

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
المجلة التربوية  
\*\*\*

اليقظة الإستراتيجية: مدخل لإدارة التميز  
لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات  
التعليمية

### إعداد

أ . د / إبراهيم عباس  
الزهيري

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية الأسبق  
كلية التربية - جامعة حلوان

**DOI: 10.12816/0046401**

المجلة التربوية - العدد الثاني والخمسون - أبريل  
٢٠١٨م

**Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)**

## مقدمة:

أفرزت التحولات العالمية توجهات جديدة، وشهدت عددا من المتغيرات مست كافة المؤسسات، حيث أبرزت واقعا جديدا وأدخلت مفاهيم وتقنيات حديثة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر، القائم على الحركة والتغيير، العلم، التكنولوجيا، التواصل، والانفتاح والتحرر الاقتصادي الذي فتح المجال أمام المنافسة الأجنبية .

ولكي تتمكن المؤسسة التعليمية من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها، فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها، وبين البيئة التي تنشط فيها، ومعرفة المكونات الرئيسية لها وأبعادها المستقبلية قصد الاستفادة من الفرص المتاحة لها وتجنب آثارها السلبية ولو نسبيا، خاصة ما يتعلق بالبيئة التنافسية.

وفي ظل التغيرات السريعة والكبيرة لم يعد التخطيط الاستراتيجي كافيا للتنبؤ بالمستقبل، فالأمور لم تعد تحدث في علاقة خطية كما كانت في السابق . فالتطور السريع لتقنية المعلومات على سبيل المثال أدى إلى تداخل المصالح بين الدول والتأثير المتبادل فيما بينها ولم يعد أي مجتمع بمنأى عما يحدث في المجتمعات الأخرى. هذا الوضع العالمي المعقد يجعل من الصعب الاعتماد على الخطط الإستراتيجية والاعتقاد أنها كافية لمواجهة هذه المتغيرات، فليس باستطاعة أي تنظيم في أي مجتمع أن يتحكم ويسيطر بنسبة كبيرة على مجريات الأمور وأن يحقق أهدافه التي رسمها. فكلما كانت الأهداف بعيدة المدى، كان ذلك أدعى إلى أن تعترض الخطة تغيرات كثيرة لم تكن في الحسبان. وهذا لا يعني إلغاء التخطيط الاستراتيجي بطبيعة الحال، ولكن القصد هنا عدم الاعتماد الكلي على الخطط الإستراتيجية وافترض أن ما وضع من أهداف وآليات سيتحقق لأن البيئة غير مستقرة وينتابها التغيير نحو الإدارة الإستراتيجية بقيادة إستراتيجية.

ولما كانت الهدف من اليقظة الإستراتيجية هو كشف الإشارات الخفية والتغيرات المحتملة والتحولات العميقة، التي تركز على جمع وتحليل ونشر المعلومات المناسبة والضرورية لاتخاذ القرارات. وهي بذلك تمثل امتيازا تنافسيا بالنسبة للمؤسسات التعليمية التي تقوم بها، فقد أصبح من الضروري تطبيقها، من خلال المؤسسة بشكل مستمر بمراقبة التغيرات والمبادرة بإجراء ما يلزم للإعداد وربما استباق الأحداث للتقليل من آثارها أو عند مستوى أعلى من التفكير والتطور التنظيمي واستحداث أسلوب أو خدمة أو منتج جديد يغير

## نمط الاستهلاك وأسلوب الحياة.

وإذا كان التخطيط الاستراتيجي يبدو منطقيا باعتماده على تحليل ما هو ممكن وغير ممكن، ومن ثم تحديد الأهداف ووضع الخطوات لتنفيذها والنتائج المتوخاة لنقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى الوضع المرغوب، إلا أن العيب في ذلك هو افتراض أن العالم مستقر ويمكن التنبؤ به إلى حد كبير. ولذا تعني اليقظة الإستراتيجية افتراض أن بقاء الحال من المحال وأن التغييرات وإن بدت صغيرة إلا أنها مهمة ومؤثرة، ولكن كيف للمنظمة إدراك هذه التغييرات؟ إن اليقظة الإستراتيجية تعني أن يكون هناك تفكير استراتيجي استباقي كجزء من العمل يمارس من قبل جميع الموظفين في جميع المستويات الإدارية. وهذا يعني في جوهره أن تكون المنظمة متعلمة لتبقى ناجحة، فالمنظمة المتعلمة التي تستهدف بناء الخبرة والوقوف على جميع المستجدات في بيئتها هي أفضل من تلك المنظمات التي لا تتعلم حتى وإن كان لديها إستراتيجية أفضل صياغة. فالمهم ليس ما تعرفه ولكن ما تستطيع تعلمه، وهو ما يعني القدرة على فهم ما يدور حولك وإحداث التغيير المطلوب في التوقيت المناسب، ما يقود إلى التكيف مع المستجدات، فالمخلوقات الأقدر على الاستمرارية والبقاء ليست الأقوى أو الأذكى وإنما تلك القادرة على التكيف مع بيئتها، وهو الأمر الذي يحتاج إلى قيادة إستراتيجية تدير العمل بفكر إستراتيجي، حيث إن اليقظة الإستراتيجية عبارة عن نظام يساعد لاتخاذ القرار في ملاحظة وتحليل البيئة العملية، التقنية، التكنولوجية والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية، من أجل استخراج الفرص والتهديدات. كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية، وكل الأفعال الهادفة للرصد المستمر، أو غير المستمر، مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها القابلة لاحتوائها على معلومات ذات معنى للمؤسسة في ميدان إستراتيجي كالعليم. ولذلك فهي تعنى التنصت الدائم للتغيرات الحاصلة في جميع الميادين ومن بينها التعليم، بقصد التصرف بشكل مسبق بدلا من القيام برد الفعل، ومن ثم فإنها تدفع إلى التغيير، بحيث تكون طرفا فيه، وبالتالي فأهمية اليقظة الإستراتيجية تكمن في مساعدة المؤسسة التعليمية على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال أنشطتها المختلفة، إضافة إلى مساعدتها أيضا في الحصول على ميزة تنافسية، كون أنها تجمع كل من: اليقظة التنافسية -اليقظة التجارية -اليقظة التكنولوجية -اليقظة الاجتماعية، وهو الأمر الذي يحتاج إلى قيادة تعليمية إستراتيجية وليست تقليدية.

وعلى العكس من القيادة التقليدية فإن القيادة الإستراتيجية تساعد إدارة التميز في السعي للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات، ويعتبر التطوير المستمر من مقومات إدارة التميز إذ يتيح للمؤسسة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للمستفيدين لا يجاريه المنافسون.

لقد أضحت تقدم الأمم في ضوء اليقظة الإستراتيجية مرهون بما تمتلكه من معرفة وتكنولوجيا متقدمة وثروة بشرية متعلمة قادرة على الإبداع والإنتاج والمنافسة، وتحقيق أفضل المعدلات في مجال التنمية البشرية والاستثمار الايجابي للثروات الطبيعية، "فالأمم العارفة هي الأمم القوية" والتي ترى إن القطاع التربوي والتعليمي يشكل أحد الأعمدة الرئيسة في تطور المجتمع.

ولما كانت اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس، ومقاييس علمية فهي المفتاح الأساسي للتنافس.

لذا فالمؤسسة التعليمية بحاجة إلى وضع نظام فعال لليقظة الإستراتيجية، يسمح لها بمتابعة، رصد ومراقبة سير العمل بها، وضبط علاقتها بالبيئة التي تنشط فيها خاصة ما تعلق بالمنافسين، من خلال معرفة الرواد منهم في السوق، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وأهدافهم وتطلعاتهم، توجهاتهم، وسياساتهم واستراتيجياتهم، وجمع المعلومات الخاصة بذلك ومعالجتها، وإيصالها في الوقت المناسب إلى مراكز اتخاذ القرار.

ومن ثم يتم تناول التميز في الأداء وقيادته إستراتيجيا في ضوء اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات التعليمية من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية.

المحور الثاني: إدارة التميز في التعليم من منظور إستراتيجي وآلياتها لتحقيق ميزة تنافسية.

المحور الثالث: اليقظة الإستراتيجية كأداة لتنمية الميزة التنافسية:

ويتم تناولها تفصيلا فيما يلي:

## المحور الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية:

### أولا - المصطلح:

يوجد العديد من تعريفات اليقظة الإستراتيجية **Strategic vigilance** ، منها:

١ - عملية مستمرة من إدارة المعلومات، وصنع القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها.

٢ - عملية جماعية مستمرة، يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويتبعون، ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات والتي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال، وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة.

٣ - عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر للبيانات (أو المعلومات أو الاستخبارات) ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات الصلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة.

ويرى الباحث أنها: عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الإستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذي القرارات في المؤسسة لتحقيق التميز في الأداء والتنافسية به.

### ثانيا: مميزات اليقظة الإستراتيجية:

يؤدي تعرف اليقظة الإستراتيجية إلى ملاحظات مهمة تبرز ميزات من خلال كلمات أساسية تكونها، وهي:

١ - الإستراتيجية: تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ في الحسبان المعلومات الناقصة جدا، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

٢ - تطوعية: لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملاً سلبياً، ومحدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تطوعية، باسئراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وبتشيط كل الحواس، وفي بعض الأحيان يجب تحرى الدقة عن المعلومات.

٣- الذكاء الجماعي: ويعنى وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظات العلامات أو الإشارات في المحيط، من مقارنتها لإعطائها معنى معين ، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز أو عدم احترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

٤- المحيط: ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية، لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

٥- العملية الإبداعية: تتضمن اليقظة الإستراتيجية - مع الأخذ في الاعتبار خصائص المعلومات المعنية والمستقصاه- تفسيرات إشارات الإنذار المبكر والتي ترتبط بعنصر الإبداع. فالمعلومات المعنية هي المتقصي عنها، لاتصف أياً من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إردية.

٦- التوقع: هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

### ثالثاً: معلومات اليقظة الإستراتيجية :

توجد عدة أنواع من المعلومات اللازمة لليقظة الإستراتيجية، منها:

١- معلومات الإنذار المبكر: وهي تمثل المعلومات التي تحمل الاعتقاد بأنه يمكن أن يبدأ حدث المحتمل أن تكون له منفعة كبيرة بالنسبة للأشخاص المسؤولين في المؤسسة، وكلما كانت علامة الإنذار توقعية كلما كانت علامة ضعيفة، الشدة، ويمكن التعبير عنها بـ"الإشارات الضعيفة". وتتسم هذه العلامات بالمميزات التالية:

أ- النوعية: أغلبية معلومات اليقظة الإستراتيجية نوعية، فلا يوجد لها أن تمثل فقط أرقاماً تبين الماضي، أو تسقط الماضي على الحاضر، فالمهم هو الأحداث التي من الممكن أن تقع والتي ليست موضوع التقارير المحاسبية.

ب- الجزئية: معلومات، مننقاة، مجمعة ، مفسرة وتم المصادقة عليها، وتكون ممسوكة بشكل منفصل، وتعتبر كل معلومة منها تافهة ومشتبه فيها، لكنها قريبة ومرتبطة بالمعلومات الأخرى، وتأخذ تدريجيا معنى وتفسيراً ، فهي تشبه جزءاً من لغز أو قطعة من

الفسيفساء.

ج- النقصان: بالأخذ بحقيقة طبيعتها وصعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب، علامات الإنذار المبكرة هي معلومات ناقصة حتما، لكن هذا لا يمنع من استثمارها بطريقة مربحة، للذهاب على أبعد نقطة ، وذلك بالتكلم عن إنشاء تفسير أو معنى لها.

د- الغموض: كثيرا ما تفتقد إشارات الإنذار المبكر للدقة المرغوب فيها، وتكون ملتبسة ، وبالتالي يجب أن يؤخذ هذا اللبس الحتمي في الاعتبار في اختيار الدعائم التي تستعمل لنشر المعلومات.

٢- المعلومات المحتملة: وهي المعلومات التي تخبر عن قدرات عناصر ومتعاملى المحيط، والتي تهتم بها المؤسسة، أي أنه من المستحسن وضعها تحت المتابعة النشيطة، فعلى سبيل المثال: إذا كان هذا المتعامل منافسا، فالمعلومات المحتملة والمهمة من الممكن أن تكون: كمية تمويله الذاتي الدالة على مدى قدرته في تولى مشروع مهم، وجودة كفاءة عمالة.

#### رابعا: أنواع اليقظة الإستراتيجية:

يشمل مفهوم اليقظة الإستراتيجية تعبيرا شاملا عن اليقظة و التي تتكون من عدة أنواع متكاملة تمثل اليقظة الشاملة على محيط المؤسسة ،حيث تعطي اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية ومساهمة منها في تحقيق تنافسيته الدائمة. لذا يجب على اليقظة الإستراتيجية أن تكون مستهدفة للموضوعات والمتعاملين الذين من الممكن أن يؤثروا بطريقة أو بأخرى على مستقبل المؤسسة.

وتنقسم أنواع اليقظة الإستراتيجية على حسب ميدان النشاط المستهدف إلى:

#### أ- اليقظة التكنولوجية

لقد أصبحت التكنولوجيا متغيرا إستراتيجيا مهما لأن التكنولوجيا يمكنها أن تشكل عنصرا دائما للتميز مما يحتم على المؤسسة معرفة نقاط قوتها وضعفها لما تملكه من تكنولوجيا وكذا ما يتعلق بمنافسيها ،ولهذا فمن المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة المحيط التكنولوجي لكي تتمكن من تحقيق معرفة مستديمة من أجل تطوير معرفتها التكنولوجية على المستوى العالمي والمحلي لحماية مستقبلها، ولذا توجب عليها إعداد جهاز لليقظة التكنولوجية يمكنها من ترقب مختلف التغيرات التكنولوجية.

وتعرف اليقظة التكنولوجية بأنها " مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات ".  
وتعرف أيضا بأنها " النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات. "

إضافة إلى أنها مجموع الأنشطة التي تسمح بما يلي:

- ١- مراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية.
  - ٢- جمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها.
  - ٣- إيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة.
- وعليه فإن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما هي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط؟
- ٢- ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة؟
- ٣- ما هي المؤسسات المتطورة لتكنولوجيا في هذا القطاع؟
- ٤- ما هي المعايير المعمول بها حاليا في المجال التكنولوجي؟

#### ب- اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وتهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) ثم إجراء تحليل المنافسة واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار الإستراتيجي.

فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة أنشطة المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية، فالتعرف على وضعية المنافسين ( قدراتهم الحالية، واستراتيجياتهم،...) وتحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب اتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين لها.

### ج- اليقظة التجارية:

هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله العلاقة موردين/مستفيدين وكذا المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق ... الخ. فاليقظة التجارية تركز بشكل خاص على المستفيدين والموردين من أجل تطوير المنتجات والخدمات، والمعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية تلتقي وتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية، حيث إن اليقظة التجارية تهتم بمتابعة تطور احتياجات المستفيدين على المدى الطويل، فالمنتجون يجب عليهم أن يأخذوا بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين وأذواقهم وتطور علاقاتهم بالمؤسسة كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة.

وبالتالي فإن الرصد التجاري يتكفل بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات المستفيدين وقدراتهم على الوفاء، وكذا وضعية موردي المؤسسة وقدراتهم على توفير المادة الأولية، وعليه يجب أن تكون المؤسسة على دراية تامة بالسوق وظروفه من خلال المعلومات التسويقية.

### د- اليقظة الاجتماعية:

وتتمثل اليقظة الاجتماعية في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد سلامة أو يعزز التماسك التنظيمي.

ونرى أنها إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط.

وبالتالي فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد وتشمل هذه المتغيرات:

١- تطور النمو الديموجرافي. ٢- عادات الاستهلاك. ٣- تغير الموضة في الملابس.

٤- التجمعات السكانية أو النزوح نحو منطقة ما.

وحيث إن هذه المتغيرات تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة التعليمية، فيجب أن تأخذ في الحسبان كل العوامل الاجتماعية التي قد تعيق عملها الاقتصادي، ومن ثم على رسالتها التعليمية والتربوية ومن ثم فالمؤسسة التعليمية بحاجة إلى معلومات عن عدد السكان

ومعدل النمو السكاني، وتوزيعه الجغرافي حتى تحدد نقاط تقديم الخدمة وعددها، كما تحتاج إلى معلومات عن عادات الاستهلاك.

#### هـ- اليقظة القانونية:

تتمثل في تتبع ورصد تطور القوانين والتشريعات والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة التعليمية وليس فقط المعايير القانونية، وإنما أيضا المعايير التكنولوجية التي غالبا ما تكون حاسمة في نجاح الأعمال التجارية، فالمؤسسات التعليمية مهما كان موقعها الجغرافي لا بد عليها من معرفة الأنظمة الموجودة والسائدة في المنطقة وكذا تطور السياسات.

ولذا لا بد على المؤسسة التعليمية من متابعة هذه القوانين والتشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو أي هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة وذلك لأن مثل هذه القوانين تؤثر على نشاط المؤسسة فقد تكون فرصا تمنحها الدولة أو العكس.

#### و- اليقظة البيئية:

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة والتي لم تتناولها الأنواع السابقة، كاليقظة الخاصة بعلم البيئة، اليقظة الثقافية، اليقظة المالية،... الخ ، ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط ومستقبل المؤسسة.

إن تطبيق اليقظة البيئية هو وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يتمكنوا من تحديد المعلومات الأساسية.

#### خامساً: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية :

توجد خمسة شروط أساسية على المؤسسة التعليمية أن تحققها لتضمن بها فعالية يقظتها الإستراتيجية وهي:

١- إدارة ثابتة من قبل الإدارة العليا فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا.

- ٢- اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.
- ٣- التحكم في الوقت حيث يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك.
- ٤- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إدارات ذات وظائف محددة.
- ٥- روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين.

#### سادساً: آليات التنفيذ:

يمكن تنفيذ عملية اليقظة الإستراتيجية بإحدى الآليتين التاليتين وهما:

- ١- آلية التحكم: وهي تعنى بأن الأبحاث التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءاً من الطلب السريع والعاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، وتكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل.
- ٢- آلية الإنذار: وتعنى أن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص، الذين سيتم ذكرهم للمعلومات - وهم المتعقبون- حيث يقومون بمبادراتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر أو الأشخاص الآخرين وذلك عند الحصول على معلومات مهمة، وتكون المبادرة من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق.

#### سابعاً: الإدارة الإستراتيجية مدخلا لتحقيق اليقظة الإستراتيجية:

##### أ- المفاهيم:

عرف شاندر الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات.

أما أنسوف فقد عرف الإستراتيجية بأنها عبارة عن تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد.

أما عن تعريف الإدارة الإستراتيجية ، فقد عرفها ثومبسون واستركلاند بأنها تعنى "وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية".

كما عرفها جليك Gluek بأنها "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو الإستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة. "

وعرفها سعد غالب ياسين " أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة. "

أما ثوماس فقد عرفها على أنها " تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها. "

### ب- مقومات الإدارة الإستراتيجية

إن تحقيق الإدارة الإستراتيجية الناجحة يتطلب منها توفر عدد من المقومات الرئيسية منها:

- ١- خطة الإستراتيجية متكاملة
- ٢- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز والتنافسية.
- ٣- أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار الإستراتيجي.
- ٤- هياكل تنظيمية مرنة ومناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمؤسسة.

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجية والتخطيط التشغيلي، حيث تعتبر ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوسيع لنطاقه واغناءً لأبعاده. فالتخطيط الإستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لأنها تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا، في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث تخصيص الموارد.

## ج- أهمية الإدارة الإستراتيجية :

تتبع أهمية الإدارة الإستراتيجية من متابعة وتقييم أداء المؤسسة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من النظم الوظيفية الفرعية، إلى جانب تحليل أداء هذه النظم الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمن هذه المجالات والنظم من عناصر قوة وضعف.

وتقوم الإدارة الإستراتيجية بتجديد مركز المؤسسة الإستراتيجي وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة لها ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة، ويعتبر التكامل الإستراتيجي شرطاً وجوهرياً للكفاءة والفاعلية.

وخلاصة القول أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل، انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

## د - مستويات الإدارة الإستراتيجية.

كما هو معروف، فإن المؤسسات التعليمية تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، وهي :

١- مستوى الإدارة العليا: الذي يضم مجلس الإدارة والمدير العام والطواقم العامل في المستويات العليا في المؤسسة، و يسمى هؤلاء بالمدرء الإستراتيجيون.

٢- مستوى الإدارة الوسطى: الذي يشمل الإدارات الأساسية في المؤسسات، كالمالية والتسويق، شؤون الطلبة، والتنسيق، والمتابعة ..

٣- مستوى الإدارة الدنيا: الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعامل والفنيين والأجهزة، وهي هنا تمثل الإدارات المدرسية كوحدات تنفيذي (إجرائية).

وعلى كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى إستراتيجي ينبثق عنه، كما يلي:

(١) مستوى الإستراتيجية العليا: يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، و يتم التركيز على تطوير مزيج من الأنشطة والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية، وخدمية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، ومنتجاتها وأسواقها وخدماتها القائمة والمستقبلية ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية.

(٢) مستوى الإستراتيجية الوسطى: يقوم هذا المستوى من النشاط الإستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية أو الخدمية للمؤسسة، وتسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الإستراتيجي، وينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الإستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات وخدمات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة الإستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

(٣) مستوى الإدارة الدنيا: يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الإستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والآلات والموارد الأخرى، في ظل الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإستراتيجيات الوسطى، و تهدف الممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى والعليا.

مع الأخذ في الاعتبار أن هذه المستويات الثلاث من الإستراتيجيات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التعليمية والتربوية للمؤسسة.

#### هـ- تحديات الإدارة الإستراتيجية:

يوجد العديد من التحديات التي تواجه الإدارة، وتوضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التالية:

- ١- التغيير الكمي والنوعي المتسارع في بيئة الأعمال. ٢- زيادة حدة المنافسة .
- ٣- كونية الأعمال (عولمة الأعمال). ٤- التغيير التكنولوجي المتسارع.
- ٥- نقص الموارد. ٦- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة.
- ٧- عدم الاستقرار في أوضاع السوق.

## و- عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح ، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من

أهمها:

١- توافر التفكير الإستراتيجي:

٢- تميز الأفراد ذوي التفكير لإستراتيجي بخصائص ومهارات خاصة:

يتميز الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي بالخصائص والمهارات التالية :

أ- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر . حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن استثمارها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المؤسسة، ونظرًا لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجد أنه يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

ب- القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة، حيث يقوم الشخص المتمتع بفكر الإستراتيجي بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل إستراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يسهم في حسن اختياره لأفضلها.

ج- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة وفعالية ، فالمدير الإستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.

د- القدرة على صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث يتميز القرار الإستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

٣- توافر نظم المعلومات الإستراتيجية:

تلعب للمعلومات دوراً أساسياً في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، حيث إن المعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الإستراتيجيين في وضع الأهداف

وصياغة الإستراتيجيات، كما أنها تسهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها . ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الإستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابهة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات

التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

٤- توفر نظام للحوافز:

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المؤسسة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المؤسسة على المستويات الإدارية المختلفة؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

٥- توفر نظام مالي:

يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

٥- توفر التنظيم الإداري السليم:

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

ثامناً: التفكير الإستراتيجي:

أ- المفهوم:

لكي يكون القائد ناجحاً، لا بد له من تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي لديه، ويمكن تعريفه كما يلي:

١- هو العملية التي تتعلم من خلالها كيفية تحويل رؤيتك في العمل إلى حقيقة عن طريق تطوير قدراتك في مجال عمل الفريق وحل المشكلات والتفكير النقدي، كما أنه أداة لمساعدتك في مواجهة التغيير والتخطيط للتحويلات وتحقيقها وتصور إمكانيات وفرص جديدة.

ويشبه التفكير الاستراتيجي صناعة الأفلام السينمائية. فلكل فيلم سياق (أو قصة) يعتمد عليه لكي يصل إلى الإحساس بشعور ما عند نهاية الفيلم. وهكذا يتشابه التفكير

الإستراتيجي مع صناعة الأفلام من هذه الناحية، حيث يتطلب تصور الشكل النموذجي النهائي الذي يراد أن يظهر به العمل، ثم العودة للماضي بالتركيز على التفاصيل التي تنتهي إلى كيفية التمكن من تحقيق تلك الرؤية. وإذا كانت المؤسسات التعليمية لا تنجح بدون قيادات إستراتيجية فإن القيادات الإستراتيجية تحتاج إلى التفكير الإستراتيجي، وهو الأسلوب الذي يمكن القائد (وليس المدير) من توجيه المؤسسات بصورة أفضل في مواجهة الأزمات للوصول إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، ومنظور القيادات الإستراتيجية يتجه نحو المستقبل مع عدم إهمال الماضي، والنظر في كل اتجاه لإدراك موقع المؤسسة، فالقائد الذي يفكر إستراتيجياً هو كالذي يبحث عن الألماس "الفكرة" داخل الصخور، والفكرة هي التي تغير المؤسسة وترتقي بها.

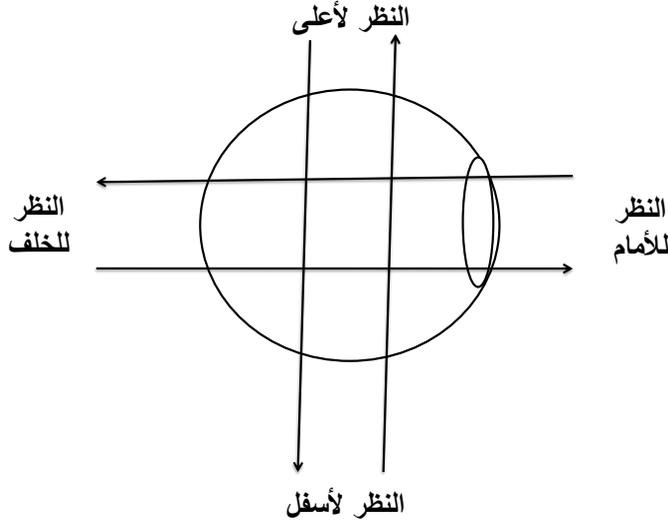
التفكير الإستراتيجي إذن هو: فن ومهارة وأداة فعالة يتمنى من خلالها القادة الوصول إلى غاياتهم من خلال استثمار الإمكانيات والطاقات الكامنة، أو هو قناة فكرية تبت وتستقبل وتعمل على فلتره المعلومات التي تسهم في الوصول إلى الهدف.

ب - الرؤية متعددة الأبعاد للقائد الإستراتيجي:

للقائد الإستراتيجي رؤية شاملة ومتوازنة حول بيئة المؤسسة (الداخلية والخارجية) والإمكانيات التي تملكها مؤسسته، والهدف المراد الوصول إليه، فهو لا يهتم بجانب مع إهمال الآخر، إنما ينظر في مختلف الاتجاهات، إلى أعلى، وإلى أسفل، وإلى الأمام وإلى الخلف. ويعبر عن ذلك الشكل التالي.

شكل رقم (١)

يوضح الرؤية متعددة الأبعاد للقائد الإستراتيجي



ج- مكونات التفكير الإستراتيجي:

يتكون التفكير الإستراتيجي من ثلاث مكونات هي:

- ١- التفكير المنظم.
- ٢- الابتكار.
- ٣- الرؤية.

د- مخاطر غياب التفكير الإستراتيجي:

توجد العديد من المخاطر التي تنتج عن غيابه في المؤسسات التعليمية، منها:

- ١- ضياع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية واستثمارها من قبل مؤسسات أخرى.
  - ٢- مواجهة المؤسسة العديد من المشكلات والأزمات.
  - ٣- تخبط المؤسسة في قراراتها، مع وجود فجوة بين الوعود والالتزامات نتيجة لعدم وضوح الرؤية أو غيابها.
  - ٤- هدر موارد وإمكانات المؤسسة نتيجة عدم إدراك الفرص واستثمارها ونقاط القوة لديها وكيفية وتعزيزها والانتفاع بها.
  - ٥- ظهور مشاعر الكراهية أو عدم الرضا لدى منتسبيها أو المستفيدين في مجتمعها، نتيجة تركيز جهودها لتحقيق مصالحها دون المصلحة العامة.
- ويحتاج القائد ذو الفكر الإستراتيجي إلى مهارات إدارية منها:

- ١- أن يكون صاحب توجه تغييرى نتيجة إحساسه بضرورة التغيير والتنبؤ به.
- ٢- ينظر إلى الصورة الكلية وليس الجزئية. ٣- يأخذ فى الحسبان جميع أصحاب المصلحة فى المؤسسة. ٤- السرعة فى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة.
- ٥- تحمل المسؤولية فى حال حدوث فشل فى الأداء.

### تاسعاً: من التخطيط الاستراتيجي الى اليقظة الاستراتيجية

فى ظل التغيرات السريعة والكبيرة لم يعد التخطيط الاستراتيجي كافياً للتنبؤ بالمستقبل، فالأمور لم تعد تحدث فى علاقة خطية كما كانت فى السابق. فالتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات على سبيل المثال أدى إلى تداخل المصالح بين الدول والتأثير المتبادل فيما بينها ولم يعد أي مجتمع بمنأى عما يحدث فى المجتمعات الأخرى. هذا الوضع العالمي المعقد يجعل من الصعب الاعتماد على الخطط الإستراتيجية والاعتقاد أنها كافية لمواجهة هذه التغيرات، فليس باستطاعة أي تنظيم فى أي مجتمع أن يتحكم ويسيطر بنسبة كبيرة على مجريات الأمور وأن يحقق أهدافه التى رسمها. فكلما كانت الأهداف بعيدة المدى، كان ذلك ادعى إلى أن تعترض الخطة تغيرات كثيرة لم تكن فى الحسبان. هل هذا يعنى إلغاء التخطيط الاستراتيجي، لا بطبيعة الحال، ولكن القصد هنا عدم الاعتماد الكلي على الخطط الإستراتيجية وافترض أن ما وضع من أهداف وآليات سيتحقق لأن البيئة غير مستقرة وينتابها التغيير.

وإذا كانت الاستراتيجيات تصاغ على أساس فرضيات فإن هذه الفرضيات قد لا تصح فى كل الأحوال، وبالتالي يتطلب الأمر التعديل فى النهج المتبع والتحول إلى ما يتفق مع الأوضاع الجديدة. إلا أنه يفوت على كثير من المنظمات هذه الحقيقة وتركن إلى الاطمئنان للاستراتيجيات وتطبيقها دونما النظر فى المستجدات والتغيرات التى تحدث وتستوجب أخذها بعين الاعتبار والتكيف معها. ذلك أن عملية التكيف والمواءمة تتطلب جهداً كبيراً وقدرة ورغبة فى مراقبة البيئة وملاحظة التغيرات بشكل مستمر، وهذا ما لا تستطيعه التنظيمات البيروقراطية الكبيرة التى تستهلكها الإجراءات المطولة وبتلبس مسئوليتها شعور خادع بأن الأمور تسير وفق الخطة، وربما لم يكن باستطاعتهم إدراك التغيرات خاصة تلك التى تبدو صغيرة من بعيد، ولكنها تكبر مع مرور الزمن، تماماً كالسفينة التى تبدو صغيرة فى الأفق البعيد إلا أنها فى واقع الأمر كبيرة ويتأكد ذلك كلما اقتربت إلى الساحل. ولذا تحتاج المنظمات

خاصة الحكومية إلى فهم التغيرات ووضعها في حجمها الصحيح والتعامل معها في الوقت المناسب دون تأخير .

لقد أصبح من الضروري تطبيق ما يسمى باليقظة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وهو أن تقوم المؤسسة بشكل مستمر بمراقبة التغيرات والمبادرة بإجراء ما يلزم للإعداد وربما استباق الأحداث للتقليل من آثارها أو عند مستوى أعلى من التفكير والتطور التنظيمي استحداث أسلوب أو خدمة أو منتج جديد يغير نمط الاستهلاك وأسلوب الحياة.

وإذا كان التخطيط الاستراتيجي يبدو منطقيا باعتماده على تحليل ما هو ممكن وغير ممكن ومن ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية ووضع الخطوات لتنفيذها والنتائج المتوخاة لنقل المنظمة من حيث هي إلى الوضع المرغوب، إلا أن العيب في ذلك هو افتراض أن العالم مستقر ويمكن التنبؤ به إلى حد كبير. ولذا تعني اليقظة الإستراتيجية افتراض أن بقاء الحال من المحال وأن التغيرات وإن بدت صغيرة إلا أنها مهمة ومؤثرة. ولكن كيف للمنظمة إدراك هذه التغييرات؟ إن اليقظة الإستراتيجية تعني أن يكون هناك تفكير استراتيجي استباقي كجزء من العمل يمارس في المؤسسة من قبل جميع الموظفين في جميع المستويات الإدارية. وهذا يعني في جوهره أن تكون المؤسسة التعليمية منظمة متعلمة لتبقى ناجحة، فالمنظمة المتعلمة التي تستهدف بناء الخبرة والوقوف على جميع المستجدات في بيئتها هي أفضل من تلك المنظمات التي لا تتعلم حتى وإن كان لديها إستراتيجية أفضل صياغة. فالمهم ليس ما تعرفه ولكن ما تستطيع تعلمه، وهو ما يعني القدرة على فهم ما يدور حولها وإحداث التغيير المطلوب في التوقيت المناسب، ما يقود إلى التكيف مع المستجدات، فالمخلوقات الأقدر على الاستمرارية والبقاء ليست الأقوى أو الأذكى وإنما تلك القادرة على التكيف مع بيئتها. فالديناميات القوية الكبيرة انقرضت وبقيت البعوضة الصغيرة الضعيفة لأنها كانت أقدر على التكيف بما وهبها الله من صفات عضوية تمكنها من الاستجابة للتغيرات البيئية.

ولذا فتعلم المنظمات يقتضي بالضرورة مراجعة الاستراتيجيات وعدم أخذها كمسلمات والوقوع في شرك الافتراض الخاطئ بأن الأشياء ثابتة لا تتغير. هذا هو جوهر مفهوم اليقظة الإستراتيجية في أن تقوم المنظمة بالتحرك من المراجعة والتعديل في الإستراتيجية إلى التنفيذ كعملية مستمرة. هذه المراجعة بالنظر إلى المتغيرات في البيئة تقتضي بالضرورة تطبيق المشاركة واللامركزية في صنع القرار على أساس من الثقة والشفافية التي تقود في نهاية

المطاف إلى استجلاب الأفكار الإبداعية والحلول المبتكرة من جميع منسوبي المنظمة وتقاسم المعلومات وإطلاق طاقتهم الإبداعية. وتطبيق ذلك يتطلب نهجا إداريا مبنيا على التيسير والتهيئة وليس التحكم والرقابة.

ومن ثم فالتنظيم البيروقراطي بإجراءاته المطولة والتوجيه والرقابة من أعلى إلى أسفل لم يعد مجديا في الاستجابة للمتغيرات السريعة والمتنامية. فحتى في ظل تطبيق إدارة التغيير كآلية للتطوير التنظيمي فهي لا تعدو أداة لإجبار الموظفين على الانصياع لتوجيهات من هم في أعلى الهرم الإداري. وهي آلية غير فاعلة لأن التغيير الحقيقي ينبغي أن يكون من داخل الإنسان ذاته بحيث يكون الإنسان هو التغيير الذي يرغبه، وهذا ما تشير إليه الآية الكريمة "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم". إن إحداث التغيير من داخل الذات يتطلب تطبيق نهج المشاركة في عملية صنع القرار، وهو توجه يتسق مع الدعوة نحو التحول من الاقتصاد المعرفي إلى الاقتصاد التشاركي الذي يمثل فرصة للتعرف على البيئة والعمل معها ومن خلالها وليس مواجهتها، إلا أنه في الوقت ذاته هو تحد كبير يتمثل في عجز التنظيمات الإدارية في هيكلا الحالي وأسلوبها الإداري في التعامل مع التغيرات البيئية السريعة .

إن المنظمات اليقظة هي التي لا تنام ولا تركز للمألوف ولا تطمئن إلى منطقة الراحة وتسترخي وتردد مقولة "ليس بالإمكان أكثر مما كان"، وإنما تكون في بحث مستمر عن الأفضل واستباق الأحداث. وبالتالي يتعين على المؤسسات التعليمية مراجعة أسلوب صنع القرار والتحول إلى نهج المشاركة، فذلك أدعى إلى تحفيز التفكير الاستراتيجي الذي يجعلها أكثر استعدادا ليس لمواجهة المجهول وحسب، وإنما صناعة المستقبل. ومن هنا يقترح إنشاء مركز قومي للتفكير الاستراتيجي Think Tank تكون مهمته استطلاع الأحداث والمتغيرات وتقديم الرأي والمشورة وضمان أن نكون متيقظين لما يدور حولنا وأن نرسم مستقبلنا اعتمادا على فهمنا لحاضرنا وليس فقط أمنياتنا على أن يكون تابعا لرئيس مجلس الوزراء.

#### أ - مراحل اليقظة الإستراتيجية:

لليقظة الإستراتيجية أربعة مراحل وهي كالآتي:

١ - جمع المعلومات:

تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل، بغرض معرفة كل ما يجري فيها،

وتبدأ من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه، وهناك مجموعة من الأسئلة المهمة في عملية الجمع هذه، وهي: لمن نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم يتم تتبع عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل، أي تحديد مصادر المعلومات.

## ٢- التركيب والتحليل والتركيب:

وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا يحتفظ إلا بالمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لاتخاذ القرار الإستراتيجي. بحيث تتم ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية.

## ٣- النشر واتخاذ القرار:

عند انتهاء عملية التحليل والتركيب يتم الحصول على معلومات معالجة لا يكون لها قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب، وإلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب، حيث لا تجدي كل المراحل السابقة نفعاً إذا لم تنشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار الإستراتيجي بالمؤسسة.

## ٤- المرحلة الرابعة:

وهي مرحلة مراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ.

## ب - دور اليقظة الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة التعليمية أن تستغني عنها، لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن؛ كون أن هذه المعلومات تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص، رغم أنها جد مكلفة للحصول عليها. كما أنها جد مهمة لأنها تساعد في التكيف مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات والتغيرات قبل حدوثها، لاتخاذ الإجراءات المناسبة لجعلها تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة عند حدوثها. لهذا فاليقظة الإستراتيجية تلعب دوراً أساسياً خاصة في الاستمرارية الإستراتيجية؛ ومن ثم تعد المفتاح الأساسي للتنافس .

وتلعب اليقظة التنافسية كعنصر أساسي في اليقظة الإستراتيجية دوراً في استمرارية الأداء الإستراتيجي حيث إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات، والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة، والحركة الدائمة للأسواق، والمستهلكين، والتطورات الكبيرة، والمبتكرات غير

المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات، جعلنا نعيش في عالم كثير المتغيرات؛ حيث المعلومات كثيرة وكبيرة وتنتقل بسرعة (مع سهولة الاكتساب لمن سعى لها). ولكن ما هو ملاحظ فإن كثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة التطورات السريعة في الميادين التكنولوجية، والثقافية؛ ولهذا فإن اليقظة التنافسية تقرب المؤسسة التعليمية من محيطها وتعرفها عليه وتساعد في تحليله. وفي هذا الصدد، تلعب اليقظة التنافسية دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، إستراتيجيتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم... الخ، وكل ما يؤثر على التنافس. بذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي أداؤها الإستراتيجي. ومن ثم فإن اليقظة التنافسية تسمح للمؤسسة برصد ومراقبة محيطها، وهي تعتبر عاملا محددًا لتأقلمها وتكيفها مع المتغيرات الحادثة، لتمكن المؤسسة من توقع التغيرات ورصدها.

ونستطيع القول أن اليقظة التنافسية تلعب دورا بارزا و فعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة والمجمعة في إطار يمس كل ما يؤثر على إستراتيجيتها التنافسية وفي استمرارية أداؤها. و ينبغي أن نشير إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الإستراتيجي، حيث إنه عند جمع المعلومات و المعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى، ثم توجه حسب طبيعتها إلى مستعملها لتؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وإعداد الإستراتيجيات، تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، و تكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال، حيث اليقظة التنافسية للمؤسسة برصد ومراقبة محيطها، وهي تعتبر عاملا محددًا لتأقلمها وتكيفها مع المتغيرات الحادثة، لتمكن المؤسسة من توقع التغيرات ورصدها.

## المحور الثاني: إدارة التميز في التعليم من منظور إستراتيجي وآلياتها لتحقيق ميزة تنافسية

### أولاً: مبادئ الأداء المتميز

توجد مجموعة من المبادئ لازمة لتحقيق نظام الأداء المتميز لأهدافه وهي:

- ١- وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.
- ٢- العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح.
- ٣- تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.
- ٤- وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.
- ٥- وضوح آليات نظام إدارة أداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.
- ٦- استكمال المقومات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال، وتوفر نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.
- ٧- وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.
- ٨- إدارة فعالة للموارد البشرية الإستراتيجية تطبق مفاهيمها الحديثة وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.
- ٩- التعامل مع مفهوم الأداء من منظور شامل يجمع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية جميعاً في إطار متناسق ومتكامل، وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن البعض الآخر.
- ١٠- إدماج معطيات وعناصر وبرامج إدارة الأداء ضمن الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية من جانب، وتضمينها في الاستراتيجيات الوظيفية لمختلف عمليات المنظمة الإنتاجية، والتسويقية، والتمويلية، والتقنية، والإدارية عموماً.
- ١١- النظر إلى قضايا التطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء واستهداف تطوير الأداء في نهاية الأمر.
- ١٢- مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

- ١٣- التركيز في تصميم الأعمال وتخطيط الأداء على تضمينها أبعاداً تستثمر وتستثير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار رأس المال الفكري أهم ما تملكه المنظمة المعاصرة.
- ١٤- البعد التكنولوجي وإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تصميم الأعمال، واستثمار الفرص الناشئة عنها في مختلف عمليات إدارة الأداء.
- ١٥- آثار العولمة ومتطلبات التعامل في أسواق مختلفة ذات ظروف ومعطيات محلية متباينة، وتضمين مواصفات الأفراد القائمين بالعمل ما يتعامل مع تلك التحديات.
- ١٦- التحسن المستمر لجودة المخرجات المتمثلة بالكوادر المتخصصة من الخريجين لتحقيق رضا المستفيدين في ظل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي التي تعد عن نظام يتم من خلال تفاعل المدخلات لتحقيق مستوى عال من الجودة باشتراك العاملون بصورة فاعلة في العملية التعليمية .

### ثانياً: معايير الأداء المتميز:

تعتبر معايير الأداء **Performance Standards** ، هي الأسس التي ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح وبدقة.

١- أنواع معايير الأداء: لمعايير الأداء ثلاثة أنواع هي:

أ-المعايير أو المعدلات الكمية : بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء .

ب- المعايير النوعية : وتعني وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.

ج- \*المعايير النوعية والكمية : وهذا المعدل من تسميته فهو مزيج من المعايير الكمية والنوعية وتتمثل في:الإسهام وبشكل متميز في تطوير التدريس والمناهج أو البرامج الدراسية، وأن تكون لهذه الإسهامات انعكاسات إيجابية على مستوى الكلية والجامعة، وأن يكون لها مردود إيجابي على مستوى الطلاب التعليمي.

ومن أدلة ذلك:

- ١- استخدام طرق وأساليب تدريس حديثة ومبتكرة؛ بما في ذلك التوظيف الفعال للتكنولوجيا في التعليم.
- ٢- توثيق العملية التدريسية بأسلوب منهجي؛ بما في ذلك إعداد وتطوير خطط المقررات الدراسية، وكيفية تحقيق مخرجاتها التعليمية.
- ٣- المشاركة في تطوير البرامج التعليمية والمناهج والمقررات الدراسية.
- ٤- استخدام وسائل وتقنيات حديثة ومنوعة للتقويم وتوظيفها لتدعيم تعلم الطلاب والارتقاء بالمخرجات التعليمية.
- ٥- المشاركة في دورات التنمية المهنية والإسهام في برامج التنمية البشرية لهيئة التدريس والعاملين.
- ٦- الإيجابية في المشاركة في أعمال الامتحانات والكنتروليات.

### ثالثاً: إستراتيجية كايزن لأداء تعليمي متميز يحقق ميزة تنافسية:

كانت البداية مع شركة تويوتا اليابانية التي بدأت في مطلع الخمسينيات الميلادية في صناعة السيارات التجارية ، ثم أصبحت في نهاية العام ٢٠٠٨م أكبر مصنع للسيارات في العالم، حيث تستورد اليابان حوالي ٩٧% من مواردها من خارج اليابان وهي مع ذلك تعتبر ثاني أكبر قوة اقتصادية في العالم.

لقد استطاع اليابانيون من خلال استخدام هذه الإستراتيجية في أن يحققوا كل هذه المعجزات والتغلب على تدمير مدينتي ناجازاكي وهيروشيما بعد الحرب العالمية الثانية والنهوض بالصناعة والاقتصاد لتحتل اليابان هذه المرتبة المتقدمة بين دول العالم أجمع، وتعتبر إستراتيجية الكايزن KAIZEN اليابانية من وسائل التغيير التي لم يتعرف عليها عالما العربي بعمق ونعرض لها في التالي:

### ١- مفهوم كايزن KAIZEN : تتكون من كلمتين يابانيتين :

كاي - KAI وتعني التغيير، زن - ZEN وتعني للأفضل أو الأحسن وترجم إجمالاً KAIZEN إلى Continual Improvement أو التحسين المستمر، وقد ظهرت مفهوم كايزن للوجود على عام ١٩٨٤ على يد الخبير الياباني ماسكاي إمامي. وهي عبارة عن إستراتيجية سهلة وإبداعية تستطيع أن تخفض الهدر في الطاقة والوقت والموارد والمصاريف والمساحات ويحيث مهدت الطريق للشركات اليابانية

لتحقيق أعلى معدلات صافي أرباح في العالم على الرغم من أنها تباع عدد منتجات أقل من منافساتها العالمية وجودة أعلى.

كايزن كانت الإستراتيجية التي مهدت الطريق لجميع برامج وأنظمة الجودة الحالية والتي تعتمد على البساطة والمشاركة وتحتوي على أعلى درجات المتعة والمرح وتتسم بالإبداع الابتكار.

وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى تخفيض الهدر بأنواعه الثلاث، وهي:

أ- مودا: أي هدر يحدث في الوقت أو المال ويقسم لسبعة أقسام هي النفايات السبعة.

ب- مورا: الهدر بسبب التضارب في الصلاحيات أو في الأعمال مثل الاضطراب لإعادة شرح بعض المفاهيم للطلاب في بداية الفصل الدراسي بالرغم من أنه قد سبق للطلاب وأن درسوها في مواد سابقة وهذا تكرار لجهد وتضارب مصالح بين المواد القديمة والجديدة.

ج- موري: وهو الهدر الناتج عن زيادة الإجهاد البدني للموظفين ومن ذلك استمرار عطل المصاعد في المباني العالية مما يفرض على الموظفين استخدام الدرج وهو الأمر الذي قد يؤثر على صحة بعضهم.

## ٢- مفهوم جمبا كايزن Gemba KAIZEN

يتم تنفيذ تقنيات كايزن أساساً في جمبا - Gemba وهي كلمة يابانية تعني موقع العمل الفعلي أو بمعنى آخر أين تحدث العمليات التي تعطي قيمة مضافة، وترجم إجمالاً KAIZEN Gemba إلى التحسين المستمر في مواقع العمل أو العمليات، وهي مجموعة من الأدوات الإدارية التي تستخدم عالمياً لتجعل العمليات التي تتم داخل المؤسسة على المستوى الأول عالمياً .. أي التغيير لتصبح الأفضل عالمياً، حيث إن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه وكل عملية تتم حالياً لابد وأنها تحتوي هدراً أو هالكاً ( waste ) وأن التقليل أو التخلص من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية للمستفيد (العميل) من ناتجها. ومن ثم يكون التغيير باستخدام كايزن كآلية إستراتيجية هو التخلص من الهدر في العمليات، ولذلك تعتبر كايزن عملية تحسين دائمة تختصر في (4S):

أ- تتميز بالتأثير الواضح Significant large

ب- تركز على الأماكن الأهم استراتيجياً Strategically important areas

Speedily Achieved

ج- تحقق نتائج سريعة

Sustainable

د- وتحافظ على استمراريته

٣- أساس كايزن

أي نشاط = عمل مفيد + عمل غير مفيد

أي عملية = عمل + مودا ( Muda ) وهي كلمة يابانية تعني الأعمال غير المفيدة أي التي لا تعطي قيمة مضافة، ومن ثم تركز إستراتيجية كايزن على مهاجمة كل (مودا) موجودة في (جمبا).

٤- نتائج تطبيق كايزن

|        |       |                                    |
|--------|-------|------------------------------------|
| ٧٠:٥٠% | بنسبة | (١) تقليل في زمن التشغيل           |
| ٤٠:٢٠% | بنسبة | (٢) زيادة في الكفاءة               |
| ٤٠:٢٠% | بنسبة | (٣) توفير في التكلفة               |
| ٦٠:٤٠% | بنسبة | (٤) تقليل للأخطاء                  |
| ٥٠%    | بنسبة | (٥) تقليل في المساحة المستخدمة     |
|        |       | (٦) تحسن ملموس في معنويات العاملين |

(٧) تمكين الموارد البشرية

(٨) اكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة

٥- نظرية التغيير باستخدام كايزن:

يتضمن تطبيق كايزن عناصر تقنية واجتماعية ، ويمكن هدف التغيير باستخدام كايزن في التخلص من الهدر أو الفاقد في العمليات قدر الإمكان الأمر الذي يؤدي إلى تحسن زمن العملية وتكلفتها وجودتها وهذا هو العنصر التقني في العملية، ويتمثل العنصر الاجتماعي في كايزن التغيير في ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم واعتبار أنشطة التعلم جزء أساسي في فلسفة كايزن حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه.

٦- مؤشرات نجاح إستراتيجية كايزن: تتضح هذه المؤشرات فيما يلي:

- (١) خلق مفاهيم التغيير الأساسية
- (٢) إبراز أهمية الدراسة المسبقة للمؤسسة ودور الخبرات وطرق استغلالها
- (٣) وضع التزام المدير العام وأعوانه كأساس للشروع في عملية التغيير

- (٤) دعم مفهوم خلق القدرة على الملاحظة لفرص التطوير
  - (٥) دعم مفهوم روح الفريق في الحرب ضد الهدر
  - (٦) تطبيق مفهوم التغيير المرحلي
  - (٧) استخدام مفهوم التغيير بعنف من أجل البقاء
  - (٨) وضوح مفهوم استثمار التدريب المركز كوسيلة مباشرة لصنع التغيير والشعور بالملكية للنجاح القادم
  - (٩) دعم مفهوم التنافسية
  - (١٠) ترسيخ مفهوم الإبداع
  - (١١) التقليل من الأعمال الورقية والتقارير التي ليس لها فائدة
- ٧-تطبيق كايزن في العمل:

هناك ستة خطوات لتطبيق الكايزن في التطوير والتحسين وهي تشبه الخطوات الموجودة في أنظمة 6 SIGMA لتحسين الجودة. وهذه الخطوات الست هي تعريف المشكلة، قياس المتغيرات، تحليل البيانات، التحسين، التحكم

#### **DMAIC ,Diagnose, Measure, Analyze, Improve, Control**

وتستخدم الكايزن عدة أساليب في حل المشكلات منها تجزئة المشكلات لعناصرها الأساسية ومنها التساؤل عن الأسباب بشكل متكرر ومنتالي حتى الوصول للجذر الرئيسي للمشكلة.

#### ٨- مبادئ الكايزن:

تتضمن الكايزن عدة مبادئ وأفكار ، منها:

- (١) مبدأ العمل في الوقت المناسب: وهو مفهوم إنتاج أو نقل الوحدات المطلوبة فقط عندما نحتاجها لجميع عمليات التصنيع.
- (٢) نظام الكانبان وهو نظام إمداد للموارد المطلوبة لعملية الإنتاج.
- (٣) التوقف لحل المشكلات حيث يتم إيقاف العمل لملاحظة المشكلة والتعرف على جذورها ومن ثم إصلاحها بطريقة تضمن عدم تكرار الخطأ ويمكن عزل المشكلة عن خط الإنتاج ليعود كما كان للتركيز عليها بشكل أكبر بشكل مستقل بدون أن تتوقف عملية الإنتاج.
- (٤) مبدأ منع حدوث المشكلات من خلال إنشاء أنظمة لا تسمح بحدوث الأخطاء أو أنظمة ذكية تستطيع مراقبة الأخطاء.

(٥) مبدأ معاينة الأشياء بشكل مباشر وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين.

(٦) مبدأ عمق المسؤولية ويتضمن إحساس الشخص بالتقصير والسعي من أجل معالجته.

#### ٩- كيفية عمل إستراتيجية الكايزن :

تعتمد الكايزن على ست استراتيجيات فرعية مختلفة وهي:

- (١) طرح أسئلة صغيرة لتبديد الخوف واستلها الإبداع.
- (٢) التدبر في أفكار صغيرة لاكتساب عادات ومهارات جديدة دون تحريك عضلة واحدة.
- (٣) اتخاذ تحركات صغيرة من شأنها أن تضمن النجاح.
- (٤) حل المشكلات الصغيرة عند مواجهة أزمة طاحنة.
- (٥) منح مكافآت صغيرة لنفسك وللآخرين لإحراز أفضل النتائج.
- (٦) إدراك اللحظات الصغيرة ولكن الحاسمة والمؤثرة ومع ذلك يتجاهلها الآخرون جميعاً وليس بالضرورة استخدام هذه الاستراتيجيات جميعها .

#### ١٠- خطوات التحسين الخمسة في الكايزن

هناك خمسة خطوات ضرورية في الكايزن من أجل التحسين وتلك الخطوات هي:

(١) التصنيف: وهو التفريق بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية والتخلص من الأشياء التي لا تحتاجها

(٢) الترتيب: وهو العملية التي تلغي عملية البحث عن الأشياء وتتضمن قاعدة الـ ٣٠ ثانية التي تشير لأن أي شيء لا تجده خلال ٣٠ ثانية يعني أنه بحاجة إلى إعادة ترتيب وتتطلب الترتيب حلول تخزين وترتيب مبتكرة.

(٣) النظافة: تعرف الكايزن النظافة بأن تكون نظافة المكان كمياري ينظر إليه الآخرون.

(٤) المعايرة: وضع معايير لإبقاء الأشياء منظمة ومرتبنة ونظيفة سواء على الصعيد الشخصي والبيئي ويمكن القيام بها من خلال وضع العلامات واللوحات الإرشادية والتحذيرية.

(٥) الالتزام: وهو القيام بالعمل الصحيح كمنهج وبشكل يومي ودوري.

## المحور الثالث: اليقظة الإستراتيجية كأداة لتنمية الميزة التنافسية:

### أولاً: الميزة التنافسية:

#### ١- المفهوم:

تعرف بأنها: عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس، كما تعرف بأنها: قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل ، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وكذلك: مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استثمار مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة التكنولوجية، والقدرة على خفض التكلفة ، والكفاءة التسويقية والابتكار والتطوير المستمر، وتميز في الفكر الإداري ، ووفرة في الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.

وقد عرف بورتر الميزة التنافسية بأنها: طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة من الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها هذه المؤسسة مقارنة بمنافسيها وبالتالي تصبح الميزة التنافسية هي: الصفات التي تجعل المؤسسة تتميز بالأحسن عن منافسيها في السوق، وتحقق لها رضا المستفيد.

#### ٢- مصادر الميزة التنافسية:

يوجد عدة مصادر للميزة التنافسية، هما المهارات والموارد المتميزة ، وتستخدم هذه المصادر لتحقيق التميز في المنتجات والخدمات وتخفيض التكلفة، ويمكن تحديد أهم هذه المصادر فيما يلي:

أ-التكنولوجيا: حيث تعتبر التكنولوجيا عامل قوى من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة التعليمية، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج ، مما أدى إلى اعتبارها مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

ب-المعرفة: تعتبر المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها، وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية والخدمية ، وتحقق التحسن في الأداء والارتقاء إلى المستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في نهاية الأمر التميز على المنافسين.

وبالتالي أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية متمثلة في رأس المال الفكري الذي يشتمل مختلف منتجات الفكر الإنساني.

ج- الجودة: وتشير على قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات المستفيد، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة التعليمية في السوق مرتبط بتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل المستفيدين أكثر رضا عنها وتطلعا إليها.

د- الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية هي المورد الأساسي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند إلى مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند إلى قيام الأفراد بتوفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.

هـ- الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق واسع، وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

إن الواقع المتسارع للأحداث في عصر المعلومات، والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة، والحركة الدائمة للأسواق والمستفيدين، إضافة إلى التطورات الكبيرة والمبتكرات غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات ومنها مجال التعليم قبل الجامعي جعلنا نعيش في عالم شديد التغير حيث المعلومات كثيرة وتنتقل بسرعة تلاشت معها الحدود المكانية والزمانية، مع سهولة الاكتساب لمن يريد ومن يسعى لها.

ولما كان الكثير من المؤسسات التعليمية تجد صعوبة في مواكبة التطورات السريعة في الميادين التكنولوجية والثقافية ، ولهذا فإن اليقظة التنافسية تقرب المؤسسة من محيطها وتعرفها عليه وتساعد في تحليله، وبالتالي تلعب اليقظة الإستراتيجية لها دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة كمنتجاتهم التسويقية والتجارية والتكنولوجية وخدمات مقدمة للمستفيدين من النظام التعليمي.

ومن ثم فإن اليقظة التنافسية تلعب دورا بارزا وعاليا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي ، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عن المؤسسة التعليمية والمجموعة في إطار يمس كل ما يؤثر على إستراتيجيتها التنافسية وفي استمرارية أداؤها.

والجدير بالذكر أن فاعلية اليقظة في المؤسسة التعليمية تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الإستراتيجي بها، حيث إنه عند جمع المعلومات والمعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها بقصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى يوجه حسب طبيعتها إلى مستفيديها لتؤخذ في الاعتبار في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وإعداد الإستراتيجيات، وتستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال.

ويمكن تحديد المزايا التي تحققها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية فيما يلي:

- ١- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.
- ٢- الحصول على مورد مهم من الموارد والخبرات.
- ٣- ضمان الاستجابة لحاجات المستفيدين واكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعها وخدماتها في السوق.

ولليقظة الإستراتيجية آثار إيجابية على المؤسسات التعليمية ، وعلى أنشطتها، حيث تساعد على البحث والتطوير ، واتخاذ القرار الإستراتيجي، كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج منها نتائج تتطابق وحاجات المؤسسة والمستفيدين منه، حيث تسمح بما يلي:

- ١- التسيير الجيد للوقت في كل أنشطتها.
- ٢- التوصل إلى حلول للمشكلات بدرجة جيدة.
- ٣- الوعي الإستراتيجي عند اتخاذ القرارات.
- ٤- التحسين المستمر للسلع والخدمات التعليمية.

**ثانياً: دور اليقظة الإستراتيجية في رفع مستوى التنافسية في المؤسسات التعليمية**

يمكن تحديد هذا الدور الذي يرفع من تنافسية المؤسسات التعليمية من خلال:

- ١- معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية.
- ٢- تكييف المنتج التعليمي مع التغيرات الجديدة.
- ٣- الرفع من القدرة المؤسسية وسرعة رد الفعل اتجاه التغيرات.
- ٤- دعم معرفة المؤسسة وتطويرها.
- ٥- الحصول على مورد وافر من المعلومات والخبرات.

- ٦- الإسهام من الناحية المالية بتحقيق وفرة، لأن المعلومات التي يتم تجميعها تكون قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج التعليمي وجودته والتخفيف من كلفته.
  - ٧- ضمان سرعان جيد للمعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
  - ٨- التحذير والتنبؤ بالمعوقات المستقبلية التي سوف توجهها المؤسسة.
- ويتم ذلك من خلال أربعة عمليات حيوية، وهي:

العملية الأولى: التوقع: وهو توقعات لأنشطة المنافسين أو تغيرات البيئة المحيطة.

العملية الثانية: الاكتشاف: وفيه يتم اكتشاف منافسين جدد أو محتملين ، من مؤسسات يمكن إقامة شراكات تطويرية معها، واكتشاف فرص جديدة في البيئة الخارجية للمؤسسة يمكن استثمارها.

العملية الثالثة: المراقبة: وفيها تتم مراقبة تطورات عرض المنتجات أو الخدمات التعليمية ، والتطورات التكنولوجية أو التنظيمات التي تغير في إطار الأنشطة.

العملية الرابعة: التعلم: يتم فيها تعلم خصائص الأسواق الجديدة ، وأخطاء أو نجاحات المنافسين الحاليين أو المحتملين، في كافة المجالات والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية التي تنعكس على التنافسية في العملية التعليمية، مما يساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي على أدائها الإستراتيجي.

ومما سبق فإن اليقظة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة التعليمية برصد ومراقبة محيطها، التي تعتبر عاملاً محددًا لتأقلمها وتكيفها مع التغيرات ورصدها.

ثالثاً: اقتراحات لإدارة التغيير لتحقيق الأداء المتميز والتنافسية في المؤسسات التعليمية:

(١) الاقتناع بأن مفهوم وتطبيقات كايزن يمكن أن تستخدم في أي مرحلة من مراحل عمر أي مؤسسة تعليمية أي كان نوعها لأنها تقوم على مبدأ أن هناك فرصة دائماً للتحسين والتطوير.

(٢) تغيير أفكار مسئولى الإدارة العليا لأي مؤسسة عن التغيير.

(٣) ابتعاد المديرين عن استخدام أساليب العلاج المؤقت للمشاكل أو الحلول السهلة التي تنتج نتائج مبهرة وسريعة والتركيز على زيادة اعتمادية العملية من خلال التقييس والتحسينات الصغيرة المتراكمة.

(٤) اقتناع والتزام الإدارة العليا بأن التغيير هو السر خلف نجاح أي تغيير لأنهم المثل والقذوة لباقي العاملين فهم من يضع الأهداف والاستراتيجيات وهم من يوفر الموارد للتحسين.

(٥) التركيز على مواقع العمل الفعلية التي تكون فيها العمليات ذات القيمة المضافة المستفيدون أحد مفاتيح نجاح التغيير والتطوير في المؤسسة.

(٦) وجود رؤية واضحة لعملية التغيير وتفهم ما هو مطلوب لنجاح هذه العملية.

(٧) التحسين المستمر لا بد إن يظل دائماً مستمراً

(٨) لا بد من مشاركة العاملين في كل المستويات في عملية التغيير وخلق الرغبة داخلهم في التغيير للأفضل.

(٩) تغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة بترك اللوم والنقد والبحث دائماً عن حلول تمنع تكرار المشاكل.

(١٠) البدء بالعمليات التي يمكن التعامل معها بسهولة لتحقيق نتائج سريعة تسهل قبول التغيير وتدعم التطوير وتذكر أن كل عملية يمكن تحسينها.

(١١) التركيز على تحسين ظروف العمل وأي عوامل ممكن أن تدعم عملية التغيير.

(١٢) التحلي بالصبر لأن التغيير سيأخذ وقته .

(١٣) اعتماد مدخل اليقظة الإستراتيجية كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة لدعم التنافسية باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الإستراتيجي، حيث إنه عند جمع المعلومات والمعطيات تقوم المؤسسة التعليمية بمعالجتها بقصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى، وتوجيهها حسب طبيعتها إلى مستعملها لتؤخذ في الاعتبار في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وإعداد الاستراتيجيات، التي من خلال تنفيذها متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي متميز وفعال.

(١٤) الأخذ بفكر التخطيط الإستراتيجي ، ودعم صفات القيادة الإستراتيجية لدى القيادات.

(١٥) التحول من نمط القيادة التقليدية إلى القيادة الإستراتيجية.

(١٦) اعتماد مدخل الإدارة الإستراتيجية في إدارة المؤسسات التعليمية لدعم التميز والتنافسية في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

(١٧) ضرورة توفير كل الموارد المادية وغير المادية باعتبار أن اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة التعليمية أن تستغني عنها لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، وكون أن المعلومات تمس جوانب عديدة في البيئة الداخلية من (نقاط قوة لتعزيزها ونقاط ضعف لتحسينها ) وفي البيئة الخارجية من ( فرص لاستثمارها، وتهديدات لتحبيدها أو تقليل تأثيرها).

## المصادر:

- ١- إبراهيم عباس الزهيري: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي، الندوة الإقليمية "إدارة الموارد البشرية، ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي،" كلية التربية بصلالة، ١٣-١٥/٣/٢٠٠٧.
- ٢- \_\_\_\_\_، الإدارة المدرسية والصفية: منظور الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٨
- ٣- إبراهيم عباس الزهيري، رشا جمال نور الدين، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، دار الأندلس للنشر والتوزيع، حائل- المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠.
- ٤- إبراهيم عباس الزهيري: رأس المال الفكري، الخيار الإستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي (العربي السابع -الدولي الرابع) إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، كلية التربية النوعية بالمنصورة، الفترة ١١-١٢ إبريل ٢٠١٢
- ٥- \_\_\_\_\_: التخطيط الإستراتيجي لأداء متميز في مؤسسات التعليم العالي: المؤتمر الدولي الأول لمركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة بورسعيد، التميز في الأداء الجامعي، " فلسفته - آلياته - معايير - في الفترة من ١٠-١١/٢/٢٠١٣م
- ٦- داودى الطيب، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بو على، الشلف، الجزائر، ٢٠٠٧.
- ٧- رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بو على، الشلف، الجزائر، ٢٠٠٧.
- ٨- عادل الجندي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بالنظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلدان الرابع والخامس، العددان ١٦، ١٧، أكتوبر ١٩٩٨ - يناير ١٩٩٩.
- ٩- محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٩
- ١٠- محمد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عملن، الأردن، ١٩٩٨.
- ١١- وهلين ، توماس، هجنر، دافيد، الإدارة الإستراتيجية ترجمه (محمود عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ) ، معهد الإدارة العامة ،الرياض ١٩٩٠

- 12-Adam , Rodney & Mc Clelland. (2000) . Individual and Team – Based Idet Generation  
.w ww.Emeraldin Sight com . cited on/ 20/07/2004
- 13-Ang, C.L., Davies, M. and Finally, P.N. (2000), Measures to Assess the Impact of Information Technology on Quality Management", International Journal of Quality & Reliability Management.
- 14-B. Kelly and B. Vidgen 2005): A Quality Framework for Website Quality User Satisfaction and Quality Assurance, Available: www.ukoln.ac.uk).
- 15-B. Tregoe & W. J. Zimmerman: Top Management Strategy, New York, Simon and Schuster, 1980, p. 20.
- 16-Brooks , Ian (2002). Organizational behavior , individuals, Groups, and organization .  
prentice Hall. Second Edition.  
Agencies And Organizations .
- 17-Burkhart, Patrick & Reuss, Suzanne (1993), Successful Strategic Planning : A Guide For Nonprofit
- 18-Chien , Min Hai, (2004) a study to Improve Organizational Performance A View From Strategic Human Resource Management. The Journal Of American Academy Of Business, Cambridge
- 19-GAO(2002),Tacking A strategic Approach Could Improve DoDs Acquisition of Services,Management.Vol.14,No.1,(1-22).
- 20-George S. Day and Paul J. H. Schoemaker, Are You a ‘Vigilant Leader’?, SITSloan, Management Review, April 01, 2008
- 21-Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow. Boston: Harvard Business School Press.
- 22-Higgins , James M. & Vincze , Julian W., Strategic Management : Text and cases (New York : Harcourt Brace Jovano vich , 1993)
- 23-Jones, G. R., & Butler, J. E. (1988). Generic competitive strategies: An analytical approach. Academy of Management Review, 13, 202-13
- 24-JR Strachan, J Strachan, Integrating Sustainable Development Into National Frameworks: Policy Approaches for Key
- 25-Mackubin T. Owens, Vigilance and Responsibility: Alexander Hamilton’s Strategic Sobriety, January 2006, <http://ashbrook.org/publications/oped-owens-06-hamilton2/>
- 26-Michael J. Tippins, Ravipreet S. Sohi "IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link," Strategic Management Journal (2003): 745.

- 33-Michael Porter, Jeffrey & Andrew Warner, "Executive Summary: Current Huczynski, Andrzej, & Buchanan. (2001). Organizational Behavior An Introductory Text. Fourth edition. Prentice Hall.**
- 34-Miller, Alex and & Dess Gregory G., Strategic Management (New York : McGraw - Hill Companies, Inc., 1996)**
- 35-N.D. Schwartz and V. Bajaj, "Credit Time Bomb Ticked, but Few Heard," New York Times, Aug. 19, 2007, pp. 1, 23.**
- 36-Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistle blowing, Employee Responsibilities and Rights Journal, March 2004, Volume 16, Issue 1, pp 1-11**