

البحث الثاني عشر:

دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة
الكويت في ضوء الخطة الاستراتيجية (٢٠١٨-٢٠٢٢)

إعداد :

د. فيصل فهد الرشيد
دكتوراه في أصول التربية والتخطيط التربوي
دولة الكويت

دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت في ضوء الخطة الاستراتيجية (٢٠١٨-٢٠٢٢)

د. فيصل فهد الرشدي

دكتوراه في أصول التربية والتخطيط التربوي
دولة الكويت

• المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى توضيح كيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت على ضوء توجهاتها المستقبلية في خططها الاستراتيجية (٢٠١٨ - ٢٠٢٢م، وذلك من خلال: التعرف على الإطار الفلسفي للتخطيط الاستراتيجي، الوقوف على مراحل التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في التعليم الجامعي، تحديد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، الكشف عن الدور المرتقب من القيادات الجامعية في توظيف التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت، واعتمدت على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى أن تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت يتطلب تعزيز العلاقة بين التوجهات المستقبلية للجامعة باحتياجات المجتمع الكويتي ومتطلبات سوق العمل، والاحتياجات الفعلية للواقع التربوي في المجتمع الكويتي، مساندة الإدارة العليا لعمليات التخطيط والتفكير الاستراتيجي لتحقيق الجودة والتميز، بحيث تسعى إلى تاصيل ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط، وتمكين القيادات الجامعية لرسم التوجهات المستقبلية للجامعة، واستحداث برامج أكاديمية نوعية لتلبية احتياجات سوق العمل.

الكلمات المفتاحية: دور - التخطيط الإستراتيجي - الميزة التنافسية - الخطة الاستراتيجية - الخطة الاستراتيجية

The Role of Strategic Planning in Achieving the Competitive Advantage of Kuwait University in the Light of the Futuristic s of Strategic Plan (2018-2021)

Dr. Faisal Fahad El-Rashidi

Abstract:

The current study aimed to clarify how to use strategic planning in achieving the competitive advantage of Kuwait University in the light of the futuristic orientations of its strategic plan (2018-2021) through acknowledging the philosophical framework of the strategic planning, defining the phases of strategic planning and its obstacles in university education, and determining the requirements needed for achieving the competitive advantage of Kuwait University in the light of strategic planning. The study depended on the Descriptive Method to achieve its objectives and reached some results including; supporting the relationship between the strategic intents of the university with the expectations and needs of the Kuwaiti society and labor market, support of academic for process and activities of strategic planning in order to achieve quality and excellence, spreading the quality culture and providing resources and convenient skills an developing the academic programs to satisfy the requirements of wporak labor.

Key Words: Role- Strategic planning- competitive advantage- plan

• مقدمة:

يعتبر التعليم الجامعي الأداة الأساسية لإعداد أفراد المجتمع للاضطلاع بمهامهم، وأدوارهم، ومسئولياتهم، المستقبلية في مختلف مجالات الحياة، كما تؤدي مؤسسات التعليم الجامعي -على اختلاف مستوياتها - دورا هاما في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، لأنها المسؤولة عن تلبية حاجات المجتمع من القوى البشرية المزودة بالمهارات المعرفية والفكرية والاجتماعية، التي تمثل الركيزة الأساسية في تحقيق التطوير والتحديث في المجتمع في ضوء التحولات العالمية والتوجهات الوطنية، والتي بدورها أدت إلى التحول من الأداء التقليدي إلى الأداء المرتكز على التنافسية Competitiveness- based Performance، وهو ما نتج عنه ضرورة تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي من أجل المنافسة والتميز على الصعيد المحلي والدولي.

وتعد جامعة الكويت إحدى الركائز الرئيسية لتنمية الفرد ومساعدته على مواجهة الحياة العملية، والعمل على صقل شخصيته، وإعداده للحياة العامة من خلال تنمية مهارات التفكير، وتنمية المهارات الحياتية لديه، وإعداده لسوق العمل من خلال التخصص الذي يميل إليه في ضوء احتياجات المجتمع. وتسعى الجامعة إلى إعداد المتخصصين في شتى فروع المعرفة، وتكوين الشخصية العلمية للطالب، وغرس القيم العربية والإسلامية فيه، إجراء البحوث العلمية والدراسات المختلفة التي تساهم في تحقيق التقدم الاجتماعي والتقني، وتستند فلسفة جامعة الكويت على الدور الفاعل للجامعة في خدمة المجتمع الكويتي من خلال توفير الكوادر البشرية المؤهلة العاملة في مختلف المجالات.

وقد اتفق جميع المهتمين بقضايا التعليم الجامعي أنه لا بد من إيجاد آلية واضحة لعملية تقويم مسار الجامعات، وكبل ما يتعلق بدور ورسالة الجامعات لمعرفة جوانب قوتها وضعفها، والتعرف على فرص تطويرها سواء على مستوى الجامعة الواحدة أو على مستوى إدارة التعليم الجامعي، وصنع السياسات التعليمية في كل الدولة، ومن هنا تتسابق الجامعات على تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها معتمدة على الكفاءات البشرية لديها باعتبارها بعدا جيدا فرضته طبيعة مجتمع القرن الحادي والعشرين لمواجهة مختلف التحديات التي تعترض الجامعات (الصراف والخوالدة، ٢٠٠٩، ١)، ويتطلب تحقيق هذه الميزة إتباع الجامعات استراتيجيات فعالة تمكنها من البقاء والنمو من خلال استغلال نقاط قوتها والفرص المتاحة، وامتلاك قدرات تنافسية أكبر من منافسها.

ولكي تستطيع الجامعات أن تنافس بكفاءة في أسواقها، فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، ومن ثم فإن الثقافة الداخلية القوية لعملاء الجامعة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين، وتنمية الولاء لديهم، والوصول إلى الأداء المرتفع وتحقيق الإبداع، لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية مستدامة تتوافق مع متطلبات سوق العمل التنافسية (زين العابدين و موسى، ٢٠١٥م، ٦٤٨).

وتحتاج مؤسسات التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين إلى تحديث وتجديد في منظومات الإدارة الاستراتيجية والتوجه التسويقي العالمي، حتى تضمن البقاء والاستمرارية والنمو والتوسع، وذلك من خلال تطبيق عناصر التفوق وأفضل الممارسات في الجامعات الرائدة، بوصفها جزءاً من طريقة بقائها في وضع تنافسي مرغوب فيه، ويتطلب ذلك تشخيص المشكلات التي تعاني منها، ووضع أهداف جديدة لها، والبدء في تنفيذ خطط وبرامج التحسين المستمر لدعم الابتكار والإبداع (نصحي، ٢٠١٧م، ١٣٦).

وتجسيدا لأهمية التعليم الجامعي وتحسين جودته، فقد سعت معظم الدول إلى تطوير مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تبني بعض المداخل الحديثة يأتي في مقدمتها التخطيط الاستراتيجي، والذي يعد بمثابة مدخل نظمي يستشرف آفاق ومستقبلات تربوية ممكنة ومحتملة، ويعمل على مواجهتها، بتشخيص الإمكانيات المتاحة لدى الجامعة، والمتوقعة، واستشرف الفرص والإمكانات الجديدة والمتاحة لمستقبل الجامعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ القرارات الرشيدة بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ (حسن مختار، ٢٠٠٧، ٢٦٢).

ويسهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية على مستوى المؤسسة الجامعية ككل، فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة الجامعية والبيئة التي تعمل فيها، وترتبط جميع الوحدات الوظيفية مع المؤسسة من خلال تطوير استراتيجيات تتوافق مع الإستراتيجية العامة لها، وتعتبر هذه الاستراتيجيات بمثابة القاعدة الأساسية التي تستند إليها المؤسسة في تخصيص الموارد لأداء الوظائف المختلفة، بهدف الرقابة على الفرص والتهديدات التي تبرز في بيئة المؤسسة الجامعية (Siegerdt, 2006, 8).

ويسهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الربط الفعال بين الجامعة وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق هذا النجاح لا بد من قيام الجامعة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية، ويتطلب معرفة البيئة الإلزام بالأساليب الحديثة والمعاصرة في مجال التقدم والمعرفة بطرق فحص رسالة الجامعة، وأغراضها، وبرامجها، وكذلك معرفة عناصر الفاعلية والكفاءة التي تقود رسالة المؤسسة (عبدالدايم، ٢٠١٦م، ١٧٤).

وتتطلب عمليات التخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف الاستراتيجية، والمبادئ الموجهة لمنظومة التعليم الجامعي، لتكون أساسا ينطلق منه برنامج تطوير التعليم الجامعي في ضوء الرؤية الواضحة للتحويلات الجذرية، والمحلية، والإقليمية، والعالمية، وتستند إستراتيجية التغيير إلى إدراك واع لطبيعة الدور الفاعل الذي يلعبه التعليم الجامعي في نمو الأمم (السلمي، ٢٠٠٨، ٢٧٠). وفي إطار اهتمام إدارة جامعة الكويت بتطوير منظومات العمل أكاديميا وبحثيا وإداريا

بالجامعة، بهدف تحقيق الريادة والتميز في الأداء الجامعي، ورسم معالم مستقبل الجامعة، وتحقيق تطلعاتها، وتحديد توجهاتها المستقبلية، فقد قامت بصياغة ووضع خطة إستراتيجية للجامعة (٢٠١٨م - ٢٠٢٢م) بهدف تطوير العملية التعليمية بالجامعة، وتوحيد إطار العمل وتنظيم أولوياته، والسعى قدما نحو تحقيق جميع الغايات والأهداف المنشودة، والتي أنشئت من أجلها، ومن ثم التحول إلى جامعة وطنية رائدة (جامعة الكويت، ٢٠١٨، ١).

وتسعى الجامعات في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العلمية والبحثية، ولكي تستعد الجامعات لمواجهة تحديات المنافسة العالمية التي يملها عليها هذا العصر والتي يشهدها العالم بأكمله متمثلة في العولمة والإندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الإنفتاح على الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الشركات بين المنظمات والمؤسسات العالمية والتطورات الكبيرة في تقنيات المعلومات والاتصالات، كان لابد لها أن تهيئ نفسها للتواءم مع هذه المستجدات وتسعى إلى تطوير واقعها من حيث توجهاتها الإستراتيجية وتجويد وتجديد أهدافها وخططها ووظائفها مما يتلائم مع رؤية ومفاهيم العصر ومتطلباته (مرزوق، ٢٠١٨، ٢).

وتتسابق الجامعات على تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها معتمدة على الكفاءات البشرية لديها باعتبارها بعدا جيدا فرضته طبيعة مجتمع القرن الحادي والعشرين لمواجهة مختلف التحديات التي تعترض الجامعات. ولكي تستطيع الجامعات أن تنافس بكفاءة في أسواقها، فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، ومن ثم فإن الثقافة الداخلية القوية لعملاء الجامعة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين، وتنمية الولاء لديهم، والوصول إلى الأداء المرتفع وتحقيق الإبداع، لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية مستدامة تتوافق مع متطلبات سوق العمل التنافسية (زين العابدين وموسى، ٢٠١٥، ٦٤٨).

في ظل ما تواجهه الجامعات العربية، ومنها جامعة الكويت، من تحديات جوهرية ممثلة في: الثورة المعرفية والمعلوماتية، العولمة وتداعياتها المختلفة، وثورة الذكاء الاصطناعي، وتزايد توجه الجامعات -على اختلاف أنواعها وأشكالها - إلى تحقيق ضمان الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي، فقد أصبحت مجبرة على الدخول في تنافس حاد مع الجامعات الأخرى، ومطالبة بإتباع استراتيجية تساعد على تحسين ادائها، مما يمكنها من تفعيل تنافسياتها. ومن هنا دعت الحاجة إلى توظيف مدخل عمليات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت على ضوء الأهداف الاستراتيجية للجامعة في خطتها (٢٠١٨م - ٢٠٢٢م)، بهدف إكسابها القدرة على تحقيق الجودة والتميز في العملية التعليمية، ومساعدتها على تحقيق الميزة التنافسية في ظل الطبيعة الدينامية لمجتمع المعرفة.

• مشكلة الدراسة:

إن المتتبع لواقع جامعة الكويت يجد أنها تواجه مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية التي تعوق تقييم الأداء الجامعي وتطويره، يأتي في

مقدمتها: ضعف مؤشرات تقييم أداء المؤسسات الجامعية لاعتمادها بشكل رئيس على المقاييس المالية، وضعف جودة عملية اتخاذ القرارات الجامعية نتيجة عدم استنادها على نتائج تقييم صادقة، وإغفال النظرة الشمولية للتطوير والتغيير، والافتقار لخطط منهجية علمية لعمليات التطوير، مما ينعكس بالسلب على أداء المؤسسات الجامعية، ودورها في تحقيق التنمية المستدامة (العتيبي، ٢٠١٤، ٧)، (الرشيد، ٢٠١٦، ٦).

بالإضافة لذلك، تشير نتائج التصنيفات العالمية الصادرة في السنوات الأخيرة إلى تدنى الوضع التنافسي لجامعة الكويت، حيث حصلت جامعة الكويت على مرتبة متأخرة في تقييم مؤسسة QS World University Rankings لعام ٢٠١٧م والذي يركز على معايير: جودة البحث والمنشورات الأكاديمية وتدنى نوعية التعليم وتوظيف الخريجين وعدد الطلبة وعدد الأساتذة الأجانب في الجامعة والمؤتمرات، فجاءت الجامعة في المرتبة (٢٤) إقليمياً، و(٧٠٠) عالمياً، كما جاءت الجامعة -وفق نتائج تصنيف ويبوماتريكس Webometrics لعام ٢٠١٧م - في الترتيب (١٦) عربياً، و(١٧٠٧) عالمياً، وجاءت خارج تصنيف شنغهاي ٢٠١٧م، ويرجع البعض ذلك لوجود خلل في عمليات توظيف الخريجين بجامعة الكويت حيث نجد الطلبة يعملون في مجالات مغايرة لتخصصات شهاداتهم، كما أن هناك خللاً في توظيف الأساتذة الأجانب في جامعة الكويت بسبب البيروقراطية في التعيين، مما جعل الجامعة تتحول تحوالت إلى بيئة طاردة للتدريس مقارنة مع المميزات المالية التي تقدمها جامعات المنطقة للأساتذة الأجانب حسب تأكيد جمعية أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت (النصف، ٢٠١٧، ٢).

ومن هنا أصبح من الضروري أن تسعى الجامعة إلى تحسين وضعها التنافسي على المستوى المحلي والعالمي من خلال تبني بعض المداخل الحديثة وفي مقدمتها التخطيط الاستراتيجي. لذا تعد هذه الدراسة محاولة لتوضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت باستخدام مدخل التفكير الاستراتيجي، مما ينعكس بالإيجاب على مستوى الأداء الجامعي.

واستناداً إلى ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:
كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في ضوء الخطة الاستراتيجية (٢٠١٨ - ٢٠٢٢م)؟.

وتتطلب الإجابة عن هذا السؤال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ◀◀ ما الإطار الفلسفي للتخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في التعليم الجامعي؟
- ◀◀ ما محددات وأبعاد الميزة التنافسية للجامعات؟
- ◀◀ ما التوجهات المستقبلية لجامعة الكويت في الخطة الاستراتيجية (٢٠١٨م - ٢٠٢٢م)؟.
- ◀◀ ما متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي؟ ودور القيادات الجامعية في توفيرها؟.

• أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى توضيح كيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت على ضوء توجهاتها المستقبلية في خطتها الاستراتيجية (٢٠١٨ - ٢٠٢٢م)، وذلك من خلال:

- ◀ التعرف على الإطار الفلسفي للتخطيط الاستراتيجي.
- ◀ الوقوف على مراحل التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في التعليم الجامعي.
- ◀ التعرف على أهم التوجهات المستقبلية لجامعة الكويت في الخطة الاستراتيجية (٢٠١٨ - ٢٠٢٢م)
- ◀ تحديد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي؟ ودور القيادات الجامعية في توفيرها

• أهمية الدراسة ومبرراتها:

تأتى أهمية الدراسة الحالية من تناولها لأحد المداخل الاستراتيجية التي يمكن استخدامها في تحقيق جودة التعليم الجامعي وهو التخطيط الاستراتيجي، والذي أصبح ضرورة للوفاء بمتطلبات التعليم المتميز، والإصلاح التعليمي، والإدارة الجامعية الفعالة، من خلال تكوين توجه استراتيجي لتطوير الأداء الجامعي، كما تنبع أهميته من تركيزه على تطوير التعليم الجامعي، والذي يعد الأداة الرئيسية في تحقيق التنمية والتقدم للمجتمع.

وتتمثل مبررات الدراسة الحالية في:

- ◀ ترجمة لتوجهات وزارة التربية، ورغبتها الصادقة، وجهودها المقدرة، ودعمها اللامحدود نحو تطوير منظومة التعليم الجامعي في الكويت، ورفع مستوى كوادرات الجامعة ومنسوبيها ضمانا لتحقيق الميزة التنافسية، والوصول به الى المستوى العالمي.
- ◀ توجه المسؤولين عن التعليم الجامعي بالكويت نحو تطوير وتحديث الجامعة والذي بدوره يتطلب وجود قيادات ذات مهارات وكفاءات تعترف بالموهب وتعتبرها من المكونات الاستراتيجية في العمل، وتستخدم استراتيجيات لإدارة كفاءاتها ومواهبها كعامل لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.
- ◀ تزايد الحاجة إلى ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بهدف مواكبة واستباق التغير المستمر للمجتمع ومتطلباته، وتحقيق الريادة والتميز للجامعات، ورفع مستوى كفاءتها الداخلية والخارجية، وتحسين قدراتها التنافسية، ودفعها للتقدم والنمو.
- ◀ إمكانية استفادة القائمين على تطوير التعليم الجامعي بوجه عام، ولجان التخطيط الإستراتيجي بوجه خاص، من أنشطة التخطيط في تحقيق التنافسية التعليمية.
- ◀ تزايد حاجة الجامعات إلى تحقيق التطوير المستمر لمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها بما يكسبها القدرة على الإبداع والابتكار، وبالتالي الدخول في تنافسية مع الجامعات الأخرى.

• منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، حيث يعتمد على تفسير ووصف الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وتحديد الممارسات السائدة، وقد استهدف التعرف على الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي، وتوضيح أهم أنماطه لدى القيادات الجامعية، وكذلك التعرف على الأسس النظرية للميزة التنافسية ومؤشراتها وأبعادها، كما أنه لا يقف عند حد جمع المعلومات وتنظيمها وتقييمها، وإنما يقوم بتحليلها والربط بين مدلولاتها حتى يمكن الوصول إلى استنتاجات أو تعميمات محددة والتي يمكن الاستفادة منها في وضع تصور مقترح يوضح كيفية توظيف مدخل التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الكويت.

• مصطلحات الدراسة:

تعتمد الدراسة على المصطلحات الآتية:

١- التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط لغوياً بأنه "إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد في الصورة والرسم وهو أيضاً التسطير والتهذيب والطريقة (ابن منظور، ٢٠١١، ٥٧٢).

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الإستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ (حسين، ٢٠٠٧، ٢٦٢).

كما يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تحدد ماهية المؤسسة، وماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك، من خلال التركيز نحو المستقبل، والتنبؤ بأفضل الطرق استجابة للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه الظروف مسبقاً (ياسين، ٢٠٠٩، ٣٥).

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه إجرائياً بأنه منهج نظامي متكامل يهتم بدراسة الوضع الراهن لجامعة الكويت والتنبؤ بمستقبلها المتوقع عن طريق رصد المتغيرات الداخلية والخارجية الموجودة، ووضع الخطط والبدائل الإستراتيجية المختلفة التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

٢- الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها جملة العناصر التي تحقق التفوق والسبق لجامعة ما على نظيراتها في سوق التعليم الجامعي من خلال استراتيجيات ريادية متميزة في جميع مجالاتها ووظائفها (خاطر، ٢٠١٥، ٢٣٢).

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة

التدريس بها، ويكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال طلاب على الالتحاق بها (أحمد، ٢٠١٥، ١١١).

ومن هنا يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة الجامعة على الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة، وتوظيف مواردها وإمكاناتها بكفاءة وفعالية، وكذلك صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تدعم الإبداع والريادة، وتجعلها تتميز عن غيرها من الجامعات المثيلة، وبالتالي حصولها على مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات.

• الدراسات السابقة:

ويمكن تقسيم الدراسات السابقة على النحو الآتي:

• أولاً: دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي: وتتضمن ما يأتي:

١ - دراسة (غوانمة، ٢٠١٧م): استهدفت الكشف عن فاعلية التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى أن درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك، جاءت بدرجة متوسطة على الأداء ككل، وعلى جميع المجالات: التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، تعزى لاختلاف الكلية والرتبة الأكاديمية، وبلد التخرج.

٢ - دراسة (الديجاني، ٢٠١٧م): استهدفت التعرف على أساليب القيادة السائدة لديرى المدارس في دولة الكويت، من خلال النظر في تأثير سلوكيات القيادة الخادمة على التخطيط الاستراتيجي في المدارس؛ واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافها، وتوصلت الدراسة إلى توافر أساليب القيادة الخادمة لدي مديرى المدارس في دولة الكويت؛ وأنها تؤثر على التخطيط الاستراتيجي خلال تنفيذ الخطط الاستراتيجية والإشراف عليها وزيادة الوعي بالتغيرات المحلية والإقليمية والدولية المرتبطة بالتعليم.

٣ - دراسة (البنان، ٢٠١٦): حاولت التعرف على الإطار الفكري للتخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، واستعراض تجارب بعض الجامعات في مجال التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطط الاستراتيجية ومنها: كليات بريدة الأهلية، كلية الصيدلة بجامعة حلوان، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج ومنها: تتكون من منهجية التخطيط الاستراتيجي المقترحة من: التوجه الإستراتيجي لتحديد الرؤية والرسالة والأهداف والقيم، الاستكشاف والمسح البيئي للبيئة الخارجية والداخلية، اختيار الاستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، والرقابة على تنفيذ الإستراتيجية من خلال أدوات رقابية منها نظم الرقابة الإستراتيجية، والقياس المقارن.

٣ - دراسة (جميلة عبدالرضا كاكولى، ٢٠١٥م): استهدفت التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي للجودة في التعليم العالي بالكويت في تحقيق التطوير

الأكاديمي، والتعرف على واقع التعليم العالي (جوانب القوة والضعف) في دولة الكويت، أهم الخبرات الدولية الرائدة في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج ومنها: يتطلب تحقيق ضمان الجودة توافر: البيئة الداعمة للجودة، توفير الموارد البشرية والمادية، بناء القدرات المؤسسية، تطوير نظم الاتصال القائمة على التكنولوجيا المتقدمة، ويمكن توظيف التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التطوير الأكاديمي من خلال الربط بين الخطة الاستراتيجية للجامعة وأنشطة ضمان الجودة والاعتماد، تقديم الدعم الفني المستمر للمؤسسات الجامعية، التحول نحو التعلم التنظيمي.

٤ - دراسة (عيد، ٢٠١٥): استهدفت توضيح دور التخطيط الإستراتيجي في تهيئة مخرجات التعليم العالي في الوطن العربي لتلبية متطلبات سوق العمل، وإعطاء صورة متكاملة وحديثة لمخرجات التعليم العالي، وتوصلت إلى أن متطلبات سوق العمل من مخرجات التعليم الجامعي تتضمن: القدرة على تطبيق المعرفة، القدرة على التكيف مع المستجدات الحديثة في عالم العمل، امتلاك مهارات القيادة، والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حول المخرجات المرتبطة بالجودة النوعية للمتعلم تعزى لمتغير الدولة، في حين أكدت عدم وجود فروق تعزى لمتغير مجال الأعمال.

٥ - دراسة (المليجي وإسماعيل، ٢٠١١): استهدفت إدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لتطوير التعليم الجامعي بمصر، وتوصلت إلى وجود رؤية إستراتيجية للجامعة على الرغم من بعض نقاط القوى والضعف، والفرص والتهديدات المرتبطة بالرؤية الإستراتيجية للجامعة ورسالتها، والتي يتم على ضوءها تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تحاول الجامعة تحقيقها في المستقبل، وضعف الممارسات المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، ويرجع الباحثان ذلك إلى ضعف إمام الإدارة الجامعية، والأفراد العاملين بأساسيات التخطيط الإستراتيجي، وغياب البعد الإستراتيجي في إدارتهم للجامعات.

٦ - دراسة (كامبل Campell، ٢٠٠٣): استهدفت الدراسة تحديد مدى فهم وإدراك المعلمين والإداريين في بيركس وتشيستر في ولاية بنسلفينيا لفعالية عملية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتنفيذ أنشطة النمو المهني، وتوضح هذه الدراسة ما إذا كان النمو المهني الناتج بصورة خاصة من تطوير خطط إستراتيجية تنفذ في مدارس منطقتي بيركس وتشيستر، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل من أبرزها: انحياز المعلمين والإداريين في مدارس المنطقتين وتأييدهم للخطة الإستراتيجية، وأن مدارس المنطقتين بذلتا جهوداً مركزة لدعم النمو المهني في حالة توضح أن الأدب التربوي يرى أن تحسين ممارسات التعليم أدت إلى تحسين تعلم الطلاب.

• فانياً: دراسات تناولت الميزة التنافسية للجامعات: وتشمل الدراسات التالية:
١ -دراسة (مرزوق، ٢٠١٨م): استهدفت هذه الدراسة وضع تصور مقترح لرؤية تربيوية معاصرة لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة، وتوصلت إلى وجود بعض جوانب القصور في واقع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة تتمثل: ضعف دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم، قلة نشر البحوث المتميزة في مجلات علمية مصنفة عالمياً، ضعف مخصصات البحث العلمي في ميزانية الجامعة، القصور في تخطيط البرامج الدراسية وتحديثها وفقاً للمعايير العالمية ومتطلبات السوق المحلي والعالمي.

٢ -دراسة (هاشم، ٢٠١٧): حاولت الكشف عن مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات العليا بجامعة الدمام، والذي يجب أن تتبناه الجامعة، وتحديد أفضل وأنسب الاستراتيجيات التي تمكن الجامعة من تحقيق التميز والمنافسة، وتوصلت إلى اتفاق نسبة (٥٣.٣%) من القيادات على قدرة الجامعة على استثمار كافة الإمكانيات البشرية والمادية لديها لتقديم خدمة متميزة عن الجامعات الأخرى المنافسة. وقد جاء مجال التعليم والتعلم في أولى أولويات الجامعة لتحقيق ميزتها التنافسية، يليه البحث العلمي ثم خدمة المجتمع.

٣ -دراسة (خليل، ٢٠١٧م): حاولت التعرف على الأطر النظرية والفكرية للقيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في الجامعات، والكشف عن واقع القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية بالجامعات المصرية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج ومنها: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العلاقة بين تطبيق القيادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات فكلما زاد مستوى القيادة الاستراتيجية في الجامعات المصرية، ازداد مستوى تحقيق الميزة التنافسية فيها، ويحتاج تحقيق الميزة التنافسية للجامعات وقدرتها على البقاء والاستمرار إلى توافر قيادة جامعية استراتيجية تمتلك المهارات والقدرات التي تمكنها من تحسين الوضع التنافسي لها.

٤ -دراسة (أمين، ٢٠١٧م): استهدفت توضيح مدى إسهام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، وتوصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من الاستراتيجيات والنظم الحديثة التي تساعد الجامعات في تحليل وضعها الراهن، ثم تطويره، بما يزيد من إنتاجيتها وتحقيق ميزة تنافسية لها، تتضمن متطلبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دعم الإدارة العليا لتبنى بطاقة الأداء المتوازن، نشر ثقافة تنظيمية داخل الجامعات داعمة للتغيير والاتجاه نحو المستقبل، تحديد المؤشرات الرئيسية في كل بعد من أبعادها، وترسيخ مبدأ عدم وجود حلول معيارية تناسب جميع الجامعات.

٥ -دراسة (الصادق، ٢٠١٦م): استهدفت تطوير الثقافة التنظيمية بجامعة المنوفية تحقيقاً للميزة التنافسية، وتوصلت إلى أن المحور الأول الخاص بنقاط القوة حصل على قوة نسبية قدرها (٠.٧٩)، مما يعني أن نقاط القوة تتواجد بشكل أساسي ومؤثر عند مستوى مرتفع، وحصل المحور الثاني الخاص بنقاط الضعف

على قوة نسبية قدرها (٠.٨٣)، وهذا يعني أن نقاط الضعف تتواجد بشكل واضح، ولها تأثير ملحوظ عند مستوى مرتفع.

٦ - دراسة (أحمد، ٢٠١٥م): حاولت التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق ستة سيجما وأبعاد الميزة التنافسية بكليات جامعة جنوب الوادي، وتوصلت إلى أهمية دعم الإدارة العليا لتطبيق ستة سيجما من خلال امتلاك رؤية واضحة حول عمليات التحسين والسعى للتطوير مستقبلا، وتقديم الدعم الفنى للزم لإجراء التحسينات المطلوبة، وتوافر نظام لربط الخدمات الجامعية بتوقعات المجتمع المحلي، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بكليات من خلال إشراك جميع الأفراد العاملين فى اتخاذ القرارات المهمة، الاستثمار الأمثل للعناصر البشرية والمادية، وتوظيف نظم المعلومات اللازمة لتطبيق ستة سيجما لتحقيق التنافسية.

٧ - دراسة (Bisaria,2013): استهدفت التعرف على أنواع مختلفة من المزايا التنافسية في قطاع التعليم، والتعرف على أهمية تحقيق الميزة التنافسية كقيمة، ومعرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت إلى مجموعة من المقترحات لتحقيق الميزة التنافسية لعل من أبرزها جلب الطلاب المتميزين واستقطابهم إلى إدارة الكليات والجامعات، وكذلك تدعيم التحليل الذاتي السليم لإدارة الكميات والجامعات، وكذلك بناء علاقات مع القطاع الصناعي واستجلاب الدعم المالي الحكومي لتعزيز التنافسية، وكذلك العمل على تطوير وتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنياً، وتعزيز وتطوير مهاراتهم التعليمية والتدريسية لزيادة القدرة التنافسية للكليات والجامعات.

١٠ - دراسة (Foon,2005): حاولت استعراض أدبيات البحث حول الموارد غير الملموسة باعتبارها مصدراً للميزة التنافسية في الكليات والمعاهد الماليزية الخاصة، ووضع نموذج لهذه الموارد اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للكليات والمعاهد، وتوصلت إلى أن الكليات والمعاهد الخاصة بماليزيا تمتلك موارد ضعيفة لتحقيق الميزة التنافسية، كما أن استدامة هذه الموارد ضعيفة، ويأتي البعد الموضوعي للميزة التنافسية كأهم مصدر للميزة التنافسية المستدامة ويليه الفوارق الثقافية ثم الفوارق الفنية والتنظيمية.

وبعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية يمكن استخلاص بعض المعطيات ومنها:

« تناولت معظم الدراسات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي ما عدا دراسة (الديحاني) ودراسة (يونس) التي ركزت على التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام. كما ركزت دراسات المحور الثاني على الميزة التنافسية للجامعات، وعناك من ربط بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية مثل ودراسة (خليل) التي ربطت القيادة الاستراتيجية بالتنافسية.

« أكدت الدراسات السابقة أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الوضع الراهن للجامعات، وإكسابها القدرة على البقاء والتكيف مع الطبيعة

الدينامية لمجتمع القرن الحادي والعشرين، كما أكدت على تحقيق الميزة التنافسية وتحديد متطلباتها واحتواء العوقات التي قد تواجهها. اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي والوصفي التحليلي، ما عدا دراسة (الباز) التي اعتمدت على المنهج الاستنباطي. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولتها تحديد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الكويت باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة، واستفادت الدراسة الحالية منها في تأصيل الإطار النظري.

• الإطار النظري:

تتضمن محاور الدراسة ما يأتي:

• أولاً: الإطار الفلسفي للتخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في التعليم الجامعي:

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أنواع التخطيط التي تهدف إلى التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية، ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها؛ مما يمكن من توقع واستشراف المستقبل، ويسهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأطر التي توجه المؤسسات التعليمية نحو مستقبلها التي ترغب في تحقيقه، والوقوف على الميزة التنافسية لها، ويسمح لمختلف مكونات المؤسسة الجامعية بالعمل في تناغم لتحقيق هدف مشترك، والاتفاق على رؤية مشتركة لكل من يسهم في أنشطتها، وتشجعهم على التعامل بأفكار مبتكرة مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية، وإحداث التوافق بين المؤسسة الجامعية والبيئة المحيطة بها، والسماح لها بتحديد أولوياتها (Luxton & et al, 2005, 10). ويعتمد التخطيط الإستراتيجي على "التحليل الإستراتيجي الرباعي SWOT Analysis" من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية، وتحليل الفجوة من خلال تقييم الفرق بين الوضع الحالي والمستهدف الوصول إليه من خلال تحليل الفجوة، وبناء عليه، تستطيع الجامعة تطوير استراتيجيات محددة وتحديد المصادر لسد الفجوة وتحقيق الوضع المأمول، والمقارنة المرجعية Benchmarking من خلال قياس ومقارنة عمليات وممارسات وأداء الجامعة بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى لتحديد أفضل الممارسات من خلال عملية مستمرة للمقارنة بالأفضل، تستطيع المؤسسات الجامعية تحديد معيار تستعين به في تحديد أهدافها وغاياتها، والبرمجة الإستراتيجية حيث تضع المؤسسة أهداف إستراتيجية وخطط عمل لمواجهة القضايا الإستراتيجية ووضع استراتيجيات مقصودة لتحقيق رسالتها (ضحوى والمليجي، ٢٠١١، ١١).

ويمكن تناول أساسيات التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي من المنظور التالي:

١- مفهوم التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي:

حظي التخطيط الاستراتيجي بكثير من محاولات واجتهادات الباحثين لدراسته محاولين التأطير الفكري له معتمدين على مداخل، واستراتيجيات،

ونماذج، وعمليات، لتوظيفه في التعليم الجامعي، ومن هنا تعددت تعريفاتهم له، نظرا لاختلاف الأسس والتوجهات الفكرية التي استندت إليها تفسيراتهم، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه مدخل مستقبلي استشرافي، وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات التي تواجه التعليم الجامعي، وتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمام الجامعات لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية والمفروضة عليها، كما أنه يمثل الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة الجامعة .(Johnson, 2004, 16).

ويركز مفهوم التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة على التنبؤ بالمستقبل، والإعداد له، بالاعتماد على تحليل كل من البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، وصياغة الرسالة وتحديد الأهداف ورسم السياسات، ووضع الإجراءات وطرائق العمل، وإعداد البرامج الزمنية والموازنات التقديرية لتحقيق الأهداف المرغوبة وإدارة موارد المنظمة، وتطوير الميزة التنافسية وإيجاد مستقبل أفضل للمنظمة (عياصرة والكبيسي، ٢٠١٨، ٩٣).

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسات في نفس الوقت، ويتمثل التخطيط الاستراتيجي في تحديد المسارات المستقبلية للمؤسسة على ضوء السيناريوهات المحتملة، وذلك أخذا بعين الاعتبار مختلف الوضعيات التي تؤول إليها المؤسسة (قريشي، و سلطاني، ٢٠١٧، ٣٩١).

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه مفهوم إداري يتضمن تحليل ودراسة جميع المتغيرات الداخلية في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف، والمتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة المتمثلة بالفرص والتهديدات، ويتم من خلاله صياغة رسالة المؤسسة، ورؤيتها، ووضع الإستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة في الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة (Schueler,2007,4).

ويشير التخطيط الاستراتيجي إلى جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تحدد ماهية المؤسسة، وماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك، من خلال التركيز نحو المستقبل، والتنبؤ بأفضل الطرق استجابة للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه الظروف مسبقا (الخويت، ٢٠١٠، ١٠٤).

ويعرف التخطيط الإستراتيجي في مجال التربية بأنه ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى خارجية وعواملها باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيرا في قوتها من القوى والعوامل المؤسسية وبين

عناصر البيئة خارج المؤسسة بما يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة (Dorris, 2003, 28).

ويشير التخطيط الإستراتيجي إلى عملية وضع الأهداف التنظيمية، وتحديد البرامج الشاملة للأفعال والتصرفات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، ويهتم ويركز على القرارات التي تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية، سواء التغييرات التي تتعلق بالنمو أو بالانكماش (Richards, 2009, 23).

والتخطيط الإستراتيجي يتضح من خلال أربع نقاط هي (الهاللي الشرييني، ٢٠٠٦، ١٧٤ - ١٧٥):

« مستقبلية القرارات الحالية: حيث يركز على تحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف التي تكمن في المستقبل؛ وذلك لإيجاد أساس يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه في اتخاذ قرارات حالية تؤدي إلى الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، وعلى ذلك فالتخطيط هنا يعني تصميمًا للمستقبل.

« التخطيط كعملية: فالتخطيط الإستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بوضع الأهداف، ثم تحديد الإستراتيجيات، والسياسات، والخطط التفصيلية، التي تضمن تنفيذ الإستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى ذلك فالتخطيط بهذه الصورة يعد عملية يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب، وتوقيته، وكيفية تنفيذه، والشخص أو الجهة التي ستولى التنفيذ، وكيفية التعامل مع النتائج.

« التخطيط كفلسفة: حيث يعد اتجاهًا، وطريقة للحياة؛ فهو يركز على الأداء القائم على أساس دراسة واستشراف المستقبل، كما أنه يركز أيضا على استمرارية عملية التخطيط، وعدم اعتمادها فقط على مجموعة ثابتة من الإجراءات والأساليب.

« التخطيط كبناء: حيث يعمل على ربط ثلاثة أنماط رئيسية من الخطط هي: الخطط الإستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية، بهدف تحويل التكامل بينها إلى قرارات حالية.

ويتضح من التعريف السابق أن التخطيط يعتبر إطاراً لكل أنشطة المؤسسة الجامعية لتوحيد جهود جميع الأفراد العاملين - أعضاء هيئة تدريس وإداريين - لكي يتحركوا في نفس الاتجاه، ونفس الوقت للوصول إلى الأهداف المتفق عليها.

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه تصور مستقبلي قائم على أسس عملية صحيحة، يستلهم خبرات الماضي وتجاربه في الإدارة المدرسية وينطلق من الواقع، وذلك لتحليل بيئة المؤسسة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وبيئتها الخارجية (الفرص المتاحة والتحديات والتهديدات) ووضع الاستراتيجيات المناسبة للقضايا الإستراتيجية الهامة وذلك للانتقال بالمؤسسة التعليمية من الواقع الحالي إلى أفضل مستوى مطلوب (Fischter, 2007, 94)، ووفقا لهذا التعريف فإن التخطيط الإستراتيجي يتضمن بعض العمليات الشاملة لكل جوانب المؤسسة، والفحص المستقبلي لها، والذي يشترك فيه أكبر عدد ممكن من الأعضاء، بهدف تحديد ما

ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، حينما تسعى إلى الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وتعمل على المزاوجة بين نقاط القوة والضعف هذه بشكل يقود إلى أفضل النتائج.

وبعد استعراض هذه التعريفات يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر نظاما مفتوحا يتميز بالديناميكية، والتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية والداخلية - كما وكيفا - وفق العمليات الكفيلة بتعديل رؤية الجامعة ورسالتها، مع تفعيل أساليب التخطيط التعليمي حسب المتغيرات الحالية والمتوقعة، بالإضافة إلى التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة الجامعية، مع الاستفادة من الفرص المتاحة للتقليل من التهديدات المحيطة بها، وضرورة تواجد برنامج عمل يطرح بدائل وخيارات إستراتيجية عديدة، يمكن من خلالها إتباع الوسائل التي تصل بالمؤسسة الجامعية لمرحلة التميز.

ويعرف إجرائياً في هذه الورقة بأنه مدخل مستقبلي، وعملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بتطوير التعليم الجامعي، وتحقيق جودته.

٢- أهداف التخطيط الإستراتيجي وأهميته في التعليم الجامعي:

تتمثل أهداف التخطيط الإستراتيجي في تحسين نوعية التعليم والتعلم في الجامعة، وإحداث التغيير، وتدعيم الإصلاح التربوي، من خلال الإدارة الناجحة، والنشاطات، والعمليات، التي يقوم بها مدير المؤسسة (رئيس الجامعة، عميد الكلية) بالتعاون مع فريق التطوير منطلقاً من رؤية واضحة ورسالة محددة المعالم، وخطة طموحة تحقق الأهداف الإستراتيجية، ومحاولة الاستفادة من نقاط القوة، وتجاوز إخفاقات الماضي، والتغلب عليها لتنسجم الخطة مع التوجهات الجديدة للمتطلبات التربوية (Williams, 2009, 34).

كما يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تفعيل العمل التعاوني لكل فرد في الجامعة من أجل إحداث التغيير المطلوب، مما يؤدي إلى تطوير أداء إدارة الجامعة، وتشجيع الأفراد العاملين على الإبداع والتواصل، ويقوي الشعور بالانتماء للعمل المؤسسي، بل إن هدف التخطيط الإستراتيجي ليس مجرد تسيير الأمور بل محاولة الوصول إلى وضع أفضل (Stevens, 2004, 42).

وتتضمن أهداف التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي ما يلي (ضحوى والمليجي، ٢٠١١، ١١٢ - ١١٣):

- « العمل على دراسة الواقع من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
- « السعي لتنمية شخصية المدير لمواجهة التغيرات المستقبلية، والاستعداد للمعوقات المتوقعة، ليتم الاستعداد المنظم لمواجهتها واستيعابها.
- « رسم الخريطة الأساسية للتنظيم الجامعي، فهو يحدد الأدوار، والقدرات، والوقت، الذي من خلاله يستطيع الأفراد العاملين تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

«الإسهام في وضع الإستراتيجيات التي تساعد في حل المشكلات الجامعية وعلاجها.

«المساعدة في تحقيق الأهداف التي يطالب المجتمع بتحقيقها، والتي ترتبط بالأولويات المتاحة، والنتائج التي ينبغي إنجازها.

أما بالنسبة لأهمية التخطيط الاستراتيجي، فتتمثل في: ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في المؤسسات، وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها، والتأثير بشكل فعال في المنتج، وتعظيم دور الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية، وتحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف المحددة، وتحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم، وسبل استمراره، ونجاحه وتطوره، والتقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة بالمؤسسة الجامعية والتي تعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية، وبالتالي القدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة، ومن ثم الاستمرار والنجاح الدائم (Burgess, 2008, 36).

كما يسهم تطبيق التخطيط الإستراتيجي في ابتكار إطار عمل يحدد توجه المؤسسة التعليمية نحو المستقبل الذي تنشده، وتقديم إطار عمل تحدد من خلاله المؤسسة الميزة التنافسية، والسماح لوحدها بالمشاركة والعمل معا نحو تحقيق أهدافها، وزيادة رؤية المشاركين في التخطيط، ودعم التفكير الابتكاري نحو التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، واكتساب مهارات التخطيط الإستراتيجي، وترابط المؤسسة مع بيئتها، ووضع أولويات العمل وتحديدها.

مما سبق يتضح أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تتمثل في أنه يدرس الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، ويبني تصورات وأهداف المستقبل بناء على هذا الواقع ودراسات متعمقة وشاملة، وبما يحقق الرسالة المحددة، ثم يضع الخطط المستقبلية بعيدا عن الارتجالية أو السطحية، وبعيدا عن تجاهل التحديات أو إهمال الفرص المواتية.

٣- أسس ومبادئ التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي:

يعتمد التخطيط الإستراتيجي - إلى حد كبير - على عملية التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية، وتحديد أثرها في نشاط الجامعة، وحاجاتها المختلفة، في ضوء متطلبات إستراتيجية الجامعة، وما تريد إنجازها من أعمال في المدى المستقبلي الطويل، وعلى هذا يقوم التخطيط الإستراتيجي بالتنبؤ، ومن ثم تقدير احتياجات إستراتيجية الجامعة من الموارد المختلفة التي على أساسها تضع إدارة المؤسسة لجامعة إستراتيجية عملها، التي تتوافق مع وتخدم أهدافها (Schueler, 2008, 18).

ويستند التخطيط الاستراتيجي إلى بعض الأسس ومنها: البناء التنظيمي المناسب، والتخصيص المتوازن للموارد اللازمة للنشاطات التنفيذية المختلفة،

وجود نظام ملائم للتحفيز، ووجود أنظمة فعالة للمعلومات الإدارية، ووجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل (القطامين، ٢٠٠٢، ٦٨).

ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من المبادئ ومنها (Prusha,2006,9) :

« يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى الاستجابة الإستراتيجية للظروف الحالية والمتوقعة داخل الجامعة وخارجها.

« يجب تنسيق عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال لجنة محددة، يرأسها مدير المؤسسة (رئيس الجامعة، عميد الكلية)، ويتم تطبيقها بواسطة الأفراد العاملين، وأعضاء هيئة التدريس شريطة أن يتحمل كل فرد مسئولية محددة في عملية تطبيق الخطة الإستراتيجية.

« يتم التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي على مستويين، أولهما: على مستوى الكلية (بقدر الإمكان المؤسسة الجامعية ككل، وجميع أقسام الكلية)، وثانيهما: على مستوى الجامعة.

« تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي تشجيع كل وحدة داخل المؤسسة الجامعية للتركيز على ثلاث قضايا هي التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في مجالات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتعيين أعضاء هيئة التدريس، واختيار الطلاب المعدين جيدا، والفرص المتاحة للتعاون الابتكاري، والبرامج ذات التخصصات البيئية داخل الكلية، وداخل أقسام الكلية.

« يعتمد التخطيط الاستراتيجي على التعاون المتبادل بين لجان التخطيط الاستراتيجي على مستوى الكلية ومستوى الجامعة، حيث تقوم لجنة الجامعة بمراجعة كافة الوثائق لتحديد البرامج الأساسية التي تحتاج إلى الدعم المالي، والقضايا المشتركة بين الوحدات المؤسسية، والبرامج ذات التخصصات البيئية التي يجب تدريسها.

٤- أساليب التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي:

توجد العديد من أساليب التحليل الرباعي الإستراتيجي التي يجب أن يكون مدير المؤسسة الجامعية على دراية بها والتي من أهمها (ضحوى والمليجي، ٢٠١١، ٢٠٨ - ٢١٣)، (الزنفلي، ٣٦٢، ٢٠١٠ - ٣٦٨)، (Richards, 2009, 28)، (مختار، ٢٠٠٧، ٣٠٦ - ٣١٠):

« أسلوب التنبؤ: حيث يحتاج المخطط الإستراتيجي للتنبؤ بالأحداث المستقبلية، وبمركز المؤسسة الجامعية إزاءها، وترتبط مناهج العمل مع الأهداف ارتباطاً سببياً، فالأهداف تتحقق بواسطة الخطط، والمدير كـمخطط يبذل جهداً ذهنياً ليس فقط لمعرفة وتحديد خطط العمل، وأحيانا يمكن للمدير أن يختبر الآثار المتوقعة لمنهج عمل معين بالتنبؤ، والتنبؤ هو عملية استخدام معلومات الماضي، والحاضر للتنبؤ بأحداث مستقبلية، وطرق التنبؤ مختلفة، وأحد تصنيفات طرق التنبؤ تتعلق بالوقت في المستقبل الذي يغطيه التنبؤ، وذلك للصلة الواضحة بين الوقت الذي يغطيه التنبؤ ومستويات القرار، وبصفة عامة هناك تنبؤات طويلة الأجل تستخدم للقرارات الإستراتيجية، وتنبؤات متوسطة الأجل للقرارات التكتيكية، والتنبؤات قصيرة الأجل للقرارات العملية.

« أسلوب دلفاي: وهو أحد أساليب التنبؤ التي تستخدم للتخطيط المستقبلي من خلال تجميع الآراء، كما أن الفكرة الأساسية التي يقوم عليها أسلوب دلفاي هي التوصل إلى صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه، استناداً إلى آراء عدد من المتخصصين الذين يجمعون بين الخبرة في موضوع اهتمام البحث، والقدرة على الاستبصار والحدس، والقدرة على التخيل الإبداعي، ويتم التفاعل بين آراء هؤلاء الخبراء بطريقة غير مباشرة، ومن خلال عدد من الجولات، وتتضمن أهم مميزات أسلوب دلفاي الوصول إلى اتفاق بين آراء أكبر مجموعة من الخبراء، في أقصر وقت ممكن، وقلّة التكاليف مقارنة بالأساليب الأخرى، وضعف تأثير الهالة، أو المجاملات في إبداء الرأي، وسهولة تصنيف الآراء وترتيبها مما يسهل الوصول لقرارات أدق وبطريقة أسرع.

« أسلوب السيناريوهات: والسيناريو عبارة عن مجموعة أحداث مترابطة متكاملة تؤدي إلى إنتاج موقف متكامل ليعكس الصورة عن موقف أو مجموعة أحداث مترابطة، وأسلوب السيناريو يستخدم للتخطيط بشكل كبير إذا توافرت مجموعة من العوامل التي تؤثر على نظام التعليم، ولا يمكن التعامل معها بشكل كلي، وتتضمن مميزات أسلوب السيناريو أنه: يمكن من التعامل مع المواقف الغامضة، ووضع الاحتمالات المتعددة للمستقبل، ويساعد في وضع مجموعة من الخطط البديلة للاستخدام عند الحاجة، ويسمح للمؤسسة بالابتعاد عن المخاطر، والتنبؤ المتفرد بالمستقبل، ويشجع الإداريين على وضع الافتراضات بشكل واضح ومحدد.

« أسلوب تحليل الاتجاهات: يعرف تحليل الاتجاه بأنه دراسة تطور أعداد العاملين بالمؤسسة الجامعية خلال سنوات سابقة للاعتماد عليها في التنبؤ بالأعداد المطلوبة خلال السنوات القادمة، كما يعنى تحديد الزيادة أو النقص المنتظم وغير المنتظم في حجم ظاهرة من الظواهر التعليمية خلال فترة زمنية محددة، وهناك متطلبات أساسية لاستخدام أساليب تحليل الاتجاهات منها: توافر معلومات كمية خلال سلسلة زمنية محددة، وتوفر معلومات كمية عن تاريخ الظاهرة، وتعد السلاسل الزمنية طريقة من طرق التنبؤ الكمي، وذلك من خلال اعتمادها على بيانات الماضي والحاضر لتقديم تصور أكثر وضوحاً عن مستقبل الظاهرة قيد الدراسة، وطبيعة سلوكها، ونمط تفاعلها، والمؤثرات التي تؤثر فيها.

« التدقيق الإستراتيجي *Strategic audit*: ويعد أحد أهم أساليب تشخيص المشاكل والمعوقات التي تواجه تنفيذ المؤسسة لخططها الإستراتيجية، ويتضمن تحليلاً تفصيلياً لأداء كافة الجوانب والوظائف والأنشطة المختلفة في المؤسسة، ومستوى أداء خططها الإستراتيجية النشطة، ويزود المؤسسة بإجابات مفصلة على أسئلة هامة، ويتضمن التدقيق الإستراتيجي القيام ببعض الخطوات وهي: تقييم نتائج الأداء الراهن، ومعاينة المدراء الإستراتيجيين في المؤسسة، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية ومعاينة العناصر الإستراتيجية فيها، واستخدام أسلوب التحليل الإستراتيجي لتحليل

العناصر الإستراتيجية، وتحديد وتحليل العناصر الإستراتيجية، وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، والرقابة الإستراتيجية.

« تحليل الفجوة *Gap Analysis*: ويعنى بمقارنة الأداء الحالى للمؤسسة التعليمية، أو الوحدات، أو الأنشطة التابعة للمؤسسة مع الأداء المخطط له (الأهداف)، وإذا كان الأداء الحالى للوحدات أو الأنشطة غير متطابق مع ما هو مخطط له، فثمة فجوة، أى أن المؤسسة لم تصل إلى أهدافها، وعندما لا تصل معدلات الأداء الحالية لهذه الوحدات أو الأنشطة لأهدافها، فإن ذلك يتطلب من المؤسسة التعليمية أن تستخدم إستراتيجية جديدة لسد هذه الفجوة.

٥- مراحل التخطيط الإستراتيجى ومعوقاته فى التعليم الجامعى:

تحدد مراحل وعمليات التخطيط الإستراتيجى تبعاً لعملية اختيار الأبعاد والمجالات التى يراد التخطيط لها، والمستويات الإدارية التى تصنع القرار الإستراتيجى، وقد تواجه هذه المراحل بعض المعوقات، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالى:

• مراحل التخطيط الإستراتيجى فى التعليم الجامعى:

تختلف تناولات الباحثين لمراحل التخطيط الإستراتيجى فى بعض الجزئيات، ويتفقون فى عمومها، ويشكل ذلك أطراً متعددة لمراحل وعمليات التخطيط الإستراتيجى تتفق فى ملامحها العامة، ويتأكد ذلك باستعراض مراحل التخطيط الإستراتيجى على النحو التالى:

• الإعداد للتخطيط الإستراتيجى:

وتعني هذه المرحلة بالتأهيل للتخطيط الإستراتيجى، وتوفير مقومات نجاحه، فقبل البدء فى خطوات التخطيط الإستراتيجى، يجب الإجابة على الأسئلة التالية: ما عمل المؤسسة؟ وماذا سيكون؟، وماذا يجب أن يكون؟، وما الغرض الذى استخدمه الخطة الإستراتيجية؟، وكيف ستساعد الخطة الإستراتيجية هذه المؤسسة؟، وهل ستصبح الخطة الإستراتيجية أفضل من الخطة الحالية؟، وهل القيادة الحالية بالمؤسسة مستعدة لاستخدام التخطيط الإستراتيجى؟ (Meinhart, 2004, 46).

• تحديد توجهات المؤسسة الجامعية المستقبلية:

وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات فرعية وهى:

« صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية للجامعة: وتعنى بناء الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية، واستشراف الأمل أو الطموح الذى تسعى المؤسسة ككل إلى بلوغه على المدى البعيد، وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها المسار المستقبلى للمؤسسة الجامعية الذى يحدد الوجهة التى ترغب فى الوصول إليها، والمركز الذى تنوى تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التى تخطط لتنميتها (Prusha, 2006, 11).

« تحديد رسالة الجامعة: حيث يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من البيئة التى تعمل فيها، ومن المجتمع الذى

تنتمي إليه، وتحدد الرسالة الغرض الأساسى لها، وتشمل رسالة المؤسسة الجامعية وصفا للمنتج التعليمى، أو الخدمات الرئيسية لها، والخصائص الفريدة فيها، والتي تميزها عن غيرها من الجامعات المماثلة لها (Riza, 2007, 178).

« تحديد الأهداف الإستراتيجية: وتشكل خطوة أساسية على طريق التخطيط الإستراتيجي الذي يقوم على أساس تحديد الأهداف العامة، والتوجهات العامة التي تسعى الجامعة إلى بلوغها، والتي تشكل المصدر الرئيسي للأهداف قصيرة المدى، والمحددة تحديدا دقيقا، وبذلك فإن الرسالة أو التوجهات العامة تمثل المصدر الرئيسى للأهداف المرحلية للجامعة، كما يقصد بهذه الخطوة من الناحية الإدارية ترجمة رسالة المؤسسة، وسبل تحقيقها إلى أهداف إستراتيجية بعيدة المدى، وذات طبيعة كمية، تمكن من قياس النتائج التي تتحقق، وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة الجامعية، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها.

• التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT:

ويطلق عليه علماء الإدارة الإستراتيجية "التحليل البيئى" SWOT analysis وهى الحروف الأولى من القوة والضعف والفرص والتهديدات: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. كما يسمونه أحيانا بتحليل الموقف، لأنه ينطوى على تحليل كامل للموقف الذى تعمل فيه المؤسسة من بيئة خارجية، وعناصر داخلية، وهذا التحليل ضروري لتحديد أنشطة جديدة ستمارسها المؤسسة الجامعية، أو إلغاء بعض الأنشطة التى تشكل عبء على المؤسسة، ويعد بمثابة تحليل دقيق لبعدين فى وضع المؤسسة الجامعية، هما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية، والشق الآخر تدقيق/ تحليل داخلى Internal audit، ويتطلب تقييم وضع المؤسسة الداخلى، بهدف حصر كل من نقاط قوتها، ونقاط ضعفها (Chang, 2008, 12).

• صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها:

وتعرف بأنها العملية التى يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة (الموضوعة) إلى إجراءات عمل فى إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم الأفراد والحوافز، والهيكل التنظيمى، ونظم المعلومات الإدارية، والقيادة، ونظم تقويم الأداء الإستراتيجي، وتتطلب هذه المرحلة اتخاذ بعض القرارات ومنها: تطوير الهيكل التنظيمى، واختيار القيادة، وإيجاد نظم محفزة لتحقيق الإستراتيجية، ووضع أهداف قصيرة المدى، وتوفير موازنات تطويرية، ويتجسد التطبيق الإستراتيجي فى سلسلة الفعاليات والأنشطة المترابطة والمتعلقة بترجمة البدائل الإستراتيجية المختارة إلى بناء الهيكل التنظيمى المناسب، وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المؤسسة (الدورى، ٢٠٠٥، ٢٩٣).

• التقويم والرقابة الإستراتيجية:

ويتم فى هذه المرحلة مقارنة النتائج المحققة فعلاً بالأهداف المحددة والمتوقعة فى الخطة، والتقويم عملية مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة فى توافق زمني

مناسب يسمح للإدارة باكتشاف احتمال انحراف الأداء عن مستوياته المستهدفة، وهو كعملية ملازمة للمتابعة للتعرف على متابعة التنفيذ، وذلك باستخدام معايير ومؤشرات للحكم على الكفاءة التي تم بها تحقيق الأهداف، وتتم هذه العملية أثناء مراحل تنفيذ الخطة أو بعدها مباشرة، وفيها تتم ملاحظة الأداء في جميع خطوات التنفيذ، وقياس الإنجازات المحققة بالنسبة للأهداف الموضوعة، ثم تقدير جوانب القوة والضعف في كل مرحلة على حدة؛ للوصول إلى حكم نهائي بمدى نجاح أو فشل تنفيذ الخطة (أبوبكر، ٢٠٠٦، ٢).

• معوقات التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي:

تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي بعض الصعوبات والمعوقات الخاصة بإمكانيات وقدرات المنظمة الذاتية، خاصة المهارات والكوادر الإدارية العليا، والمسئولية عن التخطيط الإستراتيجي ومنها: قصور وضعف المهارات الإدارية العليا والكفاءات التخطيطية، وعدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية التخطيط الإستراتيجي، وبالتالي ضعف المساندة الكافية، وعدم تخصيص الوقت الكافي، التركيز على النواحي التشغيلية قصيرة الأجل، وقصور الوعي والمعرفة بمفاهيم وأساليب التخطيط الإستراتيجي، والاعتقاد الخاطئ بأن تكاليف هذا النظام تفوق مزاياه، وضعف مشاركة باقي المستويات الإدارية في عملية التخطيط، وقلّة الاستعانة بالخبرات الاستشارية في التخطيط الإستراتيجي، وعموض دور المخطط بالمؤسسة، والخلط بين التخطيط الإستراتيجي والأنواع الأخرى، وقلّة الاتفاق على الافتراضات الأساسية للتخطيط من خلال الاجتماعات الدورية، والمنتظمة، وإغفال عملية التحليل البيئي في التخطيط ووضع الرؤية الشاملة في المستقبل (ضحوى والمليجي، ٢٠١١، ١٨٨).

كما توجد مجموعة من المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي ومنها: ضعف الموارد المالية للمؤسسة، عدم قناعة الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، عدم وضوح المسئوليات المتعلقة بالتخطيط، والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية هيئة مسئولة في التخطيط، وليس مسؤولية الإدارة في مختلف المستويات، عدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة التخطيط الإستراتيجي، قلّة توافر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغالها في الأعمال الروتينية والإجرائية، وضعف الوعي، وقبول المديرين بوضع المؤسسة الحقيقي، وميل المديرين عموماً إلى أن وضع المؤسسة جيد، ثم يتمسكون بهذه الانطباعات الخاطئة، وتصبح مع الزمن غير قابلة للتغير، وانشغال المديرين وإدارة المؤسسات الجامعية في تصريف الأمور اليومية للمؤسسة، بحيث لا يتيح نظام الأولويات المعمول به الوقت الكافي لكل ما يتطلبه التخطيط الإستراتيجي من وقت وجهد ومدلولات ونقاشات، وقلّة استقرار الظروف والمتغيرات البيئية وزيادة حدة المنافسة (أياد الدجني، ٢٠٠٧، ٧٢ - ٧٣)، (مختار، ٢٠٠٧، ٣٣٥-٣٣٧).

• ثانياً: ماهية الميزة التنافسية للجامعات:

تعتبر التنافسية في التعليم الجامعي عن مدى قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثة عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء

هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة (خاطر، ٢٠١٥، ٦٦٣). ويحتاج ذلك إلى أن تتميز الجامعة بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، بالإضافة إلى تحسين دافعيتهم نحو العمل، وبناء الثقة التنظيمية، وتعزيز الولاء المهني لديهم، مما يساهم في تحقيق الأداء الجامعي المتميز.

ويمكن تناول ماهية الميزة التنافسية للجامعات على النحو الآتي:

١- مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها:

شهدت الأونة الأخيرة تزايد الاهتمام بالميزة التنافسية للجامعات، وأصبح ينظر إليها على أنها عملية مستمرة تستهدف معالجة كثير من المشاكل الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للجامعات، وصاحب ذلك تحولاً نحو تعزيز القدرات التنافسية التي تمنحها الظروف المناسبة لتلك الجامعات بهدف امتلاك ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية، والريادية والإبداع في تقديم الخدمات التعليمية. وتمثل القدرة التنافسية مختلف العوامل والقدرات الداخلية للجامعة والتي تمكنها من التنافس بشكل أفضل مع الجامعات الأخرى، وتحقيق لها مكانة وموقع تنافسي مناسب، ويمكن للجامعات تعظيم قدراتها التنافسية من خلال الشراكات الاستراتيجية والتحالفات التي تساهم في توفير موارد مالية بديلة للتمويل الحكومي، ودعم إمكاناتها، مما يساعد في تمييزها عن المنافسين من وجهة نظر عملائها الداخليين والخارجيين.

ولقد أدى ذلك إلى قيام مؤسسات التعليم العالي والجامعي بالبحث عن أساليب ومزايا تنافسية جديدة، تمكنها من البقاء والتكيف مع هذه التغيرات السريعة بأساليب مبنية على قناعة تامة بأن التعليم هو المفتاح الأساسي لديمومة فاعليتها وكفاءتها وتميزها. لذا سعت معظم مؤسسات التعليم الجامعي إلى إحداث التطوير من خلال تبني مداخل حديثة قائمة على التعلم (سليمان، ٢٠١٩، ٤٥٦).

ويمكن استعراض مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها على النحو الآتي:

(أ) مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة الجامعة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للجامعات المماثلة والعاملة في نفس النشاط (صالح، ٢٠٠٩، ٧٦). ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين، أولهما: القيمة المضافة للمستفيدين، وثانيهما: قدرة الجامعة على تحقيق التميز من خلال استغلال الفرص الخارجية، والحد من التهديدات المحتملة، بالإضافة إلى الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة.

كما تشير الميزة التنافسية إلى جملة العناصر التي تحقق التفوق والسبق لجامعة ما على نظيراتها في سوق التعليم الجامعي من خلال استراتيجيات ريادية متميزة في جميع مجالاتها ووظائفها (إبراهيم، ٢٠١٥، ٢٣٢).

وهناك من ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها قدرة الجامعة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للجامعات الأخرى والعاملة في نفس النشاط، والتي تتحقق من خلال الاستثمار الأفضل للإمكانيات والموارد المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها الجامعة والتي تمكنها تطبيق استراتيجياتها التنافسية (قشطة، ٢٠١٦، م٨). ويتضح من التعريف السابق أنه يركز على كون الميزة التنافسية تنحصر في قدرة الجامعة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها تشغل مركزا تنافسيا أفضل مقارنة بنظرائها.

أما (رمضان، ٢٠١٥، م٤٠١) فترى أن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على إنجاز خصائص فريدة للمنتج أو الخدمة، بحيث تمنحها موقفا تنافسيا قويا تتميز به عن منافسيها، وتهدف عمليا إلى تلبية الحاجات والرغبات المتعلقة بعملائها.

وتعتبر الميزة التنافسية عن الكيفية التي تستطيع بها الجامعة أن تميز بها نفسها عن منافسيها، وتحقق التفوق والتميز عليهم، كإخفاض الكلفة، وتحسين الجودة، حيث تكسب الجامعة تميزا وسمعة تنعكس على الصورة الذهنية لها في المجتمع (اللوكان، ٢٠١٦، م١٠١).

وهناك شروط لتوليد الميزة التنافسية (طالب، والبنا، ٢٠١٢، م١٢٨):

- ◀◀ التعلم المستمر
- ◀◀ التعلم مسؤولية الجميع
- ◀◀ تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة.
- ◀◀ ثقافة التعلم التكيفية للتغيا ارت البيئية التي تتسم بالانفتاح.
- ◀◀ منهجية تحويل التعلم إلى ميزة
- ◀◀ إقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم باستمرار.

ويتبين من التعريفات السابقة أن الميزة التنافسية تعد نتاجاً لمحاولة الإدارة الجامعية الاستثمار الأمثل للموارد التنظيمية والبشرية والتقنية المتاحة، وقدرتها على الإبداع والتطوير المستمر، كما تعتبر مؤشرا لنجاح الجامعة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية وبناء مواقع تنافسية أعمق بينها وبين مثيلاتها من الجامعات.

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة الجامعة على الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة، وتوظيف مواردها وإمكانياتها بكفاءة وفعالية، وكذلك صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تدعم الإبداع والريادة، وتجعلها تتميز عن غيرها من الجامعات المشيلة، وبالتالي حصولها على مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات.

وتتضمن الميزة التنافسية للجامعات ثلاثة مؤشرات رئيسية هي (أمين، ٢٠١٧م، ٣٣):

- ◀ مؤشرات داخلية: وتتمثل في: عدد الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، نوعية وكم البحوث والدراسات، والخريجين، والجهاز الإداري.
- ◀ مؤشرات خارجية: وتركز على مدى قدرة الجامعة على نشر المعرفة، وإسهام تلك الجامعات في دعم عمليات التنمية وخدمة المجتمع.
- ◀ مؤشرات قطاعية: وتتمثل في: فتح تخصصات غير تقليدية، فتح أقسام جديدة، البنية المعلوماتية للجامعات.

والميزة التنافسية هي قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، ويكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال طلاب على الالتحاق بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة بحيث تصبح الجامعة رائدة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة، ومن جهة أخرى تتسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها المختلفة، والوصول إلى المستويات العالمية (أحمد، ٢٠١٥، ١١١).

وترتبط الميزة التنافسية -بالدرجة الأولى - بكل من المنافسة الإدارية والبشرية، وتهدف إلى ضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية، وينطلق تحقيقها من الاستثمار الأمثل للإمكانات والموارد بمختلف أنواعها المتاحة لدى الجامعة من جهة، ومن جهة أخرى مدى إمكانية تغطية وتلبية الحاجات المطلوبة وغير المطلوبة (الضمنية) بأفضل الطرق، وبذلك تعتمد على قاعدتين هما: استراتيجية جديدة والإبداع.

وتبرز المفاهيم الحديثة للميزة التنافسية مفهوماً جديداً للمنافسة المعتمدة على الزمن والتي تقوم على:

- ◀ استحداث تخصصات جديدة تلبي حاجات المجتمع تخدم الطلبة والمجتمع بشكل أسرع من المؤسسات الجامعية الأخرى.
- ◀ مفاجأة المنافسين من خلال تقديم التخصصات والخدمات الجديدة بشكل مستمر وبطرق غبداعية ومبتكرة بحيث يصعب على المنافسين تقليدها.
- ◀ التنسيق الدقيق مع الطلبة بشكل مستمر بحيث تجرى عملية التخرج للطلبة في وقتها المحدد دون تأخير.

مما سبق يمكن استخلاص الآتية:

◀ تعكس الميزة التنافسية قدرة الجامعة على تحقيق قيمة مضافة للطلاب، وأن ذلك يتطلب القدرة على تلبية احتياجاته بفعالية أكبر من المنافسين من خلال تبني استراتيجية تركز على التميز.

« تتطلب الميزة التنافسية توافر مجموعة من الموارد والمهارات والقدرات ومنها: الاستدامة، تفرّد المؤسسة بتقديم أفضل أعمالها، تقديم منتجات أفضل بين مثيلاتها.

« تتحقّق الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات تنافسية معينة تقوم بها الجامعة.

« تنبع الميزة التنافسية من داخل الجامعة في حد ذاتها، وتعتمد بالأساس على عملية الإبداع.

« تعدّ الميزة التنافسية نسبية وتتحقق من خلال المقارنة مع المنافسين.

(ب) أهمية الميزة التنافسية للجامعات:

تنبع أهمية الميزة التنافسية من إسهامها في تدعيم قدرة الجامعات على تزويد عملائها بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة في ظل غياب الدعم والحماية من الحكومة (القحطاني، ٢٠١٠، ٣٢).

وتتمثل أهمية الميزة التنافسية للجامعات في (Zyl, 2006, 19)، (خليل، ٢٠١٧، ١٣٤):

« المساعدة في تحقيق تفوق المؤسسة وتميزها على الجامعات الأخرى.

« التأثير الإيجابي على الطلاب وجميع العاملين في المؤسسات الجامعية.

« إيجاد قيمة تلي احتياجات العملاء وتضمن ولاءهم وتحسن من سمعتها لديهم.

« تحقيق التميز الاستراتيجي في الاستراتيجيات والخدمات والموارد والكفاءات على المنافسين.

« إكساب الجامعات القدرة على مواجهة تحديات السوق في الخدمات التعليمية، وكذلك التنافس مع الجامعات المناظرة، وكسب عملاء جدد.

(ج) خصائص الميزة التنافسية:

تتسم الميزة التنافسية للجامعات بعدد من الخصائص ومنها (طاهر الغالبي ووائل إدريس، ٢٠١١م، ٣١٠):

« الاستمرارية: حيث تتسم بأنها مستمرة ومستدامة، بحيث تساعد الجامعة في تحقيق السبق على المستوى الطويل.

« التجديد: فالميزة التنافسية متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد الجامعة الداخلية من جهة أخرى.

« المرونة: حيث يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر.

« التكيف: بحيث يتناسب استخدام الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى الجامعة تحقيقها.

٢- أبعاد الميزة التنافسية للجامعات:

تحدد الميزة التنافسية للجامعة بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات المحتملة، والقدرة على البقاء والنمو في البيئة الديناميكية المتغيرة، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتعظيم قدرتها على تحقيق الفعالية والتميز

الاستراتيجي. وقد تعددت تناولات الباحثين لأبعاد الميزة التنافسية للجامعة، واختلقت مسمياتهم لها، فمنهم من أطلق عليها الأسبقيات التنافسية.

وتعتمد تنافسية الجامعات على بعدين أساسيين هما:

◀◀ البعد الأول: قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل: البرامج الأكاديمية، خصائص أعضاء هيئة التدريس، تقنيات وأوعية المعلومات والتجهيزات المادية والبحثية، ونمط الإدارة، ونظم الجودة، وابتكار نظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدة تواكب المستجدات البيئية.

◀◀ البعد الثاني: قدرة الجامعة على جذب واستقطاب الطلاب والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية، ويعتمد هذا البعد على البعد الأول حيث تتطلب التنافسية تعريف الجامعة لعملائها بأنشطتها وخدماتها، بالإضافة إلى محاولة تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.

وتتضمن أبعاد الميزة التنافسية ما يأتي:

◀◀ الجودة: حيث تعتبر الجودة حالة متغيرة ومرتبطة بحالة المنتج أو الخدمة المقدمة وكذلك الأفراد، كما أنها تليبي إحتياجات العملاء، وتعتبر الأساس في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا يعتبر من المفاهيم الحديثة لتعريف الجودة، وتتضمن أبعاد الجودة: المصادقية، مطابقة المواصفات، القيمة، المطابقة للاستخدام، الدعم، الاعتبارات النفسية، و تمثل هذه الأبعاد استراتيجية تنافسية تمكن الجامعة من الربط بين المنافسة وظروف السوق من جهة ومتطلبات العملاء وأنشطتها من جهة أخرى.

◀◀ المرونة التنظيمية: وتتعلق بمدى قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، وقدرتها على تنويع خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب بما يتلاءم مع التغير في إحتياجات المستفيدين. وتزود المرونة الجامعة بالقدرة على تعديل الممارسات الحالية كرد فعل على التغيرات الخارجية غير المستقرة (أسامة زين العابدين ومنال موسى، ٢٣٠١٥م، ٦٦٥)، حيث تشير المرونة التنظيمية إلى قدرة الجامعة على إدارة المخاطر السياسية والاقتصادية والاجتماعية من خلال الاستجابة بشكل سريع وبطريقة المبادرة أو التفاعل مع الفرص والتحديات الخارجية. ويتطلب ذلك قيام الإدارة الجامعية بتحليل وتقييم هذه المتغيرات بشكل منهجي لما لها من تأثير داخلي وخارجي على الجامعة، ومن ثم لابد من اعتماد المرونة التنظيمية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية لها (محمود، ٢٠١٦م، ٦).

◀◀ الإبداع التنظيمي: ويعبر عن العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة، أو فرضها من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسة (الفاعوري، ٢٠٠٥م، ٢٥). وينطوي الإبداع التنظيمي على عملية تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة - سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو السياسة أو

البرنامج أو الخدمة، والتي هي جديدة بالنسبة للمؤسسة حينما تم تطبيقها. وتوجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على الإبداع التنظيمي في المؤسسة ومنها: النمط القيادي، والعمل الجماعي، والمناخ التنظيمي السائد داخل المدرسة، والتنمية المهنية المستدامة للمعلمين، والإدارة بالرؤية المشتركة (الإدارة بالشفافية)، وتمكين الأفراد العاملين، والتحفيز، حيث تؤثر على قدرة الأفراد العاملين على التجديد والابتكار، وتستثير القدرات الإبداعية لديهم (عبد السلام، ٢٠٠٧م، ٨١).

« التكيف مع المتغيرات الخارجية: ففى ظل المتغيرات المتعددة التي يشهدها مجتمع المعرفة، تزايد الحاجة إلى مواكبتها من خلال المنافسة العالمية للبحث عن أفكار جديدة، وتعليم وتدريب الأفراد العاملين، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة (تكنولوجيا المعلومات - تكنولوجيا الاتصالات)، وتطوير التغيير السريع وإدخاله فى الهياكل التنظيمية، والفهم الجيد للمنظومات، والتوجه نحو التحالفات الإستراتيجية، والتدريب السلوكى لتغيير الاتجاهات، وتحسين الإدراك، والتعلم، والقدرة على معالجة التغيير من خلال إدارة المعرفة التنظيمية فى هذه المؤسسات (النجار، ٢٠٠٧، ٢٩٤ - ٢٩٥). وتعنى القدرة على التكيف قدرة الجامعة على الاستجابة للمستجدات ومتطلبات البيئة بها، وأن تكون ديناميكية فى تعديل وتطوير برامجها لتناسب مع الظروف الجديدة، وتوجيه مصادرها وطاقتها لتحقيق الأهداف التعليمية، وبناء تنظيم اجتماعى مترابط ومتماسك لجميع العاملين فيها، ويتحقق ذلك من خلال توافر بناء تنظيمى مرن، ومناخ تنظيمى جيد، وتساعد إدارة المعرفة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية فى المجتمعات التي تتعامل فيها، وتحقق المؤسسة درجة أعلى من التوافق والتكيف إذا توافرت لها المعرفة بتلك المتغيرات، ومصادرها، وأسبابها، ومتطلباتها، وبشكل أفضل إذا تهيأت لها المعرفة المسبقة باحتمال حدوث تلك المتغيرات، أما المؤسسات التي لا تستطيع اكتساب تلك المعرفة فإنها تفشل فى تحقيق التوافق والانسجام بينها وبين أوضاع المناخ الخارجى المتغيرة (السلمي، ٢٠٠٢، ٢١٤).

« الفعالية التنظيمية: تشير الفعالية التنظيمية إلى قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية، وتحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين، والمنتفعين بالتعليم الجامعى وتلبية احتياجاتهم، وكذلك قدرة الإدارة الجامعية على حشد الموارد وتعبئتها للقيام بأنشطتها، والحفاظ على الاتساق الداخلى والخارجى لها (محمد، ٢٠٠٥، ٥١)، كما تعبر الفعالية التنظيمية عن محصلة مكونات الأداء الكلى للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر فى هذا الأداء من متغيرات داخلية وخارجية، لتحقيق مجموعة أهداف خلال فترة زمنية معينة (فتحي، ٢٠٠٧، ٢٩). وتتحدد الفعالية التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد هى القيادة والكفاءة والكفاية، ولكل بعد عناصر أساسية وأخرى تيسيرية، فالعناصر الأساسية تشمل المناخ التنظيمى الإيجابى، والقدرة على اتخاذ القرار، والتوقعات العالية

لتحصيل الطلاب، والتفاعل داخل الجامعة، وتوفير بيئة تنظيمية جيدة، أما العناصر التيسيرية، فتتمثل في الثقافة التنظيمية، والدعم الكافي لعمليات التطوير، وتقبل المسؤولية عن نتائج التعلم، وتوفير فرص للتعلم الجيد، وتنويع فرص التعلم (البهواشي، ٢٠٠٧م، ١٩٧-١٩٨). ومعنى ذلك أن الفعالية التنظيمية تؤكد على قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لديها، سواء في بيئتها التنظيمية الداخلية أو الخارجية، حيث يجب أن يتوافر للمؤسسة المعرفة بخصائص الموارد المتاحة لديها، وأساليب استيعابها واستخدامها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها، ومن ثم تحاول تحريك طاقات الأفراد العاملين واستثمار قدراتهم لاقتادها المعرفة الصحيحة بأصول التعامل مع السلوك الإنساني وآليات التأثير فيه. وتحقق الفعالية التنظيمية من خلال سعي جميع الأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم إلى التوفيق بين أهدافهم الشخصية والأهداف العامة للمؤسسة التي يعملون بها، وتوفير نظام مفتوح للإتصال التنظيمي داخل المؤسسة، والاهتمام بالبحث والتطوير المستمرين، ووجود نظام داخلي للنقد الذاتي، والمتابعة المستمرة للممارسات التنظيمية من قبل الإدارة، وتوافر المرونة التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع. وتوجد مجموعة من المؤشرات التي يمكن على ضوءها الحكم على الفعالية التنظيمية لكليات التربية ومنها: المرونة، التماسك، التطوير المستمر، الإشراف الديمقراطي، التنوع، التمكين، والتركيز على النتائج، والتنمية المهنية والإدارية للأفراد العاملين، ولا مركزية الإدارة وصنع القرار، وتحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وزيادة الإنتاجية العلمية في مجال البحث العلمي لديهم (Handzic, 2005, 12). ويمكن تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الجامعة من خلال تحويل ونقل الخبرات والممارسات الجيدة عبر الوحدات الوظيفية لتجنب الممارسات غير المفيدة، ومساعدتها على اختيار وأداء العمليات التي تسهم في جودة صنع القرار، والإدارة الفعالة للتراث الفكري، والأصول المعرفية الخاصة بها، وكذلك إدارة محتوى التعلم، والبيانات والمعلومات المرتبطة بعمليات التعليم والتعلم، وتجنب أخطاء الماضي، ويتضمن ذلك سعيها الدائم إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين، وتدعيم الالتزام التنظيمي والمهني لديهم من خلال عملية التطبيع التنظيمي، والتكيف الاجتماعي.

◀ الكفاءة المتميزة: وتعني حسن استغلال الموارد الجامعية المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات، وتقاس كفاءة أية جامعة بانخفاض مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وتتجسد كفاءة الجامعة في إنتاجية أعضاء هيئة التدريس والموظفين، فإذا ما حققت الجامعة مستوى عال من إنتاجية العاملين ستحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج، أي أن هذه الجامعة ستمتلك مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة (الصلاحيات، ٢٠١٧، ٣٢).

ويضيف البعض عدداً من أبعاد الميزة التنافسية ومنها (ويح، ٢٠١٣، ٢٨- ٢٩)،
(أمين، ٢٠١٧، ٣١- ٣٢):

« التركيز على الطلاب: أي تحقيق القدرة على الحفاظ على الطلاب الحاليين،
والقدرة على قبول طلاب جدد في المستقبل، وهذا يتطلب حاسسية من قبل
إدارة تجاه المتطلبات المستمرة للطلاب.

« بعد التحسين المستمر: أي الاهتمام بنشاطات وفعاليات الجامعة والتحسين
المستمر لكل أجزائها من أجل الحصول على أو التوصل إلى جودة أفضل في
المستقبل.

« مشاركة أعضاء هيئة التدريس وتطويرهم: حيث يعتمد نجاح الجامعة في
تحسين الأداء بشكل مستمر على دافعية ومهارات أعضاء هيئة التدريس لديها،
كما يعتمد على نجاحهم بشكل متزايد على تحسين فرص تعلم جديدة،
وتطبيق مهارات نوعية.

« الإدارة بالحقائق: حيث تقوم الميزة التنافسية على بيانات وحقائق تلزم من أجل
التحسين المستمر.

« المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل المسؤولية الاجتماعية للجامعة في ممارسة
مجموعة من المبادئ والقيم من خلال وظائفها الأساسية (التدريس، البحث
العلمي، وخدمة المجتمع)، وتشتمل هذه المبادئ على: الالتزام بالمساواة
والحقيقة والتميز، ودعم العدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة، ودعم حقوق
الإنسان.

٣- استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية:

تتضمن استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية ما يأتي:

• استراتيجية التكلفة:

تلعب التكاليف دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية، فالجامعة المتميزة تعمل
على تخفيض الإنفاق وترشيده، حيث يعتبر تخفيض كلفة المنتج النهائي من
الأولويات التي تسعى إليها معظم المؤسسات، وتهدف إلى تحقيق تكلفة أقل
بالنسبة للمنافسين على صعيد الأنشطة والرواتب والبنية التحتية مع تحقيقها
لمستوى تعليمي ذو جودة عالية. ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية للجامعة من
خلال القيام بتحديد تكلفة المواد الأولية، وتكلفة الأعمال الأخرى بهدف تصميم
نظام انتاجي يسهم بتقليل تكلفة الوحدة الواحدة (عبدالغفور، ٢٠١٥م).

ويرى (السوسي، ٢٠١٥م) أن أهم الخصائص المميزة لاستراتيجية التكلفة هي:

« حرص الجامعة على تخفيض الرسوم الدراسية لطلبتها مقابل الخدمات؛
للمحافظة من المنافسين.

« سعي الإدارة إلى تحقيق التنافس مع الجامعات الأخرى بتكاليف مخفضة في
كل المصروفات.

« توفير الإدارة راس المال يسمح بتقديم خدمات متنوعة بتكلفة قليلة يعد مؤشراً
لرأسمال الجامعة.

« تكاليف الدراسة المخفضة تشكل قوة تفاوضية للكلية مع الطلبة؛ لأن أسعارها مخفضة.

• استراتيجية التميز:

وتهدف إلى تقديم خدمات تعليمية متميزة لا يمتلكها الآخريين، وتتمايز الجامعات عن منافسيها عندما يكون بمقدورها خصائص فريدة تجعل الطالب يتعلق بها، ووقد يكون التميز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للجامعة، وإبراز المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة، وتستند هذه الاستراتيجية على بعض الممارسات ومنها (نصحي، ٢٠١٧م، ١٣٨):

- « التزام الإدارة الجامعية بتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة بجودة عالية.
- « انفراد الإدارة الجامعية بتقديم خدمات متميزة لا تقدمها مثيلاتها من الجامعات، إضافة إلى الولاء للجامعة من قبل الطلاب.
- « تقديم الإدارة الجامعية برامج تعليمية وخدمات تجذب الطلاب مهما كانت التكلفة.
- « تشجيع الإدارة الجامعية على الممارسات التطويرية والإبداعية لدى العاملين بها لاكتشاف الكفاءة العالية لديهم.
- « تخصيص الإدارة الجامعية جزء من ميزانية الجامعة للتطوير المستمر، فالقدرة المالية والفنية للجامعة تسمح لها بالحصول على مركز تنافسي قوي.
- « توفير الإدارة الجامعية لتكنولوجيا فريدة ومستحدثة للتواصل مع جميع أصحاب المصلحة.
- « توفير الإدارة لبرامج منح متميزة لجذب الطلبة.

• استراتيجية التركيز على الطالب:

وتعتمد على التركيز على شريحة معينة سواء طلبة أم كوادر أكاديمية وخدمتهم بدرجة عالية من الكفاءة والجودة، حيث تتجه الجامعات إتباع استراتيجية التركيز والمنافسة من خلال توجيه جهودها لتكون أكثر كفاءة وقدرة من المنافسين، لكسب ثقة وولاء قطاع معين من العملاء، بمعنى أن الجامعة لا تستطيع تحقيق التميز في التكلفة أو ميزة المنتج في حالة خدمة السوق ككل، إلا أنه باستطاعتها ذلك إذا ركزت على أهداف خدمية معينة. وتستند هذه الاستراتيجية على عدة ممارسات هي:

- « تعامل الإدارة الجامعية مع الطلاب بوصفهم محور العملية التعليمية، ويجب ان تلبى احتياجاتهم المختلفة.
- « سعي الإدارة الجامعية إلى تلبية ترقعات الطلبة بطريقة فاعلة.
- « حرص الإدارة الجامعية على تقديم خدمات ذات جودة عالية للطلبة مهما كانت التكاليف.
- « محاولة الإدارة الجامعية تطوير العلاقة بين الطلبة والعاملين بشكل مستمر.
- « حرص الإدارة الجامعية على رفع مستوى التعليم والتدريب لدى الطلبة بأحدث الطرق.

• استراتيجية سرعة الاستجابة:

يعتبر الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم من الأساسيات الضرورية اللازمة لاستدامة الميزة التنافسية للمنظم ، وتؤكد هذه الاستراتيجية على سرعة استجابة الجامعة بشكل كبير لمتطلبات سوق العمل، والاستجابة للمتغيرات التي يشهدها مجتمع القرن الحادي والعشرين، من خلال تحسين جودة الخدمات التعليمية بناءً على متطلبات المجتمع المحلي والدولي، وكذلك الاستجابة لشكاوى العملاء، كما ان سهولة افجرات وتخفيض درجة تعقيدها يؤدي إلى توفير الوقت المناسب والمرونة في اتخاذ القرارات، وتقديم الابتكارات وإدخال كل ما هو جديد إلى العمل. وتعد الاستجابة لحاجات العملاء من الأسس المهمة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وذلك لأنه يتعين على الجامعة أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين، ويجب أن تتماشى عمليات تحسين جودة الخدمات التعليمية مع تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء. وتعتمد هذه الاستراتيجية على عدة ممارسات هي (زين العابدين وموسى، ٢٠١٥م، ٦٦٥):

« التزام الإدارة الجامعية بتسهيل سرعة وصول الخدمات إلى جميع أصحاب المصلحة.

« حرص الإدارة الجامعية على تنويع الخدمات المقدمة استجابة للمتغيرات المتعلقة بالمنظومة الأكاديمية.

« سعى الإدارة الجامعية لتوفير الأبنية الدراسية ومستلزماتها استجابة للأعداد المقبولة.

« توفير الإدارة الجامعية كوادر بشرية متميزة تمتلك القدرة على توظيف أحدث طرق التدريس.

« منح الإدارة الجامعية المرونة الكافية في تأدية أعمالهم ومهامهم الوظيفية.

« اعتماد الإدارة الجامعية مبدأ استحداث برامج أكاديمية تلبى حاجات سوق العمل المستقبلي.

• استراتيجية التفكير الاستراتيجي:

ويعبر عن الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسئولون من توجيه الجامعة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية، والأنشطة الإجرائية، ومواجهة الأزمات إلى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة، والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة بما يضمن في النهاية أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم بصورة أساسية مركزة على المستقبل دون إهمال للماضي، فالتفكير الاستراتيجي يركز على حلول المعالجة التي تشمل الحرس والإبداع (الشهري، ٢٠١٠). لذا يجب التفكير في مستقبل الجامعة ومعرفة نقاط القوة والضعف، وكيفية التعامل مع التهديدات الخارجية للجامعة، ويجب أن يكون هناك كفاءات بشرية مؤهلة لضمان تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، ونشر المعرفة التي تقود إلى الإبداع.

• ثالثاً: التوجهات المستقبلية لجامعة الكويت في الخطة الاستراتيجية (٢٠١٨م-٢٠٢٢م):

تعتبر الخطة الاستراتيجية بمثابة وثيقة تحدد اطار العمل وتنظم أولوياته من خلال ترجمة رؤية الجامعة المستقبلية إلى مجموعة من الاهداف التنموية

الواضحة من حيث الكم والزمن. وللوصول بجامعة الكويت إلى أعلى المراتب، فإن جامعة الكويت تسخر جميع مواردها البشرية والمالية وتوجه جميع مراكز العمل للمضي قدماً وفي اتجاه واحد وتحت مظله رؤية جامعة الكويت للدفع بعجلة التنمية الى الامام. وباعتبار مكتب نائب مدير الجامعة للتخطيط المسؤول الاداري عن عملية التخطيط المؤسسي بجامعة الكويت، تم اعداد دليل استرشادي لجميع مراكز العمل بالجامعة للاستعانة به في وضع الخطط التنفيذية ضمن اطار موحد لتسهيل عملية التقييم والمتابعة حتى يتم الوصول الى الغاية المنشودة.

وفي عام ٢٠١٨م بدأ إعداد الخطة الاستراتيجية الثانية لجامعة الكويت (٢٠١٨م - ٢٠٢٢م) تأتي خطة جامعة الكويت الاستراتيجية (٢٠١٨ - ٢٠٢٢) في خضم التحديات القائمة، والمتطلبات الراهنة لتحقيق التنمية المنشودة في كافة المجالات المعرفية والاقتصادية والاجتماعية بما يتوافق مع تطلعات وطموحات دولة الكويت، ومن هذا المنطلق انتهجت الجامعة توجيه اهتمامها نحو الجودة والابتكار والتنمية المستدامة وتبني الأفكار الداعمة لرؤية دولة الكويت المستقبلية لعام ٢٠٣٥.

وبمشاركة استراتيجية من كافة منتسبي الأسرة الجامعية، تم رسم الإطار العام لخطة الجامعة المستقبلية بتبني أربعة توجهات استراتيجية تسعى من خلالها لتنفيذ الغايات والأهداف المرحلية بمشاركة الكليات ومراكز العمل المختلفة في جامعة الكويت لتحقيق التطوير المؤسسي في منظومتها، وهي (الجودة، التواجد المتميز، الابتكار والاستدامة)، تندرج ضمنها الغايات والأهداف الاستراتيجية التي تطمح من خلالها الجامعة لتطوير منظومة التعليم الجامعي وضمان اتباع معايير الجودة التي تساهم في تلبية احتياجات الدولة من خلال إمداد سوق العمل بخريجين مؤهلين علمياً ومهنياً لتنمية المجتمع، قادرين على المبادرة والابتكار لبناء المستقبل الأفضل ودفع عجلة الاقتصاد. كما أن لتطوير المناهج وأساليب التعليم والتعلم ومواكبتها للتطورات العالمية عظيم الأثر في تحسين مخرجات التعليم العالي، ورفع مكانة دولة الكويت في التصنيفات العالمية ومؤشرات التنافسية في مجال التعليم العالي.

وتتضمن التوجهات الاستراتيجية لجامعة الكويت في خطتها الثانية ما يأتي (جامعة الكويت، ٢٠١٨، ٤ - ١٠):

- «الجودة: وتعني تعزيز ثقافة الجودة وتطبيق معاييرها في جميع الممارسات الأكاديمية والبحثية والإدارية، ويندرج تحته عدد من الغايات هي:
- ✓ الغاية الأولى خريج منافس ذو خلفية تخصصية ومعرفية واسعة، يتمتع بمهارات شخصية قيادية ومبادرة ذات تفكير إبداعي.
 - ✓ الغاية الثانية أبحاث ذات جودة عالية تعالج أهم القضايا الحيوية المؤثرة محلياً ودولياً.
 - ✓ الغاية الثالثة خدمات تدريبية واستشارية عالية الجودة تساهم في التنمية المعرفية والمهنية لأفراد ومؤسسات المجتمع

- ✓ الغاية الرابعة منظومة إدارية ومالية وتقنية ذات جودة عالية داعمة لعملية التطوير في الجامعة.
- ◀▶ الابتكار: ويعني بجعل الابتكار ضمن أولوياتها سعياً لتحويل الجامعة إلى مؤسسة ذات نظام داعم للإبداع والابتكار، ويندرج تحته عدد من الغايات هي:
 - ✓ الغاية الأولى: بيئة محفزة للإبداع والابتكار لجميع منتسبي الجامعة.
 - ✓ الغاية الثانية: مؤسسة منتجة لمشاريع ابتكارية تحقق التطوير والريادة.
- ◀▶ الاستدامة: من خلال ترسيخ مفهوم الاستدامة، وجعله توجهها أساسياً ضمن استراتيجيتها، وإدراك ماهية التنمية المستدامة، ويندرج تحته عدد من الغايات هي:
 - ✓ الغاية الأولى بيئة صحية مستدامة بأفراد ملمين ببركاز الاستدامة ومبادرين بتطبيق مقوماتها.
 - ✓ الغاية الثانية نظام مؤسسي مستدام إدارياً ومالياً
- ◀▶ التواجد المتميز: ويركز بناء سمعة عالمية وإبراز هوية جامعة الكويت تعد من الأولويات الاستراتيجية لدى الجامعة في المرحلة القادمة وذلك من خلال الغايات الآتية:
 - ✓ الغاية الأولى هوية أكاديمية عريقة ومكانة محلية وعالمية بارزة.
 - ✓ الغاية الثانية مشاركة إيجابية فعالة ومتميزة في التواجد المحلي والعالمي.

وتتميز الخطة الاستراتيجية الحالية بعدة سمات جديدة، أبرزها الشراكة الاستراتيجية لبناء خطة طموحة وواقعية ومفهومة من خلال إشراك الأسرة الجامعية من طلبة وهيئة أكاديمية وهيئة إدارية، بالإضافة إلى التشاور مع ممثلي سوق العمل بقطاعيه العام والخاص لرسم أبعاد استراتيجية الجامعة (٢٠١٨ - ٢٠٢٢)، كما اتسمت هذه الاستراتيجية ولأول مرة بمنظومة موازنة البرامج والأداء من خلال ربط الموازنات بالمبادرات والمشاريع التنفيذية لسنوات الخطة الخمس سعياً لأن تكون جامعة الكويت أحد أوائل المؤسسات بالدولة المطبقة لهذه المنظومة، ولضمان تقليص الدورة المستندية وتوفير الجهد كان لزاماً أن تكون آلية التقييم والمتابعة مغايرة للسنوات السابقة من خلال استحداث نظام آلي لمتابعة وقياس الأداء من أجل ضمان نجاح سير الخطة وتعزيز الشفافية في عرض الأداء العام والدقة في عرض البيانات لكل جهة في جامعة الكويت.

ويعتبر قسم تخطيط الموارد وإدارة الأداء بالجامعة مسؤول عن: الإشراف على عملية إعداد الخطط التنفيذية للكليات ومراكز العمل، ومدى ملاءمتها للخطة الاستراتيجية للجامعة، إعداد الخطة المالية والبشرية وتقدير الموازنات السنوية للجامعة وربطها بمشاريع وبرامج الخطط التنفيذية للكليات ومراكز العمل، ومتابعة كفاءة الصرف والإنجاز، المساهمة في تثقيف الجهات بأساسيات التخطيط الاستراتيجي والمنهجية المتبعة بجامعة الكويت، تطبيق نظام إدارة الأداء في جامعة الكويت، وتحديد مؤشرات متابعة تنفيذ الخطة، ولقياس الأداء

الفعلي للكليات ومراكز العمل وفضا للأهداف الاستراتيجية، تحليل ودراسة أهم المعوقات والفجوات التي تؤثر على سير تنفيذ الخطط الاستراتيجية والسعي حول وضع الحلول المناسبة، بالتنسيق مع جهات الاختصاص، المشاركة في المشاريع التطويرية مع الكليات ومراكز العمل لرفع مستوى الأداء العام للجامعة (جامعة الكويت، ٢٠٢٠، ٤).

• رابعاً: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت باستخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي في ضوء فخطتها الاستراتيجية (٢٠١٨م-٢٠٢٢م):

تطلق فلسفة تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات من نظرة شمولية ومدخل منظوماتي متكامل لكافة عناصر المنظومة الجامعية وفي مقدمتها ثلوث الوظائف الجامعية بهدف تحقيق التميز فيما تقدمه الجامعات من خدمات متنوعة، وترتكز على منظومة من المعارف، والمعلومات، والمهارات، والقيم، والاتجاهات التعليمية المتكاملة المطورة التي يجب على الجامعات أن تمتلكها، وتمارسها تطبيقاً أثناء أداؤها وسعيها لتحقيق أهدافها التربوية والبحثية والمجتمعية، وتتعرف من خلالها على المعارف والمعلومات والمهارات الجديدة في مجال التعليم الجامعي، وعوامة المعرفة الجامعية.

ويعتبر تحقيق الميزة التنافسية للجامعات أمراً لا غنى عنه في ظل التحول نحو الجامعات المبادرة Proactive University، وذلك لتحقيق أقصى قدر ممكن من الابتكار والإبداع في مختلف الوظائف الجامعية، وبلورة الأهداف الاستراتيجية للجامعة ومؤشراتها في منظومة متكاملة تتسم بالشمول والتطور المستمر، سعياً للدخول في المنافسة مع الجامعات المحلية والإقليمية والدولية. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي وأساليبه لما له من دور مهم في دراسة واقفها وتحليل معطيات الوضع الراهن، واستشراف مستقبل الجامعة، واستنباط التوجهات الاستراتيجية التي قد تؤدي إلى تعزيز الوضع التنافسي للجامعة.

ويحتاج تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت باستخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي إلى توافر مجموعة من المتطلبات ومنها:

« تعزيز العلاقة بين التوجهات المستقبلية للجامعة باحتياجات المجتمع الكويتي ومتطلبات سوق العمل، والاحتياجات الفعلية للواقع التربوي في المجتمع الكويتي.

« صياغة التوجهات الاستراتيجية بما يتوافق مع الواقع الكويتي وموجهاته الحالية والخطة الإنمائية للكويت.

« مساندة الإدارة العليا لعمليات التفكير الاستراتيجي لتحقيق الجودة والتميز، بحيث تسعى إلى تأمين ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط، وبناء صورة واضحة عن بيئة الجامعة.

« توافر بناء استراتيجي متكامل بحيث يعبر عن التوجهات الرئيسية للجامعة ونظرتها المستقبلية منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل

الوحدات الأكاديمية، وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

« تمكين القيادات الجامعية لرسم التوجهات المستقبلية للجامعة، وتعزيز قدرتهم على التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بتدريبهم وثقيفهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي إلى أهمية القيادة المنسقة والمسؤولة والملتزمة للمفكر الاستراتيجي إلى جانب قدرته على التأثير في مجرى الأحداث بالاتجاه الذي يجعل قراراته الاستراتيجية تصب في صالح الجامعة.

« التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم التدريسية، مما يساهم في تحقيق التميز في أدائهم التدريسي.

« استحداث برامج أكاديمية نوعية لتلبية احتياجات سوق العمل، والتحسين المستمر للبرامج الأكاديمية وفق متطلبات سوق العمل المحلي والعالمي، وتقييم الخدمة التعليمية وفق معايير التميز الأكاديمي.

« الرصد والتشخيص المستمر لخصائص الخريجين والعمل على الارتقاء بمستواهم التعليمي وتأهيلهم لسوق العمل وفق خطة استراتيجية محددة، وإكسابهم مهارات التعلم الذاتي، فضلا عن إكساب المهارات اللغوية ومهارات الحاسب الآلي.

« تأسيس وحدة للتفكير الاستراتيجي والتطوير الأكاديمي بالجامعة، بهدف الاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة من منطلقات إبداعية، وأن تكون مزودة بعناصر ذات كفاءة عالية لدعم التطورات والإبداعات الخلاقة التي يقدمها العاملون، والاستفادة من هذه العناصر لرفع مستوى السلطة والعاملين.

« ربط رؤية ورسالة وأهداف البرامج الأكاديمية بالأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم ومؤشراتها التربوية ببرامج الخطة الاستراتيجية، واستحداث برامج أكاديمية تلبى متطلبات سوق العمل الحكومي والخاص.

« تطوير البرامج والخطط الدراسية وفقا لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، وعقد برامج التوأمة والتعاون الدولي للتبادل العلمي والثقافي للطلبة مع الجامعات الأخرى.

« التحول نحو التعليم الريادي من خلال إدخال مقررات ريادة الأعمال ضمن البرامج الأكاديمية، وتشجيع الطلبة على المشاركة في الأعمال الريادية والإبداعية.

« تمكين الجامعات لدور الشراكة مع قطاع الصناعة والحكومة والمجتمعات المحلية والارتباط معها في علاقات تخدم المجتمع، وهذا من شأنه أن يساهم بشكل مباشر في توليد فرص النمو والتطور للجامعة والمجتمع.

« تطبيق سياسات وأنظمة عمل متكاملة مطورة، تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة عمليات التوظيف، والتطوير المهني، والتنقل، والنظام الوظيفي، وأنظمة التحفيز، وأتمتة العمليات الإدارية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وقياس فاعلية أثر التدريب على الأداء والسلوك.

« تحديد الإطار المفاهيمي للجامعة وتوجهاتها المستقبلية بمشاركة منسوبي الجامعة وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، وتحفيز العاملين على التفكير في الاتجاه الاستراتيجي للجامعة.

- ◀◀ تحديد الأولويات والقضايا الاستراتيجية للجامعة، والربط بينها وبين البيئة الخارجية بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رؤية ورؤية رسالة الجامعة.
- ◀◀ القيام بإجراء المقارنات المرجعية مع الجامعات الرائدة والتميز على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وريادة الأعمال، ووضع مؤشرات أداء للمقارنة بين وضع الجامعة مقارنة بهذه الجامعات، ومحاولة تجسير الفجوة التنظيمية.
- ◀◀ تكوين رؤية إستراتيجية لكيفية إدارة الوضع التنافسي للجامعة وعمليات التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي، بغية تحقيق جودته، وتحسين العملية التعليمية بالجامعات.
- ◀◀ تفعيل دور القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات في تطبيق عمليات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات.
- ◀◀ تطوير محتوى المقررات الدراسية للبرامج الأكاديمية بالجامعة وربطه بمتطلبات سوق العمل وخطط التنمية المستدامة في المملكة، وتنمية مهارات التعلم الذاتي لدى الطلبة، والتأكد من توافق محتوى البرامج والمقررات الدراسية مع البيئة المحلية وقضايا المجتمع، وتنوع المقررات الدراسية في البرامج بما يتناسب مع ميول الطلبة، وتحقيق الترابط بين الجوانب النظرية والممارسة العملية.
- ◀◀ تطوير منظومة التعليم الجامعي من خلال الإدارة الفعالة لعمليات الإعداد للتخطيط الإستراتيجي، وتحديد التوجهات المستقبلية للجامعة، وإجراء التحليل الإستراتيجي الرباعي، ووضع الخطة الإستراتيجية وتنفيذها، وتقييمها.
- ◀◀ إشراك إدارة الجامعة للمجتمع المحلي في عمليات تطوير البرامج الأكاديمية وفق احتياجاته، وتحسينه وتقويمه وفق متطلبات التنمية المستدامة، بالإضافة إلى توفير مصار بديلة لتمويل عمليات تطوير البرامج لتحقيق مؤشرات الخطة الاستراتيجية.
- ◀◀ تطوير الأطر التنظيمية والتشريعية من أجل تحقيق الاستقلالية الإدارية والمالية للجامعة، وتطوير العمليات الإدارية، والإستراتيجية بالمؤسسات الجامعية.
- ◀◀ نشر ودعم ثقافة التخطيط الإستراتيجي والتميز في المؤسسات الجامعية، والكشف عن العوامل المؤثرة، والحاكمة في تطوير التعليم الجامعي في ظل التوجهات الإستراتيجية للجامعة.
- ◀◀ إعداد الكوادر البحثية المؤهلة للمشاركة في تنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية، وتشجيع الأفكار الإبداعية التي يبديها أعضاء هيئة التدريس لتطوير العملية التعليمية.
- ◀◀ إعداد خطة بحثية متكاملة للجامعة وربطها بأهداف الخطة الاستراتيجية، وإعداد وتدريب الطلبة المتميزين على البحث العلمي، وإجراء الدراسات وإطلاعهم على التجارب التطبيقية في المجالات المختلفة.

- « تطوير الخطة بصورة شمولية ومرنة تحقق التوازن بين توقعات الأطراف المعنية واحتياجات التنمية المستدامة بالمجتمع لتحديد نقاط القوة والضعف، وبناء الخطة على أساس الدراسة الذاتية للمؤسسات الجامعية، واستخدام التحليل الإستراتيجي الرباعي في الكشف عن واقع الأداء الجامعي.
- « نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء الجامعي، من أجل تحسين البيئة التعليمية بالمؤسسات الجامعية، وتوفير القوة الدافعة لتنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية.
- « وضع برامج وخطط متوازنة ذات رؤى مستقبلية لتحسين جودة جميع العمليات والأنشطة التعليمية بمؤسسات التعليم الجامعي.
- « تفعيل المشاركة المجتمعية، وتوطيد العلاقات مع المجتمع الخارجي، للحصول على دعمهم المادي لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للتعليم الجامعي.
- « تطوير برنامج الابداعات الخارجي بالجامعة بهدف إتاحة الفرصة للطلبة للاطلاع على التوجهات العالمية في التعليم الجامعي، وإمكانية تبادل المعرفة مع الأساتذة والطلبة بالجامعات المتقدمة، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب الجامعات في ربط بحوث الطلبة باحتياجات وقضايا المجتمع المحلي.
- « توافق أولويات الخطة البحثية للجامعة مع أهداف ومسارات الخطط التنموية للكويت، واستناد الخطة إلى مرجعيات محلية وإقليمية وعالمية بحيث يتم الاستفادة من التجارب المتميزة في تطوير البرامج الأكاديمية، ووجود خطة تفصيلية تبين الأولويات البحثية، وتصنيفها وتسلسلها.
- « دراسة وتحليل الوضع الراهن لجامعة الكويت، وصياغة ما اتفق عليه من أهداف، وستقوم المؤسسات بالعمل على تحقيقها في خططها، وترجمة كل هدف إلى فعاليات محددة قابلة للتنفيذ والقياس.
- « توفير البيانات والمعلومات المناسبة، وتقييم قاعدة البيانات الأساسية بالجامعة لخدمة أغراض التخطيط الإستراتيجي، والإدارة العليا، وتوفير الثقة في مصداقية هذه المعلومات.
- « تحسين برامج التنمية المهنية بحيث تكون موجهة بأداء أعضاء هيئة التدريس، وترتكز على الاحتياجات التدريبية والمهنية الفعلية لهم، وكذلك الممارسات التربوية والبحثية، وتشجيع التفاعل المستمر بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وتدعيم الحوار والنقاش البحثي بينهم.
- « وضع معايير واضحة لعملية تعيين واستقطاب أعضاء هيئة التدريس، واعتماد عملية التوظيف على الخبرات المطلوبة في مجال التخصص.
- « توظيف أعضاء هيئة التدريس استراتيجيات حديثة ومتنوعة في تقديم المعرفة للطلبة، وتدريب أعضاء هيئة التدريس الجدد على استراتيجيات التعليم والتعلم الحديثة
- « وضع حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس للسعي نحو تحسين إنتاجيتهم، ووضع الخطط التسويقية اللازمة للبرامج التي يحتاجها سوق العمل.

« تشجيع أعضاء هيئة التدريس على ربط بحوثهم بتوجهات ومبادرات الخطة الاستراتيجية، ودعم الكفاءة العلمية لتوجيه البحوث والدراسات نحو قضايا المجتمع.

« توظيف أعضاء هيئة التدريس آليات وأدوات واضحة لقياس مخرجات التعلم من مهارات ومعارف الطلبة، ومراعاة مؤشرات الأداء الرئيسة للخطة في تقييم جودة البرنامج، والاستفادة من نتائج التقويم في تطوير البرنامج وفق مستجدات العصر.

« توفير الإمكانيات المادية والبشرية ومستلزمات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات.

« تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار: ولتحقيق وظيفة الابتكار والإبداع يجب الالتزام بالمبادئ التالية: التنمية المستمرة للأفراد العاملين في المؤسسة وخلق روح المبادرة والإقدام بين العاملين، وتوثيق أواصر العلاقة مع المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحث العلمي.

« بناء شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية والجمعيات العلمية المتخصصة ذات السمعة الأكاديمي العالمية ودعم الحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التبادل والتواصل المعرفي العالمي.

« إدخال تقويم الأداء الجامعي والجودة الشاملة ضمن البنية التنظيمية للمؤسسات الجامعية بحيث تكون جزء لا يتجزأ من عملياتها اليومية، والعمل على استحداث إدارات ومراكز الجودة والاعتماد، وإنشاء وحدات للتقويم والجودة بالجامعات المختلفة.

أما بالنسبة لدور القيادات الجامعية، فيتمثل الدور الرئيسي للقيادات الجامعية في اتخاذ مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لإنجاز أهداف الجامعة ورسالتها الاستراتيجية، ومن أهم هذه الأدوار ما يلي:

« تعميق اقتناع أعضاء المؤسسة الجامعية بأهمية إعداد الخطة الاستراتيجية، وتدعيم انتماءهم، وتنمية استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق، والتأكد من اقتناعهم بالارتباط القوي بين أهداف المؤسسة، وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا.

« تطوير الأساليب والأدوات الملائمة لتوفير البيانات والمعلومات التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي، والتعرف المستمر على حقيقة الموقف الحالي للمؤسسة الجامعية، وتقييم وضعها الحقيقي على ضوء تطورها التاريخي.

« التعرف المستمر على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لدى أعضاء المؤسسة الجامعية، والمشاركة في وضع آلية التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية لها، وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين من الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.

« التعرف على عناصر البيئة الداخلية في المؤسسة الجامعية المطلوب دراستها، وتوفير بيانات ومعلومات عنها لإعداد الخطة الاستراتيجية، وكذلك عناصر البيئة الخارجية.

- ◀ معرفة مصادر الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة، والجهات والأطراف المسئولة عن توفير البيانات والمعلومات، والإجراءات التنفيذية، والبرنامج الزمني للحصول عليها.
- ◀ أساليب وأدوات تحليل وتفسير البيانات والمعلومات وتجهيزها، وكيفية الاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية والمسئولون عن تناولها، وحفظها، ومتابعة تحديثها.
- ◀ بناء وتنمية التفكير المنهجي، والرؤية العلمية، وتنميتها لدى أعضاء المؤسسة الجامعية، بما يمكنهم من التعامل مع المواقف والحالات بحياد وموضوعية.
- ◀ المشاركة في تطوير التنظيم الإداري للمؤسسة الجامعية، وإعداد الأنظمة، ووضع سياسات وقواعد العمل، بما يدعم استمرارية التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة الجامعية، وتأكيد مدخل المحاسبية بالنتائج، أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية والجوانب الشكلية.
- ◀ توفير مناخ عملي يشجع أعضاء المؤسسة الجامعية على الابتكار والإبداع والمشاركة المستمرة الفعالة في عملية التخطيط من خلال تقديم البيانات والمعلومات تحليلها وعرض الآراء والمقترحات، والبدائل لتنفيذ الخطة، وغيرها من مجالات مشاركة أعضاء المؤسسة الجامعية في إعداد الخطة.
- ◀ تعريف أعضاء المؤسسة الجامعية بأهمية عملية التخطيط، وضرورة إعداد الخطة الاستراتيجية بصفة خاصة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ومصلحة أعضائها والأطراف ذوى العلاقة بها.

• مراجع البحث:

• أولاً: المراجع العربية:

- ابن منظور، جمال الدين محمد الأنصاري: لسان العرب، ط ٣، مكتبة صادر، بيروت، ٢٠١١، ص ٥٧٢.
- أبوبكر، مصطفى: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦.
- أحمد، محمد جاد: متطلبات تطبيق ستة سيجما Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية، العدد (٣٩)، الجزء (٣)، جامعة عين شمس، ٢٠١٥.
- أمين، مصطفى محمد: بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٣)، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ٢٠١٧.
- البياز، حسين منصور: نموذج مقترح للعناصر المؤثرة في جودة التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي: دراسة مقارنة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (١)، القاهرة، يناير ٢٠١٦، ص ٨٣-١٣٤.
- البهوشي، السيد: تحسين فعالية إدارة كلية التربية بالعرش - دراسة حالة، المؤتمر السنوي الخامس عشر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالإشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، القاهرة، ٢٨-٣٠ يناير، ٢٠٠٧.
- جامعة الكويت: الخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت (٢٠١٨م-٢٠٢٢م)، مكتب نائب مدير الجامعة للتخطيط، الكويت، ٢٠١٨

- خاطر، محمد إبراهيم: تدويل التعليم: أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية بالرقازيق "دراسات تربوية ونفسية"، العدد (٨٧)، أبريل، ٢٠١٥.
- خليل، ياسر محمد: القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (١٤)، الجزء (٥)، مصر، ٢٠١٧.
- الخويت، سمير: فلسفة التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية "التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي"، كلية التربية، جامعة طنطا، ١١ مايو ٢٠١٠.
- الدجنى، إباد: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦.
- الدوري، زكريا: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، ٢٠٠٥.
- الرشيدى، منيرة سعود: تطوير أداء عضو هيئة التدريس بجامعة الكويت في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٣.
- الزنفلى، أحمد: فنيات التخطيط الإستراتيجي للتعليم، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية "التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي"، كلية التربية، جامعة طنطا، ١١ مايو ٢٠١٠.
- زين العابدين، أسامة وموسى، منال: تصور مقترح لتنفيذ الميزة التنافسية لكلية التربية جامعة جنوب الوادي "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية بأسسيوط، المجلد (٣١)، العدد (٣)، كلية التربية، جامعة أسسيوط، ٢٠١٥.
- السلمى، على: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من منظور إستراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨.
- السوسى، يوسف: درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٥.
- الشمري، عيد عائد: درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقتها بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٤.
- الشهري، محمد: واقع التفكير لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١٠.
- الصادق، شريهان محمد: تطوير الثقافة التنظيمية بجامعة المنوفية تحقيقا للميزة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٦م.
- صالح، نسرين: الفعالية الإدارية والتمويل الذاتي للجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩.
- ضحواى، بيومى والمليجى، رضا: التخطيط الإستراتيجي في التعليم: رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠١١.
- عبد الدايم، عبد الله: التخطيط التربوي، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، ٢٠١٦.
- عبدالسلام، أسامة: دور القيادات الجامعية في تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧.
- العتيبي، حمود ناصر: تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بدولة الكويت في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٤.
- عيد، هالة فوزى: دور التخطيط الإستراتيجي في تهيئة مخرجات التعليم العالي في الوطن العربي لتلبية متطلبات سوق العمل، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد (١٤)، الرياض، أكتوبر ٢٠١٥، ص ٦٧-١١٣.
- الغالبى، طاهر وإدريس، وائل: الإدارة الاستراتيجية من منظور متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٧.

- غوانمة، فادي فؤاد: فاعلية التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الثقافة والتنمية، السنة (١٨)، العدد (١٢٢)، جمعية الثقافة والتنمية، مصر، نوفمبر ٢٠١٧م، ص ص ٧٥-١١٢.
- الفاخوري، رفعت: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥.
- فتحي، شاكر: إدارة المؤسسات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، ط٢، دار المعارف، القاهرة، ٢٠٠٧.
- القطامين، أحمد: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام - دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٨)، العدد (٢)، ٢٠٠٢.
- كاكولي، جميلة عبدالرضا: التخطيط الاستراتيجي للجودة في التعليم العالي بالكويت كمدخل للتطوير الأكاديمي، مجلة التربية، العدد (١٦٢)، الجزء (٢)، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، يناير ٢٠١٥، ص ص ٣٨٩-٤٤٠.
- مختار، حسن: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مكتبة بيروت، القاهرة، ٢٠٠٧.
- مرزوق، أماني عبدالعظيم: متطلبات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية: رؤية تربوية معاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٨م.
- مصطفى، أحمد سيد: تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين "دعوة للتأمل"، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، المجلد (٢٩٩)، العدد (١٤٤)، قطر، ٢٠٠٣.
- المليجي، رضا وإسماعيل، يحيى: إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر "دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، العدد (٤٢)، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٠م، ص ص ٣٩٧-٤٥٣.
- النجار، فريد: التجديد التنظيمي لمنظومات التعليم في القرن ٢١: آليات الاعتماد- إدارة الجودة الشاملة- التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
- نصحي، أحمد: تصور مقترح لرفع مستوى الميزة التنافسية في البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، المجلد (١٠)، العدد (٢٩)، اليمن، ٢٠١٧.
- النصف، وليد عبداللطيف: ترتيب جامعة الكويت ٧٠٠ عالمياً، جريدة القبس الإلكترونية، ١٢ يوليو ٢٠١٧، ص ٢.
- هاشم، رضا محمد: إستراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة، مستقبل التربية العربية، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٦)، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، يناير ٢٠١٧م، ص ص ٤٠٣-٤٧٤.
- الهاللي، الهاللي الشربيني: التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٦.
- الوادي، محمود والزعبي، علي: مستلزمات غدارة الجودة الشاملة كاداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية "دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، الأردن، ٢٠١١م.
- وبيح، محمد عبدالرازق: متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٩٥)، الجزء (٣)، يوليو.
- ياسين، سعد: الإدارة الإستراتيجية، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥.

- Al-Daihani, Sultan: The Impact of Servant Leadership on Strategic Planning; A Field Study, The Educational Journal, Vol.31, Issue.123, Part (1), Kuwait University, June 2017, pp.11-37.

- Bisaria, G.: Achieving Competitive Advantage by Private Management Colleges or Private Universities International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research ,Vol. 2, No. 3, 2013, pp. 90-105.
- Burgess, E.: Stakeholders Perception of Strategic Planning in Higher Education; A Comparative Case Study of Two Institutions, PhD Dissertation, Graduate Faculty of the University of North Dakota, 2008
- Campell, V.: the perceived Impact of Strategic Planning on Professional Development in Berks County and Chester County Public School, Widener University, Dissertation Abstracts International, Vol. (64), No. (4), Issue (68), 2003.
- Campell, V.: the perceived Impact of Strategic Planning on Professional Development in Berks County and Chester County Public School, Widener University, Dissertation Abstracts International, Vol. (64), No. (4), Issue (68), 2003.
- Chang, G.: Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods, international Institute for Educational Planning, UNESCO, Paris, 2008.
- Davis, B.: From School Development plans to a Strategic Planning Framework, Diss. Abs. Int., Vol. 56, No. 10, April 1996.
- Dooris, M.: Two Decades of Strategic Planning. Planning for Higher Education, Vol. 31, No.2, 2002.
- Fischer, B.: The Relationship between Leadership, Strategic Planning, and Capital Structure of Cardinal Stretch University, PhD Dissertation, College of Education and Leadership, Cardinal Stretch University , 2007
- Foon, S.: Capabilities Differentials As Sources of Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Study on Malaysian Private Colleges/Institutions, PhD Thesis ,University of South Australia, Australia, 2005.
- Handzic, M.(2005): Knowledge Management through the Technology Glass, World Scientific Publishing Company, New Jersey, 2005
- Johnson, J.: Strategic Planning in the Millard Public Schools (1989-2003), PhD Dissertation, University of Nebraska, 2004.
- Khan, Hina & Matlay, Harry (2009): Implementing Service Excellence In Higher Education. Education & Training, Vol. 51 Issue: 8/9, 769 – 780.
- L u x t o n, A. & et al: Strategic Planning in Higher Education, Education Department of the General Conference of Seventh-day Adventists, General Conference Department of Education, 2005
- Mashhadi, K. & et al: A Quality-Oriented Approach toward Strategic Positioning in Higher Education Institutions, International Journal of Social Sciences, Vol. 2, No.4, 2007.

- Meinhart, R.: Strategic Planning through Organization Lens, PhD Dissertation, George Washington University, 2004.
- Pearson, Andrew(2010): The Strategist's Choice: Competitive Strategy And The Question Of How To Compete, UBS Unique Business Strategies, P1.
- Porter, M. (2013): Competitiv Advantage: Creating & Sustaining
- Prusha, T.: Strategic Planning in Community College Information Technology, A Delphi Study Model Program, PhD Dissertation, Iowa State University, 2006.
- Richards, C.: A New Paradigm: Strategies for Succession Planning in Higher Education, PhD Dissertation, Capella University, 2009
- Riza, A.: Strategic Planning at the State's Education Institutions Serving Open and Distance Education; Which are f Non-Profit Concern, Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE, Vol. 8, No. 1, January 2007
- Schueler, L.: How A University President inspires and maintains a Shared Vision during a Strategic Planning Process and Its Implementation, PhD Dissertation , Faculty of the Rossier School of Education, University of Southern California, 2007.
- Stevens, R.: Strategic Planning in Education, Open University Press, London, 2004.
- Suarez, A., Moreira, R.S., Carrapatoso,E.(2006): The Role Of Usability In The Competitiveness Of Higher Education Institutions, Papers Of Iadis International Conference : Applied Computing, San Sebastian, Spain, 25-28 February 2006, P314.
- Superior Performance, Free Press, New York.
- Williams, T.: Strategic Planning Leadership in Illinois Community Colleges; Who is Leading the Process, PhD Dissertation, University of Illinois, March 2009.

