرونة نظام التقييم وسرعته في الاستجابة لسد الفجوات التي قد تحصل.
  - يتطلب تقييم الإستراتيجية نظام اتصالات فعال يضمن التنقل السريع للتقارير وللقرارات التصحيحية.
- ويرى الدجني، (2011، 70)، أن عملية الرقابة والتقييم تتم على المستوى الاستراتيجي (الرؤية ، الغايات والاستراتيجيات)، بعد مدة لا تقل عن عام من خلال الخطوات الآتية:
- أ - تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إجراء عملية التقييم.
  - ب - مقارنة نتائج التحليل الحالي مع نتائج التحليل السابق للتعرف إلى الظروف المستجدة على البيئة والتي تؤثر بشكل مباشر - سلبي أو إيجابي- في تحقيق الغايات.
  - ج - فحص مدى إسهام الأهداف التفصيلية في تحقيق غايات المؤسسة حتى فترة إجراء عملية التقييم ووضع نسبة الإنجاز أو الإخفاق.
  - د - في حالات الإخفاق يتم دراسة أسبابه وعلاقة التحليل البيئي به ومن ثم تحديد البدائل العلاجية التي تسهم في تقويم الانحرافات أو التركيز على البدائل الإستراتيجية.

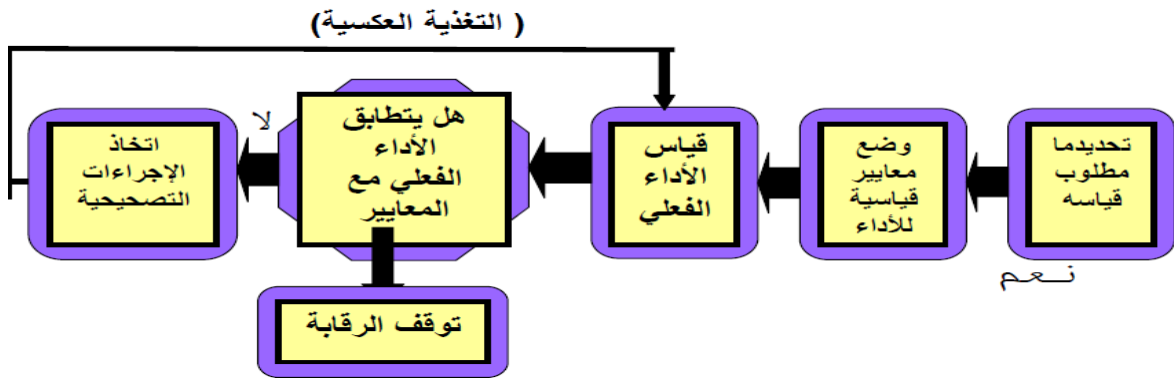
وتقل التغيرات في المستوى الاستراتيجي ما لم يحدث تغير حاد نتيجة متغيرات سياسية أو اقتصادية مفاجئة، أما عملية الرقابة والتقييم على المستوى التنفيذي وبرامج العمل فيمكن إجراء تقييم دوري كل ثلاث

شهور، وهي عملية سهلة لأنها ترتبط بأنشطة محددة المعنى والزمن والتكلفة، ومؤشر الأداء الناظم لعملية الحكم عليها.

### خطوات تقييم الرقابة الإستراتيجية:

تتمثل خطوات تقييم الرقابة الإستراتيجية فيما يأتي: (الركابي، 2004، 302-305).

1. وضع المعايير التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، ويمكن أن تكون تلك المعايير كمية أو نوعية، أو زمنية، أو معايير مالية، وينبغي أن تتصف المعايير بالواقعية، وإمكانية التحقق، والمرونة، والفهم والقبول من قبل المنفذين.
2. قياس الأداء حيث يتم قياس الأداء استنادًا إلى المعايير التي تم وضعها.
3. مقارنة الأداء بالمعايير حيث يتم معرفة مدى قرب أو بعد الأداء عن المعايير التي تم وضعها.
4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث تقوم المؤسسة بوضع التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية.



الشكل رقم (2)

يوضح خطوات التقييم والرقابة الإستراتيجية

المصدر: (القطامين، 1996)، المشار إليه في (شحادة، 2008، 61)

### أدوات تقييم الإستراتيجية:

يستعمل في تقييم الإستراتيجية عدة وسائل وأدوات تساعد في نجاح وتسهيل عملية التقييم، وهذه الأدوات منها ما يستعمله الفريق المكلف بالتقييم، ومنها ما يستعمل بمشاركة كافة العاملين في المنظمة، نذكر منها ما يأتي: (بلاسكة، 2012، 80).

- المقارنة المرجعية.
- بطاقة الأداء المتوازن.

- العصف الذهني.
- الإيزو.
- طريقة الأسئلة.

### مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:

تحدث معظم الأدبيات عن مؤشرات لقياس الأداء في منظمات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق أرباح بل وتعتبره واحد من مؤشرات الأداء فيها والقليل يتحدث عن مؤشرات قياس أداء المؤسسات الأهلية غير الربحية. وقد ذكر مخيمر وآخرون، ( 1999، 15)، عدد من المؤشرات تغطي الجوانب الأساسية كالاتي:

1. مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
  2. مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد الاقتصادية، وتتضمن. نسبة التكاليف الإجمالية إلى حجم المخرجات (تكلفة الخدمة المقدمة).
  3. مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف.
  4. مؤشرات تتعلق بمدى ملائمة البرامج التي تقدمها المؤسسة لاحتياجات المستفيدين.
- وفي ظل مفاهيم إدارة الجودة اقترح هلال، ( 1999، 99-101)، عناصر أربعة كمؤشرات للأداء ، هي:

**الجودة:** وهو المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان ومدى جودة المنتج سواءً كان سلعة أو خدمة.

**الكمية:** الاتفاق على كمية المنتج عنصرا دافعا لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء.

**الوقت:** وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل وبراعى في الاتفاق على الوقت المناسب

للتنفيذ دائما الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث كم الإنتاج المطلوب، وعدد العاملين في نفس

الوظيفة، وأهداف المنظمة، وتدريب وخبرة الأفراد.

**الإجراءات(العملية):** عبارة عن بيان توقعي للخطوات أو الإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ

المسؤولية المطلوبة.

بينما يذكر ماكفيرسون وبابري، (Macpherson & Pabari, 2004, 8)، مجموعة من مؤشرات

الأداء المؤسسي تمثلت في الآتي:

- **فاعلية المؤسسة:** والتي تتحقق عندما تتجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والإستراتيجية.

- **كفاءة المؤسسة:** وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ للأنشطة و البرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.

- **الارتباط/الملائمة:** وتتمثل بمدي رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كماً وكيفاً، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.

- **الاستدامة:** وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي.

من خلال ما سبق يتضح أن هناك اتفاق فيما بين مؤشرات الأداء، ورغم الاختلاف في تصنيف هذه المؤشرات إلا أنها جميعاً تؤكد على محاور رئيسة في عمل المؤسسة مثل: تحقيق الأهداف، والاستخدام الأمثل من قبل المؤسسة لمواردها المالية والبشرية وكذلك قدرة المؤسسة على الاستمرار مع الحفاظ على الجودة في تقديم خدماتها وبما يحقق الرضا لمستفيديها وللمجتمع المحلي المحيط فيها.

وفي هذا السياق، توصلت دراسة آل مرعي، (2013، 98 - 100)، إلى (75) مؤشراً لتقييم الأداء وفق بطاقة الدرجات المتوازنة، موزعة على أبعادها الأربعة على النحو الآتي:

#### **1- بعد المستفيد: وتتمثل مؤشرات بعد المستفيد بما يأتي:**

- عدد البرامج التعاونية مع القطاعين الحكومي والخاص لحل المشكلات التي تواجه المجتمع.
- عدد الباحثين الحاصلين على جوائز محلية وعالمية.
- مضاعفة الأبحاث المقدمة حول احتياجات المجتمع المحلي.
- عدد المراكز البحثية المتخصصة لدراسة قضايا المنطقة.
- مستوى التنوع في البعثات والمهمات إقليمياً وعالمياً.

- عدد الأساتذة الزائرين للجامعات الإقليمية والعالمية.
- نسبة الإشراف المشترك لأساتذة الجامعة على طلاب البعثات الخارجية.
- تصنيف الجامعة عالمياً من ضمن أفضل 722 جامعة حسب التصنيف العالمي.
- عدد البرامج الإستشارية والمهنية المقدمة للخريجين (خدمات ما بعد التخرج).
- نسبة الحاصلين على معدل 12 % فأكثر من خريجي الجامعة.
- عدد الاتفاقيات العلمية والثقافية التي يتم عقدها وتفعيلها مع الجامعات العالمية إلى إجمالي الاتفاقيات.

- عدد الإصدارات والأبحاث المنشورة بلغات أخرى في الدوريات المصنفة عالمياً.

## 2- بعد التعلم والنمو: وتتمثل مؤشرات بعد التعلم والنمو بما يأتي:

- عدد قواعد المعلومات المتخصصة المرتبطة بالمكتبة إلى عدد التخصصات.
- نسبة أداء الجامعة مقارنة بمؤشرات الأداء العالمية (نتائج تقييم).
- عدد الوحدات الإستشارية المتخصصة في مجال القياس والتقييم بالجامعة.
- نسبة الطلبة المتحقين بالجامعة إلى أعداد أعضاء هيئة التدريس .
- عدد مرات التفاعل على الموقع الإلكتروني للجامعة في العام الدراسي.
- نسبة الولاء التنظيمي لدى منسوبي الجامعة (بيانات مسحية).
- عدد مسارات برامج الدراسات العليا وتنوعها (الماجستير والدكتوراه).
- نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على الاعتماد المهني من جملة أعضاء هيئة التدريس .
- عدد الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة للموظفين (الإداريين) في كل عام.
- معدلات تطوير الأنظمة والقوانين الجامعية لتحقيق أفضل الممارسات الإدارية.
- عدد الدورات التطويرية التي تقيمها الجامعة لأعضاء هيئة التدريس كل عام.
- نسبة الرضا الوظيفي لدى منسوبي الجامعة (بيانات مسحية).
- نسبة أعضاء هيئة التدريس المشاركين في المؤتمرات الداخلية والخارجية من مجمل العدد الكلي.
- نسبة أعضاء هيئة التدريس المشاركين في الدورات التدريبية وورش العمل من مجمل العدد الكلي.
- عدد مرات التقييم الذاتي للجامعة.
- نسبة الحاصلين على بعثات خارجية وبرامج الزمالة الأكاديمية إلى إجمالي أعضاء هيئة التدريس.
- نسبة مشاركة الطلاب في تقييم أعضاء هيئة التدريس (بيانات مسحية).

- عدد برامج الأنشطة والخدمات الطلابية المتاحة على مدار العام.
- تصنيف موقع الجامعة عالمياً من ضمن أفضل 722 موقع حسب التصنيف العالمي.
- معدل المساحة المخصصة لكل طالب في قاعات ومعامل الجامعة (بالمتر المربع).
- 3- بعد العمليات الداخلية: وتتمثل مؤشرات بعد العمليات الداخلية بما يأتي:
  - نسبة اعتماد البرامج الأكاديمية التخصصية في الجامعة.
  - عدد برامج التعاون العلمي بين أعضاء هيئة التدريس ونظرائهم من الجامعات الإقليمية والعالمية.
  - عدد الأبحاث المنشورة لكل عضو هيئة تدريس.
  - نسبة تنفيذ الجامعة لخططها الإستراتيجية في كافة وحداتها.
  - نسبة الأبحاث المنشورة في الدوريات المصنفة عالمياً من إجمالي عدد أبحاث أعضاء هيئة التدريس .
  - عدد الحاصلين على براءات اختراع.
  - عدد التحديات للمناهج والبرامج الأكاديمية مساندة للتطورات العلمية الحديثة.
  - عدد حملة الألقاب العلمية بدرجة أستاذ من إجمالي أعضاء هيئة التدريس .
  - عدد المراكز الاستشارية.
  - نسبة استخدام التقنيات الإدارية الحديثة لضمان الجودة وتحقيقها (بطاقة الأداء المتوازن - ستة سيجما).
  - معدل توافر متطلبات الاعتماد المؤسسي.
  - نسبة تحقيق المناهج لأهدافها المقصودة.
  - نسبة الطلاب الناجحين إلى إجمالي عدد الطلاب المسجلين.
  - عدد شهادات الدكتوراه التي تمنحها الجامعة.
  - عدد مشاركات القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في المشاريع والأنشطة المجتمعية المنظمة من قبل رجال الأعمال.
  - نسبة توظيف الخريجين إلى إجمالي الخريجين.
  - عدد الكراسي البحثية المتخصصة.
  - عدد اللقاءات مع القيادات المجتمعية ورجال الأعمال في تطوير برامج ومناهج الجامعة. والمؤسسات الحكومية والخاصة.

#### 4- البعد المالي: وتتمثل مؤشرات البعد المالي بما يأتي:

- نسبة توافق التخصيصات للأغراض الأكاديمية والعلمية.
- نسبة مساهمة المؤسسات والشركات الصناعية في تمويل الجامعة.
- نسبة النمو من خلال الموازنة العامة للدولة.
- نسبة المصروفات المالية من إجمالي الموازنة العامة السنوية.
- نسبة إيرادات الجامعة من برامج التمويل الذاتي.
- نسبة الدعم المالي من خلال التبرعات والهبات من أصحاب المصالح.

#### استنتاجات:

- أنه عند صياغة مؤشرات تقييم الرقابة الإستراتيجية يتم الدمج ما بين المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء ومدى تحقق الأهداف.
- في حالة عدم تطابق النتائج مع معايير الأداء لا بد أن تتخذ المؤسسة الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- لضمان التطبيق الجيد للإستراتيجيات المرسومة والإنجاز الرؤية الإستراتيجية لا بد من الاعتماد على اعتماد أساليب رقابة فعالة لقياس الأداء والرقابة عليه ومدى تحقق المخططات.
- أنه يجب تعديل أو تغيير مؤشر الأداء كلما تم بلوغ الهدف الأعظم، أو عندما يتم تغيير الهدف بحد ذاته.
- أن اختيار وتأسيس مؤشرات الأداء لا يتم من مصدر واحد، ولا يعتمد على الحدس والعادات التنظيمية، بل يجب اختيار مؤشرات ملائمة.
- التزام الواقعية وعدم الانسياق وراء مؤشرات مركبة ومعقدة وغير قابلة للتطبيق.
- إن إدارة المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية تطبق في قيامها لأدائها مقاييس أداء إستراتيجية.



## التوصيات:

- ضرورة أن تقيس المؤشرات معايير ترتبط بنشاط المؤسسة، فالمعيار الذي لا يرتبط بنشاط المؤسسة هو معيار عديم القيمة.
- ضرورة التركيز في عملية الرقابة على النواحي الإستراتيجية.
- حتمية مساءلة العاملين والإدارة عن نتائج تطبيق مؤشرات الرقابة، لأن إهمال ذلك من شأنه عدم جدوى التقييم.
- ضرورة وضع مؤشرات لقياس الأداء يتم مراجعتها بشكل دوري للوقوف على مدى نجاحها في تطبيق مبادرات الإصلاح والتعديل.

## قائمة المصادر والمراجع

- بلاسكة، صلاح. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- بن حبتور، عبد العزيز صالح. (2007). الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
- الحارثي، سعاد فهد. (2011). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأميرة نورة، السعودية.
- حسين، حسن مختار. (2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، العدد (6)، تصدر عن كلية التربية، جامعة القاهرة، مصر.
- الدجني، إياد علي. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- درة، عبدالباري وجرادات، ناصر. (2014). الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين. النظرية والتطبيق. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- درويش، ليلي إبراهيم والبطروخ، سمر ماهر. (2012). الرقابة الإستراتيجية وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني دراسة ميدانية على منظمات حقوق الإنسان. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- دلال، أمة العلي عبد الله. (2005). تقييم أداء الجامعات الحكومية اليمنية بهدف تحسين الكفاءة والفاعلية دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- الدوري، زكريا مطلق. (2005). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الركابي، كاظم نزار. (2004). الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السلمي، علي. (2000). الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب، القاهرة، مصر.

- شحادة، حاتم عبد الله، ( 2008). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبادي، فاطمة الزهراء. ( 2009). مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة. الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر.
- فريدمان، مايك وتريجو، بينيامين بي. (2006). فن ومنهج القيادة الاستراتيجية. ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- القطامين، أحمد. (1996). التخطيط الاستراتيجي " مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية" . دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- \_\_\_\_\_ . (2002). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام : دراسة تحليلية تطبيقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد (2)، جامعة موته، الأردن.
- \_\_\_\_\_ . (2003). الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) . الطبعة الأولى. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كيلاني، سونية. (2007). مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خضير، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- مخيمر، عبد العزيز وآخرون. ( 1999 ). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية . المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- المرسي، وآخرون. (2005). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي. الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- آل مرعي، فارس بن عزيز بن عوض. (2013). نموذج مقترح لتقييم الأداء بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الدرجات المتوازنة. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك خالد، السعودية.
- المغربي، كامل محمد . (1998). الإدارة :مبادئ ومفاهيم ووظائف. مطابع النيل، الرياض، السعودية.

هل، شارلز وجونز، جاريت. ( 2001 ). الإدارة الإستراتيجية . ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، الجزء الأول، الرياض، السعودية.  
هلال، محمد. ( 1999 ). مهارات إدارة الأداء – معايير وتطبيقات الجودة في الأداء . الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.  
ياسين، مسعد غالب. ( 2002 ). الإدارة الإستراتيجية . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

### المراجع الأجنبية

- BOONE, L. E., & KURTZ D. L. (1992). **Strategic Management**. Mc. Graw–Hill, Inc.
- JAUCH, L. R., & GLUECK W.F. (1988) .**Business Policy and Strategic Management**. Mc Graw–Hill.
- Johnson, Gerry et al, (2008). **Stratégique**, 8ème édition, Pearson éducation, Paris.
- Kaplan, S. & Norton, P. (1992). The Balanced Scorecard Measure that Drive Performance..**Harvard Business Review**.
- Macpherson, N. & Pabari, M. (2004). "Assessing Organizational Performance, **Third African Evaluation Association Conference**, Professional Development Workshop.
- Nair, Mohan. (2004). **Essentials of Balanced Scorecard**, John Wiley & Sons, Inc.
- STAHL, M. J. (1995). **Strategic Management**. Mc Graw Hill, Inc.