

نموذج مقترح لعملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي

د. أميرة محمود الشرقاوي

مدرس التخطيط التربوي

كلية التربية - جامعة القزاق

amiraelshrkawyedu@gmail.com

الملخص

لم يعد تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي خياراً أو من قبيل الرفاهية في ظل المنافسة المحلية والعالمية، الأمر الذي أدى إلى اتجاه كافة المؤسسات للأخذ بالتخطيط الإستراتيجي كأحد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية. وبمرور الوقت، تنوعت وتعددت النماذج التي تركز جُلَّ اهتمامها على تحسين منهجية تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين ممارساته على نحو يكون أكثر كفاءة وفعالية. ومن ثم هدفت الورقة البحثية إلى تقديم نموذج مقترح لعملية التخطيط الاستراتيجي؛ ليكون بمثابة دليل عمل خطوة بخطوة، يوضح إجراءات مراحل وخطوات تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي، في ضوء دراسة وتحليل أبرز النماذج العالمية. ويطلق على النموذج المقترح اسم "دورة التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية". وتناولت الورقة الحالية النموذج المقترح؛ بدءاً بتحديد منطلقاته، وخطوات بنائه، وأهدافه، وأهميته، ومكوناته؛ من حيث تعريفه والأسس التي يستند إليها، ومراحل وخطواته، وانتهاءً بتقديم خطة عمل زمنية مقترحة لتطبيقه. وتؤكد الورقة الحالية على أن النموذج المقترح يعد بمثابة نموذج إجرائي لتطبيق العملية، يمكن الاستفادة منه وتطبيقه في مؤسسات التعليم الجامعي المصري، بما يعزز من تدعيم قدراتها التنافسية نحو تحقيق الميزة التنافسية وتبوء مكانة تنافسية عالية في التقارير الدولية والتصنيفات العالمية للجامعات.

الكلمات المفتاحية: النموذج، التخطيط الاستراتيجي، الميزة التنافسية، التعليم الجامعي .

A Proposed Model for Strategic Planning Process to Achieve Competitive Advantage for University Education

Abstract

Achieving competitive advantage for university education is no longer an option or a luxury in light of local and global competition, which has led all institutions to adopt strategic planning as one of the requirements to achieve competitive advantage. Over time, the models have diversified and focused most of their attention on improving the methodology for applying the strategic planning process in order to improve its practices in a more efficient and effective manner. **Hence**, the research paper aimed to present a proposed model for strategic planning process; To serve as a step-by-step work guide, procedurally explaining the stages and steps of applying the strategic planning process in order to achieve the competitive advantage of university education institutions, in the light of the study and analysis of the most distinguished global models. The proposed model is called the “the **Strategic Planning Cycle and Competitive Advantage**”. The current paper dealt with the proposed model; Starting with defining its premises, building steps, objectives, importance, and components; In terms of its definition, the foundations on which it is based, its stages and steps, and concluding with a proposed timetable action plan for its implementation. The current paper emphasizes that the proposed model is a procedural model for applying the process, which can be used and applied in Egyptian university education institutions, in a way that enhances their competitive capabilities towards achieving competitive advantage and occupying a high competitive position in international reports and global university Rankings.

Key Words: Model- Strategic Planning- Competitive Advantage – University Education.

مقدمة

تشهد الساحة الدولية تغيرات عميقة وسريعة في الاتجاه نحو عولمة كافة نواحي الحياة، وفي ظل هذا النظام العالمي الجديد، ازدادت حدة المنافسة بين الدول في كافة المجالات؛ حيث برزت التنافسية كحقيقة أساسية، تُحدد نجاح أو فشل النظم والمؤسسات الاجتماعية. ومن ثم أصبحت كافة المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل الجاد والبحث المستمر؛ لاكتساب الميزات التنافسية التي يمكن من خلالها تحسين موقعها على المستوى المحلي والعالمي، أو حتى مجرد المحافظة عليها في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين في عصر العولمة^(١). كما يتحتم عليها أيضاً العمل؛ من أجل تنويع مصادر الميزة التنافسية، وجعلها صعبة التقليد من قبل المنافسين، وعدم الاكتفاء بالمنافسة على المستوى المحلي، بل أيضاً بالمنافسة على المستوى العالمي^(٢).

كما يشير تقرير التنافسية العالمية إلى أن جودة التعليم العالي والتدريب يُعد واحداً من اثني عشر ركيزة تُقاس بها تنافسية الدول^(٣)؛ ولعل هذا ما يؤكد على الدور الحاسم الذي يسهم به التعليم الجامعي في ارتقاء الدول وتقدمها على مستوى المنافسة العالمية. وعلى ذلك يمثل إصلاح وتطوير التعليم الجامعي، وتحسين كفاءته وإمكاناته التنافسية من أهم التحديات التي تواجه كافة الدول في إطار سعيها الدؤوب نحو تحقيق التقدم والتنمية، والمنافسة على الصعيد العالمي.

وفي ظل متغيرات الألفية الثالثة، يواجه التعليم الجامعي جملةً من التحديات تفرض عليه حتمية السعي المستمر نحو المنافسة، ومن أهم هذه التحديات: وجود جامعات أجنبية في داخل البلدان العربية؛ مما زاد من حدة المنافسة للجامعات الوطنية والتفوق عليها، وتنوع أنماط التعليم الجامعي، وظهور أنواع جديدة من الجامعات مثل الجامعات المفتوحة، والتعليم عن بُعد، والجامعات الافتراضية التي تكون تكلفتها أقل من الجامعات التقليدية، واستثمار القطاع الخاص في التعليم الجامعي ودخوله كمنافس للتعليم الجامعي الحكومي على أسس ربحية اقتصادية، وجودة التعليم المقدم من الجامعات الخاصة والأجنبية^(٤).

والى جانب ذلك، ارتبطت التنافسية العالمية بين الجامعات ارتباطاً وثيقاً بظهور التصنيفات العالمية للجامعات، حيث يُعد المركز التنافسي للجامعة في التصنيفات العالمية؛ بمثابة معيار دولي يعكس مدى تمايز خدماتها ومخرجاتها، ومدى تحقيقها لميزة تنافسية وتفوقها على غيرها من الجامعات المنافسة. ومن هذا المنطلق، تزايدت حدة المنافسة بين الجامعات، وأصبح التعليم الجامعي في موقف يحتم عليه البحث عن العديد من المصادر الجديدة؛ من أجل تحقيق ميزة تنافسية. ومن ثمَّ يجب على الجامعات التكيف مع هذا المشهد التنافسي من خلال تطوير استراتيجيات تنافسية تقودها إلى تحقيق مكانة وميزة تنافسية بين الجامعات الأخرى^(٥).

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال تبوأ خدماتها ومخرجاتها مكانة متميزة بين الجامعات المنافسة، وذلك من خلال مواجهة القوى التنافسية، وجذب أفضل الكفاءات والطاقات البشرية من الهيئات القيادية والتدريسية والطلابية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي. ولذا، تتضمن الميزة التنافسية عاملين رئيسيين، هما: التفوق على المنافسين، والتميز في جذب المستفيدين من خدماتها ومخرجاتها الجامعية؛ بما يمكنها من الإنماء المهني واستمرارية الريادة العالمية^(٦).

وتنعكس الميزة التنافسية للجامعة على جودة الخريج التي تزيد من قدرته التنافسية في الحصول على فرص عمل أفضل من مثيله في مؤسسة أخرى. ومع جودة الخريج وجودة الخدمات تبدأ مؤسسات التعليم الجامعي في توسيع دائرة التنافس من خلال إتاحة المزيد من فرص التعليم من خلال إنشاء فروع في أماكن متباعدة وقد تكون في دول أخرى، وهكذا تزداد دائرة الميزات التنافسية إلى أن تصل إلى الدائرة العالمية^(٧). وبناء على ذلك، فإن الميزة التنافسية للتعليم الجامعي تعني قدرة مؤسساته على تخريج قوى بشرية قادرة على أن تفرض نفسها في سوق العمل سواء على المستوى المحلي أو العالمي؛ فلم تعد مهمة التعليم الجامعي مقتصرة على تخريج متخصصين محليين، بل تخريج متخصصين على مستوى عالمي قادرين على التكيف مع متغيرات

العصر ومستجداته، وضرورة إعداد القوى البشرية للمنافسة على فرص العمل في السياق العالمي^(٨).

وفي هذا الإطار، لم يعد تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي خياراً، أو من قبيل الرفاهية في ظل المنافسة المحلية والعالمية، الأمر الذي أدى إلى اتجاه كافة المؤسسات للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي كأحد محددات تحقيق الميزة التنافسية^(٩)؛ باعتباره المنهج الي يمكن من التعامل الفعّال مع خضم التغيرات التي تجيء من كل صوب في البيئة المحيطة، ويمكن المؤسسات من أن تشتق لنفسها مساراً فعّالاً في المستقبل. كما أنه يُعد الاتجاه التطويري الجديد الذي يبين كيف لأي مؤسسة أن تستفيد من عناصر قوتها ومن ظروفها الخارجية، وهو كذلك يبين على أي نحو يمكن لها تطبيق أساليب تحليل أوضاعها الداخلية والخارجية، وما الخبرات التي يمكن أن تهدي إليها في هذا الصدد؟ فهو وسيلة لإدخال التوجه المستقبلي، والبيئي (الخارجي) إلى اهتماماتها، ومدخل لإخراجها من دائرة الجمود والثبات إلى دائرة التجديد والإبداع، واستشراق آفاق التغيير^(١٠).

ومن هنا كان لزاماً على التعليم الجامعي الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي المبني على الميزة التنافسية؛ بناءً على التحليل والتشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسات، الذي يسمح لها باستخلاص نقاط القوة والضعف للمؤسسة، فضلاً عن تحديد الفرص والتحديات التي تلوح بالبيئة الخارجية للمؤسسة، ومن خلال ذلك تختار المؤسسة نوع الاستراتيجية المناسبة التي تعتمد عليها نحو تحقيق الميزة التنافسية. ومن هذا المنطلق، برزت أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الجامعي وفقاً لما ما يؤديه من دور فعّال في تمكينها من التعامل بفعالية مع التحديات التنافسية من خلال صياغة الاستراتيجيات الملائمة؛ التي تمكنها من تحقيق مكانة وميزة تنافسية.

ولاشك أن التخطيط الناجح أساس التطوير الناجح، ولكن أي نوع من التخطيط الذي نريده في مؤسساتنا التعليمية؟ وتكمن الإجابة عن هذا التساؤل في جوهر نموذج التخطيط الاستراتيجي المستخدم. فإذا كان التخطيط الاستراتيجي

هو وسيلة كافة المؤسسات للتكيف والاستجابة للتغيرات المتسارعة في ظل بيئة شديدة التنافس، فإن التخطيط الاستراتيجي ذاته بحاجة إلى التكيف ضمن كل سياق مختلف، ومع ما يطرأ من مستجدات. وعلى ذلك تتعدد وتتطور نماذج التخطيط الاستراتيجي؛ بهدف تعزيز عمليات التخطيط في ظل بيئة تتسم بالدينامية والتغير السريع.

وباستقراء الأدبيات، يتضح أنه لا يوجد نموذج واحد للتخطيط الاستراتيجي، بينما تتعدد النماذج التي تمّ تصميمها خلال سياقات مؤسسية مختلفة، مثل: نماذج مؤسسات الأعمال، ونماذج المؤسسات العامة غير الربحية، ونماذج مؤسسات التعليم بصفة عامة، والتعليم الجامعي بصفة خاصة. كما تتعدد نماذج التخطيط الاستراتيجي داخل كل سياق؛ بهدف تعزيز وتطوير العملية نفسها، وتكييفها مع ما يستجد من متغيرات بمرور الوقت. ومن أبرز هذه النماذج: نموذج جورج ستينر، ونموذج فايفر، ونموذج جون برايسون، ونموذج مايكل أليسون وجود كاي، ونموذج شارلي دي ماكويين، ونموذج روجر كوفمان، ونموذج نوريس وبولتن، ونموذج دانيال راولي وزملاؤه، ونموذج نوريس وبولتن، ونموذج روبن وترومب، وغيرها من النماذج. وكل نموذج من هذه النماذج يتميز بتفرده على التركيز على إحدى العناصر، أو الجوانب المتضمنة في عملية التخطيط الاستراتيجي عن غيره من النماذج الأخرى.

وفي هذا الصدد، تركز الورقة الحالية على تقديم نموذج مقترح لعملية التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي في ضوء دراسة وتحليل أبرز النماذج العالمية للتخطيط الاستراتيجي؛ بدءاً بتحديد منطلقاته، وخطوات بنائه، وأهدافه، وأهميته، ومكوناته؛ من حيث تعريفه والأسس التي يستند إليها، ومراحله وخطواته، وانتهاءً بتقديم خطة عمل زمنية مقترحة لتطبيقه. وجدير بالذكر، تعد هذه الورقة البحثية مستخلصة من رسالة الدكتوراه الخاصة بالباحثة. وتأتي الورقة الحالية وفقاً للمحاور التالية:

أولاً - المنطلقات الأساسية لبناء النموذج

ثانياً - خطوات بناء النموذج

ثالثاً - أهداف النموذج

رابعاً - أهمية النموذج

خامساً - مكونات النموذج

أ- تعريف عملية التخطيط الاستراتيجي

ب- الأسس والمرتكزات التي تستند عليها عملية التخطيط الاستراتيجي

ج- عملية التخطيط الاستراتيجي: الأسئلة الرئيسية

سادساً - خطة عمل زمنية لتطبيق مراحل النموذج المقترح

أولاً - المنطلقات الأساسية لبناء النموذج

تعد منطلقات النموذج المقترح بمثابة المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها

وينطلق منها وتبرر الحاجة إلى بنائه. ويمكن تحديدها فيما يلي:

■ أن التخطيط الاستراتيجي متطلب رئيس لنجاح وبقاء أي مؤسسة، وخاصة في ظل بيئة شديدة التنافس؛ إذ يسهم بدور حاسم وفعال نحو تطوير أداء مؤسسات التعليم الجامعي، بما يمكنها التفوق على المنافسين، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

■ أن تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي لم يعد خياراً، ويات هدفاً استراتيجياً تسعى إليه جميع الجامعات باختلاف أنواعها في ظل التحديات التنافسية بين المؤسسات التعليمية.

■ ازدياد حدة المنافسة العالمية بين مؤسسات التعليم الجامعي وظهور بعض المتغيرات العالمية في بيئة التعليم الجامعي العالمية، وما فرضته من تحولات وتحديات، من أبرزها: تدويل التعليم والبحث العلمي، والتحول الرقمي، والتحالفات الاستراتيجية، والحاجة إلى خريج قادر على المنافسة في سوق العمل العالمي، والسمعة الأكاديمية وفقاً للتصنيفات العالمية للجامعات، وزيادة حدة التنافس بين الجامعات الحكومية والخاصة والأجنبية، وغيرها.

- توجه مؤسسات التعليم الجامعي نحو العالمية بالاستناد إلى معايير ومؤشرات التصنيفات العالمية للجامعات، يعزز من الاهتمام بتفعيل الممارسات الخاصة بتحسين الوضع التنافسي للجامعات محلياً واقليمياً وعالمياً.
- مرونة وديناميكية عملية التخطيط الاستراتيجي وقابليتها للتكيف والتعديل وفقاً للمتغيرات وطبيعة المؤسسات.
- الحاجة إلى تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الجامعي المصرية، من خلال تبني نموذج وإطار منهجي واضح للعملية في ضوء مراجعة أبرز النماذج العالمية، يأخذ في اعتباره التحديات التنافسية من أجل تحقيق متطلبات الميزة التنافسية.

ثانياً- خطوات بناء النموذج

- تم بناء النموذج المقترح في ضوء ما تم تحليله لمتغيري البحث، وهما: نماذج التخطيط الاستراتيجي، والميزة التنافسية للتعليم الجامعي. واعتمد البحث في بناء النموذج المقترح بعدة خطوات، وهي:
- ١- تحديد الهدف من بناء النموذج: يهدف النموذج الحالي إلى تقديم دليل عمل لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق الميزة التنافسية، من خلال منهجية واضحة وأكثر ملائمة لمؤسسات التعليم الجامعي في ضوء تحليل أبرز النماذج العالمية.
 - ٢- تحليل البيانات والمعلومات: حيث اعتمد البحث الحالي على تحليل أبرز النماذج العالمية لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتحليل الإطار الفكري للميزة التنافسية، ومتطلبات تحقيقها وفقاً لأبرز التصنيفات العالمية للجامعات، ودور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.
 - ٣- تحديد العوامل والمتغيرات المكونة للنموذج: انطلاقاً من من تحليل البيانات والمعلومات، يعتمد البحث على تحديد مكونات النموذج المقترح، بدءاً من تعريفه،

والأسس المنهجية التي يستند إليها، ومراحلها وخطواته التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي.

٤- بناء وصياغة النموذج المقترح: يتضمن ذلك تقديم وصف تفصيلي لمكونات النموذج المقترح، وتمثيله في صورة شكل أو خريطة تدفق توضح مراحل تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي، التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي،

٥- تطبيق النموذج المقترح، والتأكد من صلاحيته للتطبيق: يقتصر البحث عند خطوة بناء النموذج المقترح دون تطبيقه. إلا أنه يمكن ايضاح امكانية وصلاحية تطبيق النموذج المقترح في مؤسسات التعليم الجامعي من خلال ما يتمتع به مميزات، من خلال ما يلي:

- أنه يعتمد على أبرز مكونات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لأبرز النماذج والممارسات الناجحة والشائعة والمطبقة عالمياً لدى جميع المؤسسات بصفة عامة، ومؤسسات التعليم الجامعي بصفة خاصة.
- أنه ينطلق من تقييم مدى جاهزية المؤسسة لتطبيق العملية، ويقدم تفصيلاً مرحلة خاصة للتخطيط من أجل التخطيط؛ بهدف الاستعداد والتهيئة لتطبيق العملية بنجاح.
- أنه يقدم إطاراً مقترحاً من المؤشرات مصمم خصيصاً لتقييم مؤسسات التعليم الجامعي وواقع الميزة التنافسية، انطلاقاً من المكونات الخاصة بأي مؤسسة جامعية (مدخلات - عمليات - مخرجات)، مع الأخذ في الاعتبار إدراج مؤشرات التصنيفات العالمية للجامعات، بما يسمح بإمكانية استخدامه للمقارنة المرجعية مع المؤسسات الجامعية الأخرى.
- أنه يقدم إطاراً مقترحاً لعدد من المحاور والمؤشرات لتقييم البيئة الداخلية - التقييم الذاتي قابل للتطبيق، ويمكن استخدامه كأساس لتحديد القضايا والمحاور الاستراتيجية، وتحديد غايات وأهداف الخطة الاستراتيجية؛ من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

- أنه يُمكن مؤسسات التعليم الجامعي من إعداد تقارير المتابعة والمقارنة المرجعية مع المؤسسات المناظرة بسهولة من خلال إطار المؤشرات الذي يقترحه النموذج الحالي.
- أنه يتناول تقديم رؤية مقترحة لأبرز متطلبات تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لتحليل أبرز التصنيفات العالمية للجامعات.
- أنه يتناول ايضاح أبرز التفاصيل الخاصة بالأساليب المختلفة وتكييفها لمؤسسات التعليم الجامعي بها، مثل: تحليل أصحاب المصالح، وتحليل SWOC، ونموذج بورتر، ونموذج النظرة القائمة على تحليل الموارد، وأسلوب تحليل النظم وغيرها.
- أنه يتضمن أبرز التفاصيل والاجراءات العملية لتطبيق كل مرحلة، كما يقدم بعض الأمثلة التطبيقية المستقاة من خطط استراتيجية واقعية لايضاح كل مرحلة.
- أنه يؤكد على بناء الخطة التنفيذية لضمان نجاح التنفيذ.
- أنه يعتمد على مواءمة وربط الخطة الاستراتيجية مع الميزانية لضمان نجاح التنفيذ.
- أنه يقدم إطاراً لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقويم عملية التخطيط الاستراتيجي نفسها.

ثالثاً - أهداف النموذج

يهدف النموذج المقترح إلى تقديم دليل عمل يمكن الاسترشاد به - من قبل مختلف مؤسسات التعليم الجامعي - لمراحل وخطوات تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل تطوير أدائها نحو تحقيق الميزة التنافسية، وتبواً مراكز تنافسية متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.

وصُمم هذا النموذج بهدف مواءمة العملية لمؤسسات التعليم الجامعي، بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية. ولذا، فالنموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي ينطلق من الافتراضات والموجهات والوظائف الرئيسية لمؤسسات التعليم الجامعي في أي

مجتمع، وهي: (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع). كما ينطلق من أنه لا توجد نفس الخطة الاستراتيجية لمؤسستين مختلفتين، فكل مؤسسة لها ظروف وامكانات وقدرات وكفاءات مختلفة. ومن ثم، فإن كل مؤسسة جامعية سواء كانت (جامعة أو كلية) يجب أن تحدد رسالتها ورؤيتها، وقدراتها وامكاناتها الداخليه والفرص والتحديات الخارجية، كنقطة انطلاق لتحديد غاياتها المستقبلية واجراءات تحقيقها، ومتطلبات تنفيذها بفعالية. ومن ثم، فإن مؤسسات التعليم الجامعي يجب أن تنطلق في بناء خططها الاستراتيجية بحيث تعكس غاياتها وحاجاتها العامة من خلال:

- تمايز خدماتها (التعليمية والبحثية والاجتماعية) بين المؤسسات المناظرة.
- التركيز على الوظائف المؤسسية كأساس رئيس لتحديد رسالة أي مؤسسة جامعية.
- الوعي بالاحتياجات المتغيرة المستمرة لكل من الطلاب والخريجين للتعليم المستمر مدى الحياة.
- الاهتمام بتميز البحث العلمي والأبحاث التطبيقية، والتركيز على التخصصات البحثية التي تخلق فرص أفضل للمؤسسة
- الاعتراف بالاحتياجات المجتمعية واحتياجات سوق العمل المتغيرة والمتجددة.
- الاعتراف بأهمية السمعة الأكاديمية الدولية، والبيئة التنافسية العالمية لمؤسسات التعليم الجامعي، والحاجة إلى تحقيق الميزة التنافسية.

❖ رؤية مقترحة لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي

تحقيقاً لهدف الورقة البحثية المتمثل في بناء نموذج لتحقيق الميزة التنافسية، يهدف النموذج الحالي إلى تقديم رؤية مقترحة لأبرز متطلبات وآليات تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي المصري، لتكون إطاراً موجهاً ونقطة الانطلاق لعملية التخطيط الاستراتيجي؛ بما يمكنها من الارتقاء بالمكانة التنافسية في التصنيفات العالمية للجامعات. ويمكن ايجازها فيما يلي:

المتطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي

يعد بالتخطيط الاستراتيجي من أبرز متطلبات تحقيق الميزة التنافسية. ويعبارة أخرى تعد الميزة التنافسية الهدف الرئيس لأي عملية تخطيط استراتيجي؛ فلكي تستطيع أي مؤسسة جامعية من البقاء والنجاح وتحقيق مكانة تنافسية متقدمة في ظل بيئة شديدة التنافس، فإن ذلك يتطلب تحليل استراتيجي شامل يتناول المؤسسة الجامعية؛ داخلياً وخارجياً، من أجل صياغة خطة استراتيجية تنافسية قائمة على ما لديها من نقاط قوة وضعف وكفاءات متميزة داخلية، وفرص وتحديات خارجية، بما يمكنها من تحقيق متطلبات الميزة التنافسية. ويتطلب ذلك وجود منهجية عمل واضحة يمكن الاسترشاد بها من قبل مؤسسات التعليم الجامعي من أجل تحقيق الميزة التنافسية. وهذا ما سيتناوله بالتفصيل مكونات النموذج المقترح.

المتطلب الثاني: تعزيز الوضع المالي وتنوع مصادر التمويل

يعد تحسين الوضع المالي، وتعدد وتنوع مصادر التمويل من أبرز متطلبات تحقيق الميزة التنافسية. ويمكن لمؤسسات التعليم الجامعي تحسين وتعزيز أوضاعها المالية من خلال ما يلي:

- تحالف الجامعات المصرية للمطالبة بشكل رسمي لضرورة التزام الحكومة بزيادة نسبة الإنفاق الحكومي المخصص للتعليم الجامعي من الإنفاق العام على الدولة، وزيادتها سنوياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية.
- عدم الاقتصار على التمويل الحكومي كمصدر رئيس، والاعتماد على تنوع وتعدد الموارد المالية بين التمويل الحكومي، والرسوم الدراسية، والتبرعات والهبات والأوقاف، والجهات المانحة، والتعاون مع مؤسسات المجتمع ومؤسسات سوق العمل.

- ترشيد الإنفاق والاستثمار الأمثل للموارد المالية بما يصب في مصلحة الطالب والبحث العلمي وأولويات التطوير.
- حسن استثمار الموارد المتاحة والأبنية والأصول في تقديم خدمات إضافية مقابل عائد مادي يعود على المؤسسة.
- العمل على تحسين وزيادة الموارد الذاتية، من خلال تسويق الخدمات التعليمية والبحثية والاجتماعية، وتسويق براءات الاختراع والاكتشافات والابتكارات.
- تفعيل الرقابة المالية لحسن توزيع واستثمار الموارد والأصول، وتقليل جوانب الهدر، ومكافحة الفساد المالي.
- تفعيل وحسن استثمار الوحدات ذات الطابع الخاص لتحسين عوائدها المالية.
- تحسين القدرات التسويقية للخدمات الجامعية من خلال تشكيل لجنة لتسويق الخدمات، لاجتذاب عدد أكبر من الطلاب الدوليين، بما يسهم في تحسين الإيرادات المالية للمؤسسة الجامعية، وذلك من خلال التواصل مع الملحق الثقافي بالسفارات المختلفة بمصر، وتعريفه بالسمات المميزة للمؤسسة التدريسية والبحثية والمالية، والتسهيلات التي تقدمها للطلاب الوافدين.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للمشاركة في مشروعات بحثية ممولة، والبحث عن جهات ترعاها كمولين؛ مما يزيد من تدفقات الإيرادات المالية؛ بما يساعدها على تحسين خدماتها التعليمية والبحثية الخدمية.
- تعظيم الاستفادة من المنح والهبات المقدمة من المنظمات والهيئات المانحة المحلية والدولية.

المتطلب الثالث: تمييز الطلاب والخريجين

تعد جودة وتميز المدخلات من الطلاب وجودة المخرج التعليمي من الخريجين، من أبرز متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي. ويتطلب ذلك من الجامعات السعى نحو استقطاب أكفأ الطلاب، ورعاية ودعم الطلاب الموهبين، وإعداد وتأهيل خريجين متميزين قادرين على المنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي. ومن أبرز آليات تحقيق ذلك ما يلي:

- رفع معايير القبول بحيث تركز على الكيف وليس الكم، وتبنى سياسات ومعايير قبول قائمة على مبدأ التنافسية والانتقائية، وعلى معايير الجدارة والموهبة؛ لإجتذاب أفضل وأكفأ الطلاب على المستوى المحلي والدولي.
- التفاعل مع مؤسسات التعليم الثانوى قبل الجامعي، لتشجيع وحث الطلاب على أهمية التخصصات العلمية في العلوم والرياضيات وكافة العلوم التطبيقية لإحداث التوازن بين أعداد الطلاب في التخصصات النظرية للعلوم الانسانية والاجتماعية، والتخصصات العلمية.
- تعزيز سياسة جذب ودعم الطلاب المتميزون من خلال الدعم المادى والمعنوي، والتوسع في تقديم الدعم اللازم لجذب الطلاب المتميزون من داخل مصر وخارجها.
- تشجيع الطلاب على التميز العلمي والأكاديمي والبحثي من خلال تفعيل نظام الحوافز والمكافآت للطلاب المتميزون.
- نشر ثقافة التميز لدى الطلاب، وحثهم على التقدم للحصول على جوائز علمية وبحثية، والدخول في مسابقات علمية وبحثية محلية وعالمية.
- تطوير اللغة الإنجليزية والمهارات البحثية والرقمية، ومهارات التفكير الناقد لدى الخريجين.
- تطوير المعارف والمهارات المهنية لكل من الطلاب والخريجين وفقاً لاحتياجات سوق العمل من أجل تحسين السمعة الأكاديمية للخريجين لدى مؤسسات سوق العمل.
- تطوير وتعزيز العلاقة مع الخريجين، من خلال ما يلي:
 - إنشاء قاعدة بيانات للخريجين وتحديثها بشكل مستمر والاستفادة منها في متابعة الخريجين والتواصل معهم، وتنظيم لقاءات ودورات تدريبية دورية للخريجين لصقل معارفهم ومهاراتهم.

- تفعيل وحدة الدعم وخدمة الخريجين لمتابعة احتياجاتهم والتنمية المهنية المستمرة لقدراتهم وفقاً للاحتياجات المتغيرة لمتطلبات سوق العمل.
- التواصل مع مؤسسات سوق العمل بهدف إيجاد فرص عمل للخريجين.

المتطلب الرابع: تمييز أعضاء هيئة التدريس

تعد جودة وتميز أعضاء هيئة التدريس من أبرز متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي. وعليه يمكن الاهتمام بتمييز أعضاء هيئة التدريس من خلال ما يلي:

- تحقيق التوازن بين نسب أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب.
- تبني معايير قائمة على التنافسية والكفاءة في تعيين وترقي أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لضمان الانتقاء الجيد وفقاً للكفاءات والجدارات.
- تخفيف الأعباء التدريسية والإدارية لضمان جودة أدائهم التدريسي والبحثي والمجتمعي.
- التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من خلال تقديم برامج تدريبية وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية اللازمة لتطوير أدائهم الأكاديمي، والبحثي، والمجتمعي.
- تطوير اللغة الانجليزية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والباحثين؛ باعتبارها أداة للتواصل العلمي والبحثي عالمياً.
- استقطاب واستثمار الكفاءات المتميزة والعقول المهاجرة من أعضاء هيئة التدريس المصريين الحاصلين على جوائز عالمية بعد دراستهم بالخارج من خلال تقديم الحوافز والمكافآت الملائمة، مع توفير الإمكانيات اللازمة لاستثمار عطائهم العلمي.
- توفير بيئة عمل مناسبة لأعضاء هيئة التدريس من خلال توفير وضعاً مالياً ملائماً لأدوارهم الوظيفية ومكانتهم العلمية، وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية المتميزة.

المتطلب الخامس: التميز الأكاديمي لبيئة وعملية التعليم والتعلم

تعد جودة وتميز بيئة وعملية التعليم والتعلم من أبرز متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي. ويتطلب ذلك من الجامعات ما يلي:

- تفعيل نظام الساعات المعتمدة المعترف به عالمياً لما يتيح من مرونة كافية تتناسب مع احتياجات الطلاب.
- تفعيل نظام الارشاد والدعم الأكاديمي لدعم وتوجيه الطلاب أكاديمياً.
- مراعاة ربط البرامج الدراسية والتخصصات العلمية وتحديثها لمواكبة قضايا المجتمع والمتطلبات والاحتياجات المتغيرة لسوق العمل المحلي والعالمي.
- تصميم وتحديث المقررات الدراسية التي تنمي مهارات البحث العلمي، ومهارات التفكير الناقد وحل المشكلات، والمهارات اللازمة للتعامل مع عالم التقنية والتحول الرقمي، ومن بينها: مهارات التعلم الإلكتروني، والمهارات الرقمية اللازمة لاحتياجات سوق العمل.
- تصميم المقررات الدراسية التي تنمي الجوانب الشخصية للطلاب، وتكسيهم المهارات الحياتية ومهارات القيادة، ومهارات القرن الحادي والعشرين التي تعزز قدرته على المنافسة في سوق العمل المحلي العالمي.
- تصميم برامج دراسية بينية متعددة التخصصات مرتبطة باحتياجات المجتمع وسوق العمل.
- الاهتمام بتقديم برامج دراسية في تخصصات العلوم والرياضيات، والتوازن بين تخصصات النظرية، والتخصصات العملية، وأن تتضمن المناهج قدرًا مناسباً من التطبيقات العملية اللازمة لاكساب المهارات.
- الالتزام بتطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي للبرامج الأكاديمية.
- استخدام طرق وأساليب التدريس والتعلم التي تشجع على التعلم الذاتي والتعلم المستمر وتنمي مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات لدى الطلاب.

- الاستعانة بمصادر المعرفة المختلفة والمعلومات الالكترونية والتقنيات الحديثة في عملية التعليم والتعلم مثل: بنك المعرفة، والشبكة العالمية للمعلومات.
- مشاركة ممثلي أصحاب الأعمال في تصميم محتوى البرامج والمقررات الدراسية.
- تطوير البنية التحتية للمؤسسة الجامعية بدءاً من الحرم الجامعي ومرافقه وخدماته، وكفاية وجودة وملائمة القاعات والمدرجات الدراسية لعملية التعليم والتعلم.
- تجهيز القاعات والمدرجات الدراسية الذكية المجهزة بأحدث الأساليب التكنولوجية للتدريس والتعلم، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على حسن استخدامها وتوظيفها.
- توفير المختبرات والمعامل ومعامل اللغة وغيرها، وإمدادها وتجهيزها بالمواد والأجهزة اللازمة.
- تطوير البنية التحتية للمكتبات وتزويدها بالكتب والمراجع والدوريات الحديثة العربية والعالمية في مجالات المعرفة المختلفة، والتسجيلات المرئية والمسموعة، والأقراص المدمجة، وربطها بقواعد البيانات العالمية.
- دعم ورعاية الطلاب الموهوبين والتميزون وحثهم للمشاركة للحصول على جوائز علمية.
- تنويع نظم وأساليب التقويم، بحيث لا تقتصر على اظهار ما حفظه الطالب، وانما اظهار قدرته على التفكير الناقد والابداعي، وتحديد الطلاب المتميزون ومكافأتهم.
- تصميم آليات لقياس مستوى أداء الخريجين ومستوى رضا مؤسسات سوق العمل.

المتطلب السادس : تمييز البحث العلمي والابتكار

يعد تمييز البحث العلمي والابتكار من أبرز متطلبات تحقيق الميزة التنافسية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- زيادة نسبة المخصصات المالية التي توجهها المؤسسة للبحث العلمي.
- السعى لجذب موارد مالية خارجية من الجهات المانحة المحلية والدولية من خلال عقد شراكات بحثية في بناء القدرات البحثية للمؤسسة، من خلال الدعم والتدريب البحثي.
- تطوير معايير وسياسات القبول ببرامج الدراسات العليا، لاستقطاب الكفاءات من طلاب الدراسات العليا والبحث العلمي.
- تقديم برامج دراسية وخطط بحثية تتوافق مع احتياجات المجتمع وسوق العمل.
- الارتقاء بالدراسات العليا من خلال التوسع في برامج الدراسات العليا، وزيادة معدلات القبول بها، وانتقاء الملتحقين بها، وتقديم الدعم الفني والبحثي لطلاب الدراسات العليا والماجستير والدكتوراه.
- تطوير قواعد ونظم الاشراف والتسجيل والمنح للدرجات العلمية للماجستير والدكتوراه، بما يساهم في زيادة انتاجية وجودة البحث العلمي.
- تفعيل أنشطة وفعاليات البحث العلمي من خلال عقد السيمينارات والندوات والمؤتمرات، وورش العمل مع شركاء (هيئات أو منظمات - جامعات) محليين ودوليين، واستخلاص نتائجها ومقترحاتها ونشر نتائجها من أوراق بحثية.
- تطوير اللغة الانجليزية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وطلاب الدراسات العليا.
- دعم تطوير المجالات العلمية في كافة التخصصات وتحسين ترتيبها محلياً ومعاملاً تأثيرها عالمياً.
- تشجيع ودعم كافة المؤسسات والتخصصات لاصدار مجلات علمية باللغة الانجليزية .

- تدريب وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على كتابة المقترحات البحثية للمشروعات البحثية التنافسية الممولة محلياً ودولياً.
- تقديم دورات تدريبية عن النشر العلمي الدولي، والتعاون البحثي الدولي.
- إيلاء اهتمام للبحث العلمي في التخصصات العلمية التطبيقية، مثل: العلوم الصحية بفروعها المختلفة، والعلوم الهندسية، وعلوم التكنولوجيا والحاسب الآلي، والعلوم الطبيعية، والحيوية بالإضافة إلى الاهتمام بالبحث في مجالات: الطاقة، والبيئة، وتحلية المياه، والتقنيات البيولوجية الصناعية.
- استقطاب العقول المهاجرة من الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس المشهود لهم بالنشاط والإنتاجية البحثية عالمياً.
- زيادة الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والباحثين في ضوء مراجعة الأقران في نفس التخصصات، والنشر في المجالات العلمية الدولية التي لها معامل تأثير عالي ولها نسبة استشهادات عالية.
- تفعيل وزيادة الحوافز والمكافآت المالية، من أجل تشجيع وتحفيز أعضاء هيئة التدريس والباحثين على زيادة جودة الانتاجية البحثية، وكتابة وترجمة المؤلفات العلمية.
- رعاية براءات الاختراع ودعمها مالياً ومادياً وفنياً وتسويقها.
- زيادة عدد الفعاليات والأنشطة البحثية من خلال الالتزام بعقد عدد معين من المؤتمرات والندوات العلمية على المستوى المحلي والدولي.
- تقديم الدعم اللازم لرعاية الأفكار والمشروعات البحثية المبتكرة من خلال حاضنات الأعمال، ومراكز التميز البحثي، وغيرها.

المتطلب السابع: التدويل وتحسين السمعة الأكاديمية الدولية

- يعد التدويل وتحسين السمعة الدولية من أبرز متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي. ومن أبرز آليات تحقيق ما يلي:
- تحسين المكانة التنافسية للمؤسسة الجامعية محلياً وعالمياً في التصنيفات العالمية للجامعات، من خلال العمل على نشر ثقافة التنافس الدولي، وأبرز

- مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية عالمياً وفقاً لأبرز التصنيفات العالمية لكافة أعضاء المجتمع الجامعي.
- تأسيس وحدة أو مكتب للعلاقات الدولية لتحسين التواصل والحراك الدولي لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والتعاون الدولي بين المؤسسة والمؤسسات المناظرة والهيئات والمنظمات العالمية.
 - إقامة بروتوكولات وتحالفات وشراكات تعاون مع مؤسسات أكاديمية وهيئات عالمية ذات سمعة مرموقة.
 - تقديم برامج تعليمية وبحثية بالشراكة مع مؤسسات جامعية عربية وعالمية؛ بما يسمح للطلاب اكتساب الخبرات المختلفة من خلال الانفتاح على العالم، و يمكن المؤسسة من تعزيز سمعتها الأكاديمية وتحسين مكانتها التنافسية.
 - زيادة نسبة الطلاب الدوليين من خلال تعزيز الجهود لجذب واستقطاب عدد أكبر من الطلاب الدوليين من متعددي الجنسيات، من خلال تسهيل إجراءات الالتحاق، ودراسة احتياجاتهم، وتوفير الدعم الكاف لهم تعليمياً وصحياً واجتماعياً، من أجل تحسين السمعة الأكاديمية للمؤسسة عالمياً.
 - تقديم فرص ومنح دراسية للطلاب الدوليين للدراسة في الجامعات المصرية.
 - تشجيع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على الحراك الأكاديمي الدولي والتبادل الثقافي من خلال التوعية ونشر ثقافة البرامج المختلفة للتبادل الثقافي الدولي.
 - زيادة نسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين أو الزائرين من خلال التعاقد مع عدد من أعضاء هيئة تدريس ذوي سمعة أكاديمية ونتاجية بحثية عالمية في التخصصات ذات الأولوية.
 - زيادة عدد المنح والبعثات والمهمات والزيارات العلمية لكل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في التخصصات المختلفة، من خلال تشجيعهم وحثهم على التقديم للحصول على المنح والبعثات من الجامعات العالمية المرموقة، من

- خلال: التوعية بجهود قطاع الشئون الثقافية والبعثات، والتوعية متطلبات الحصول على المنح الدراسية والبعثات المختلفة، ونشر ثقافة ومتطلبات الحصول على المنح الدراسية بالتخصصات المختلفة، والجهات المانحة.
- تعديل التشريعات التي تلزم المبتعثين المصريين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة باللاحق بجامعة مصنفة عالمياً، وإلزامهم بالعودة مرة أخرى.
 - اهتمام البرامج البحثية بتدريب الطلاب الباحثين على آليات النشر الدولي في المجالات العالمية لها معامل تأثير عالي.
 - تشجيع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والباحثين بكتابة أبحاثهم العلمية باللغة الانجليزية.
 - تشجيع الباحثين وأعضاء هيئة التدريس على النشر العلمي الدولي في مجالات عالمية ذات تأثير عالي من خلال توفير الدعم المالي، ووضع حوافز ومكافآت مالية للنشر العلمي الدولي.
 - مكافأة أعضاء هيئة التدريس الذين لهم نسبة استشارات عالية ونتاج بحثي دولي في مجلات علمية لها معامل تأثير عالي.
 - تعزيز التعاون البحثي الدولي من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس لإنتاج بحوث مشتركة مع أقرانهم مع الجامعات والكليات المناظرة محلياً ودولياً.
 - زيادة عدد المؤتمرات العلمية الدولية التي تعقدها المؤسسة سنوياً، وزيادة نسبة المشاركة في المؤتمرات العلمية الدولية، من خلال تقديم التشجيع والدعم المالي لأعضاء هيئة التدريس والباحثين بالمشاركة بالحضور والنشر والانتاج البحثي في المؤتمرات والندوات العالمية.
 - تدعيم وتعزيز التواصل الدولي من خلال عقد مؤتمرات دولية بالتعاون مع المؤسسات المناظرة ذات السمعة العالمية، والمنظمات والهيئات الدولية.
 - زيادة عدد المشروعات التنافسية الدولية التي تشارك فيها المؤسسة.
 - زيادة عدد الاتفاقيات وبرتوكولات التعاون مع مؤسسات مناظرة دولية، وهيئات ومنظمات دولية.

- وضع النشر العلمي الدولي متطلب بحثي لمنح درجة الماجستير والدكتوراه لدى كافة التخصصات.
- عقد اتفاقيات وبرتوكولات وتحالفات دولية علمية وبحثية وثقافية مع مؤسسات وهيئات دولية ذات السمعة العالمية.
- المتطلب الثامن: تميز الموقع الالكتروني للمؤسسة**
- يعد التسويق الالكتروني من خلال تطوير الموقع الالكتروني للمؤسسة من أبرز متطلبات تحقيق الميزة التنافسية. ومن أبرز آليات تحقيق ذلك ما يلي:
- الارتقاء بجودة وسهولة تصميم الموقع الالكتروني -البوابة الالكترونية - للمؤسسة، واتاحة وتسويق ملفات البيانات الخاصة بالمؤسسة على الموقع الالكتروني للمؤسسة.
- دعم الموقع الالكتروني بالمؤسسة بالروابط الفرعية للمؤسسات ذات الصلة التي كافة المستخدمين من التواصل مع مختلف الجهات والمؤسسات المحلية والعالمية.
- زيادة حجم المنشورات على الموقع لتلبية احتياجات المستخدمين الحاليين والمستقبليين؛ ليكون موقعاً جذاباً لعدد كبير من الزوار لما يمتلكه من ميزات سهولة التصميم، وسرعة البحث، وما عليه من معلومات هامة.
- الاهتمام بأساليب الإعلان والترويج والتسويق الالكتروني للبرامج والخدمات الجامعية للفتنات المستهدفة، من خلال الموقع الإلكتروني والوسائل الالكترونية المعتمدة، وتحديثها بشكل مستمر. فعلى سبيل المثال: الطلاب الوافدين، يجب أن يتم التعريف بالمؤسسة وسبل توفير التسهيلات والدعم لتشجيعهم على الدراسة بالمؤسسة.
- رصد حوافز مالية لتشجيع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لنشر أبحاثهم ونتاجهم العلمي على الموقع الالكتروني للمؤسسة.

- ترجمة الموقع الالكتروني الأصلي والروابط الفرعية باللغة الانجليزية، وإصدار نسخة الكترونية باللغة الانجليزية من الملفات الرئيسية للمؤسسة من أجل التسويق الالكتروني باللغة العالمية للتواصل.

المتطلب التاسع: التحول الرقمي والتميز الإداري

يعد التحول الرقمي من أبرز متطلبات تحقيق الميزة التنافسية. ومن أبرز آليات تحقيق ذلك ما يلي:

- توفير وتفعيل المصادر الكافية من تقنيات المعلومات، من وسائل الاتصال والتكنولوجيا، والانترنت، والحاسبات الآلية، والاشتراكات في قواعد البيانات العالمية، وتطوير المكتبات الرقمية.
- وجود نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تفعيل الإدارة الإلكترونية.
- تحويل بعض المقررات الدراسية إلى مقررات الكترونية، وتدريب الطلاب على اكتساب مهارات التعلم الذاتي، بما يساهم في تحقيق ميزة تدويل الخدمات التعليمية؛ بحيث يمكن للمستفيدين تلقيها في أي وقت وكذلك في أي مكان.
- تقديم واستحداث برامج للتعليم والتدريب عن بعد، وتطوير الخدمات الالكترونية.
- تبنى معايير قائمة على التنافسية والجدارة والكفاءة لتعيين القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية.
- وجود وتطوير هياكل تنظيمية مؤسسية ذات كفاءة فعالة إدارياً ومالياً.
- تبنى نظام معن ومعمد لتقييم الأداء، ويعتمد على المساءلة والمحاسبية.
- رفع كفاءة القيادات الأكاديمية والإدارية والجهاز الإداري من خلال إعداد حقائب تدريبية مستمرة وفقاً لاحتياجات التدريبية؛ لضمان التنمية المهنية المستمرة لمستوى أدائهم.
- بناء وتعزيز القيم والثقافة المؤسسية لتوجيه فلسفة عمل المؤسسة، ومسئولياتها الاجتماعية.

- الالتزام بتطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على مستوى القول والفعل، لضمان جودة وتميز الأداء.
- تعزيز ثقافة التميز الإداري من خلال وضع نظام للمكافآت والحوافز يعتمد على نسب وجودة الأداء وفقاً لمعايير معلنة قائمة على التنافس وجودة الأداء.

المتطلب العاشر: المسؤولية المجتمعية والتعاون مع سوق العمل

- تعد المشاركة في خدمة وتنمية المجتمع والتعاون مع مؤسسات سوق العمل من أبرز متطلبات تحقيق الميزة التنافسية. ومن أبرز آليات تحقيق ذلك ما يلي:
- تقديم برامج دراسية وبحثية تقدم احتياجات المجتمع وسوق العمل، وإدراج أنشطة غير صافية لخدمة المجتمع في البرامج الدراسية.
 - الزام كل عضو هيئة تدريس بتقديم خدمات مجتمعية بجانب مهامه الأكاديمية والبحثية، وأن يوجد لكل عضو هيئة تدريس خطة تنفيذية لتقديم خدمات مجتمعية بجانب مهامه الأكاديمية والبحثية.
 - اتخاذ أنشطة وفعالية خدمة المجتمع كأحد مؤشرات التقييم الرئيسة لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والمؤسسة ككل؛ لضمان الالتزام بخدمة وتنمية المجتمع.
 - تطوير وتفعيل وحدات وبرامج التعليم المستمر نحو خدمة وتنمية المجتمع.
 - تفعيل دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في تقديم وتسويق الخدمات الجامعية، والخدمات الاستشارية، والتعاون مع مؤسسات العمل والمجتمع.
 - تقديم برامج وخدمات استشارية، وندوات ودورات تثقيفية وتوعوية تلبي احتياجات المجتمع.
 - توجيه الاهتمام إلى إجراء البحوث التطبيقية؛ لعلاج بعض الظواهر والمشكلات بالمجتمع، مع تسهيل إجراءات الدعم المادي من الجهات المجتمعية المستفيدة؛ لتنفيذ تلك البحوث والاستفادة من عائدها.

- زيادة عدد البحوث التطبيقية المشتركة مع مؤسسات المجتمع ومؤسسات سوق العمل.
- تدعيم وتعزيز التواصل مع مؤسسات سوق العمل من خلال عقد الندوات والمؤتمرات واللقاءات العلمية؛ وذلك بهدف التعرف على مواصفات الخريجين التي تتطابق مع احتياجات سوق العمل، وإعادة النظر في البرامج التي تقدمها المؤسسة؛ لتعزيز التوافق مع التوجهات الحديثة في سوق العمل واحتياجاته.
- زيادة عدد برتوكولات التعاون والشراكة مع مؤسسات العمل.
- الاستعانة بخبرات رجال وأصحاب مؤسسات الأعمال في نقل خبراتهم الميدانية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس من خلال إلقاء دورات وندوات في التخصصات المتعلقة بهذا المجال.
- تشجيع المؤسسات إلى زيادة العائد المادي من مؤسسات العمل من خلال عقد برتوكولات للتعاون، وتسويق نتائج الأبحاث العلمية وبراءات الاختراع والابتكارات.

رابعاً- أهمية النموذج

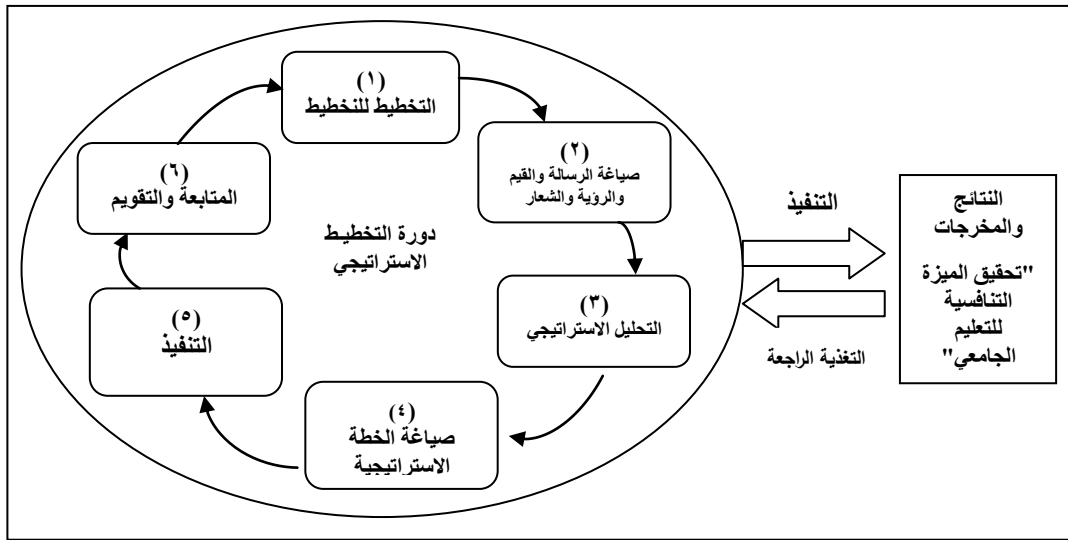
تتمثل أهمية النموذج المقترح فيما يلي:

- ١- توعية كافة المسؤولين والقيادات بالتعليم الجامعي بمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجامعية، كموجه لعملية التخطيط الاستراتيجي وعمل الاستعدادات لتوفير تلك المتطلبات؛ بما يمكنها تحسين مكانتها وسمعتها التنافسية محلياً وعالمياً.
- ٢- يعد أداة فعالة ودليلاً مرشداً لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي، من خلال بناء وتقديم إطار منهجي يساعد في تحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي.
- ٣- مساعدة كافة المسؤولين وأعضاء فرق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم الجامعي، بطرح منهجية عمل واضحة، تسهم في تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي؛ بما يسهم في

تواجد وارتقاء المكانة التنافسية للجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات.

خامساً - مكونات النموذج

يعرف النموذج المقترح بأنه دليل عمل يوضح إجرائياً مراحل وخطوات تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي، في ضوء دراسة وتحليل أبرز النماذج العالمية. ويطلق على النموذج المقترح اسم " دورة التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية ". ويمكن ايضاحه كما هو موضح بالشكل التالي:



المصدر: إعداد الباحثة

شكل (١)

دورة التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية: نموذج مقترح

كما هو موضح بالشكل، يطلق على النموذج المقترح اسم " دورة التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية"، للتأكيد على أن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية دورية ومستمرة وغير خطية، وللتأكيد أيضاً على أهمية التنفيذ والتغذية

الراجعة لضمان تحقيق التغيير الاستراتيجي والميزة التنافسية. ويمكن ايضاح دورة التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، من خلال ما يلي:

أ- تعريف عملية التخطيط الاستراتيجي

تُعرف عملية التخطيط الاستراتيجي - وفقاً للنموذج المقترح - على أنها عملية رسمية ومستمرة وتشاركية؛ يشارك فيها كافة أصحاب المصالح والمستفيدين، من أجل صياغة الخطة الاستراتيجية الأنسب لتحديد أفضل مواءمة لتكيف المؤسسة الجامعية مع البيئة الخارجية، مع التأكيد على ضمان تنفيذ ومتابعة هذه المواءمة من خلال إدارة استراتيجية فعالة؛ بما يسهم في إحداث التغيير الاستراتيجي نحو تحقيق الميزة التنافسية.

ب- الأسس والمرتكزات التي تستند عليها عملية التخطيط الاستراتيجي

تستند عملية التخطيط الاستراتيجي - وفقاً للنموذج المقترح - على عدد من الأسس والمرتكزات، وهي أن:

- الميزة التنافسية تعد هدفاً رئيساً لعملية التخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة بصفة عامة، ومؤسسات التعليم الجامعي بصفة خاصة.
- التخطيط عملية فنية، تعبر عن منهجية علمية منظمة لها مراحل وخطوات وإجراءات فنية محددة، وتطلب الاستعانة بالعديد من الأساليب والفنيات والأدوات. ومن ثم يجب أن يشرع في تطبيقها فريق مؤهل ومدرب.
- التخطيط عملية مرنة وقابلة للتكيف والموائمة وفقاً لظروف أي مؤسسة؛ فلا يوجد نموذج أو قالب جامد لعملية التخطيط الاستراتيجي. ومن ثم يمكن لأي مؤسسة تشكيل أو تبني النموذج الذي تراه مناسباً لطبيعة عملها، وخبرات أفرادها، وتعقد بيئتها. كما أن الخطة الاستراتيجية - كنتاج للعملية - تتسم بالمرونة والقابلية للتحديث والتعديل وفقاً للظروف المتغيرات وما يطرأ من مستجدات.
- التخطيط عملية رسمية؛ حيث يجب أن تأخذ العملية الطابع الرسمي من خلال اعلان المؤسسة رسمياً لبدء العملية، واعتماد مخرجاتها، ودعم تنفيذها.
- التخطيط عملية تكيفية موجه من الخارج إلى الداخل؛ فالتخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة يجب أن ينطلق من تحقيق قيمة مضافة للمجتمع،

- ويأخذ في اعتباره التكيف مع القوى والعوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة وعلى تحقيق رسالتها ورؤيتها.
- التخطيط عملية استباقية؛ حيث يؤكد على تشكيل صورة المستقبل المأمول، ثم تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقه. فهو يتسم بطابع المبادرة لا بطابع رد الفعل، والاستعداد للمستقبل. أي أنه تخطيط موجه بالرسالة والرؤية والقيم.
 - التخطيط عملية شاملة؛ حيث يتضمن المؤسسة كوحدة كلية بجميع وحداتها ووظائفها في ضوء موائمتها بالبيئة الخارجية.
 - التخطيط عملية تشاركية موجهة بأصحاب المصالح؛ حيث يؤكد على ضرورة مشاركة مختلف أصحاب المصالح طوال مراحل العملية، فالتخطيط يكون أكثر واقعيًا وقابلًا للتنفيذ من خلال مشاركة تحليل آراء أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين طوال خطوات العملية.
 - التخطيط موجهة بمؤشرات للتقييم؛ حيث ينطلق من تحديد إطار لمجالات ومؤشرات لتقييم واقع الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي.
 - التخطيط عملية هرمية منطقية؛ حيث ينطلق من التأكيد على الموائمة والترابط السببي المنطقي لتسلسل مستويات الأهداف الهرمية، من خلال إيضاح مستويات أنماط الأداء المرغوبة في صياغة الخطة الاستراتيجية (الغايات، الأهداف، الإجراءات)، على نحو يحدث الموائمة بين مستويات عملية التخطيط: الاستراتيجي، التكتيكي، الإجرائي.
 - التخطيط عملية موجهة إجرائيًا؛ حيث تسعى العملية إلى التكامل مع التخطيط الإجرائي لبناء الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية لضمان تنفيذها بنجاح.
 - التخطيط عملية متكاملة مع الإدارة الاستراتيجية؛ حيث يركز على التنفيذ وإحداث التغيير من خلال التركيز على تنفيذ القرارات التنفيذية في الحال من أجل تغيير وضع المؤسسة نحو المستقبل المأمول.
 - التخطيط عملية دورية مستمرة؛ حيث تنتهي كل دورة بتقييم عملية التخطيط من أجل التهيئة والاستعداد للبدء بدورة جديدة.

ج - عملية التخطيط الاستراتيجي: الأسئلة الرئيسية

وفقاً للنموذج المقترح، يمكن التعبير عن عملية التخطيط الاستراتيجي في صورة عدد من الأسئلة الرئيسية، وكل سؤال يعبر عن مرحلة ضمن مراحل عملية التخطيط، وكل مرحلة تتضمن عدد من الخطوات، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١)

عملية التخطيط الاستراتيجي: الأسئلة والمراحل والخطوات

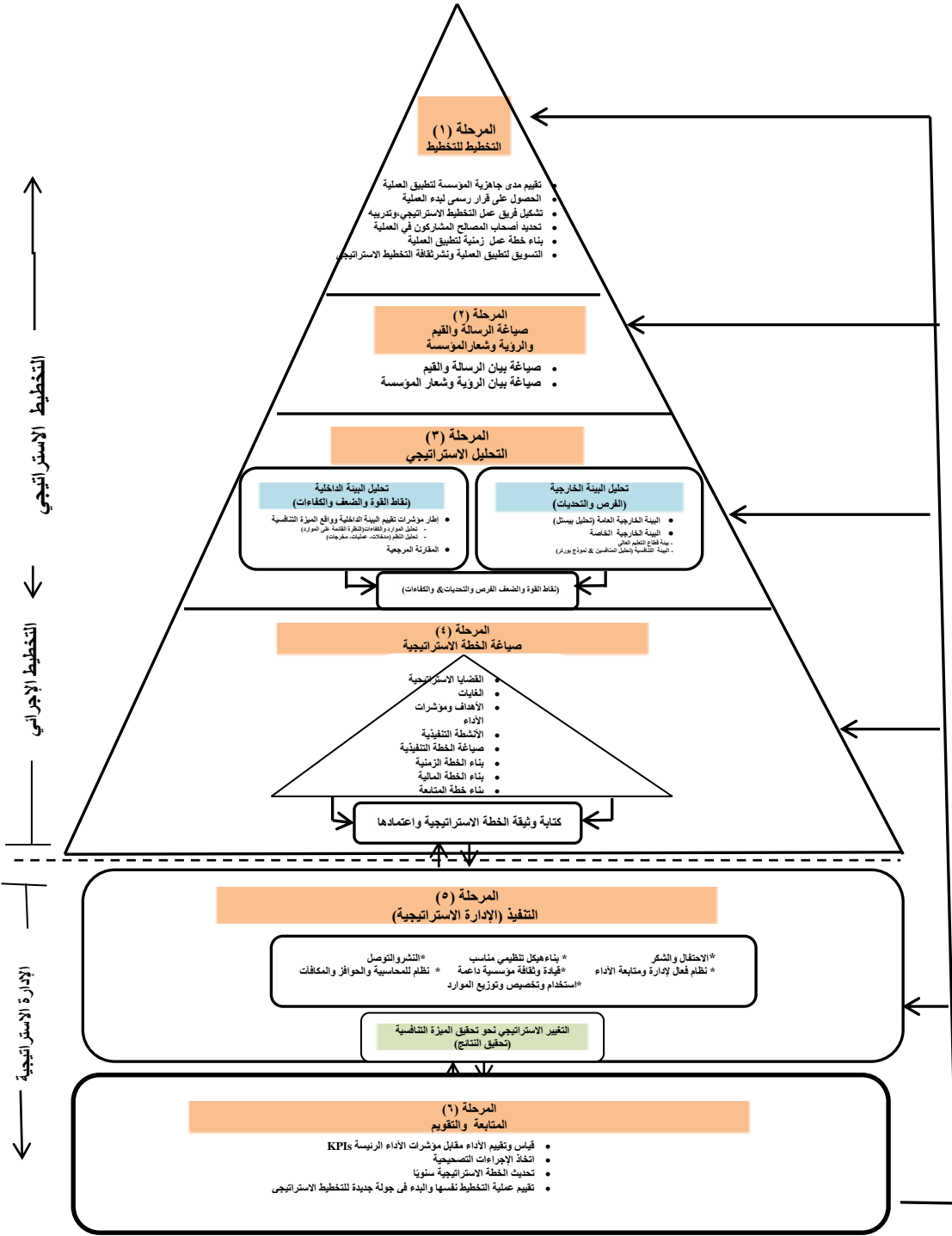
الأسئلة الرئيسية	المراحل	الخطوات	النواتج والمخرجات الرئيسية
هل نحن مستعدون لتقديم والتخطيط الاستراتيجي؟	المرحلة (١) التخطيط للتخطيط Planning to plan	الخطوة (١): اعلان القيادة المؤسسية بالبدء بعملية التخطيط الاستراتيجي الخطوة (٢): تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي الخطوة (٣): تحديد نموذج عملية التخطيط الاستراتيجي الذي تتبناها المؤسسة الخطوة (٤): تدريب فريق التخطيط الاستراتيجي على العملية الخطوة (٥): تحديد اصحاب الصالح وحطة شركتهم في العملية الخطوة (٦): تحديد المدى الزمني للخطة الاستراتيجية الخطوة (٧): الجدولة الزمنية لعملية التخطيط الاستراتيجي الخطوة (٨): تقدير الموارد والميزانية لإجراء عملية التخطيط رسمياً الخطوة (٩): صياغة الخطة التنفيذية لعملية التخطيط الاستراتيجي الخطوة (١٠): نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتسويق لتطبيق العملية	<ul style="list-style-type: none"> التأكد من جاهزية المؤسسة للبدء بالتخطيط الحصول على قرار رسمي لبدء العملية تشكيل وتدريب فريق التخطيط الاستراتيجي خطة المشاركين من أصحاب الصالح الخطة الزمنية والتنفيذية لتطبيق عملية التخطيط
أين نريد الذهاب؟	المرحلة (٢) صياغة الرسالة والقيم والرؤية والشعار التوجه الاستراتيجي العام Overall Strategic Direction	الخطوة (١): صياغة بيان الرسالة والقيم الخطوة (٢): صياغة بيان الرؤية وشعار المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> بيان الرسالة: الغرض الرئيس لوجود المؤسسة. (معتد وعلان) بيان القيم: المبادئ الموجبة للمؤسسة. (معتد وعلان) بيان الرؤية: صورة المستقبل المأمول للمؤسسة. (معتد وعلان) شعار المؤسسة: كلمات تعبيرية كعلاقة مميزة للرسالة والرؤية (معتد وعلان)
أين نحن الآن؟	المرحلة (٣) التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis	الخطوة (١): تحليل البيئة الخارجية: تحديد الفرص والتحديات ل. البيئة الخارجية العامة ب. البيئة الخارجية الخاصة بداية قطاع التعليم العامي بداية البيئة التنافسية، ويتضمن ذلك: - تحليل المنافسين - القوى التنافسية الخمس لبيئة المنافسة (نموذج بورتر) الخطوة (٢): تحليل البيئة الداخلية: تحديد نقاط القوة والضعف والكفاءات ل. إطار مؤشرات تقييم البيئة الداخلية وواقع الميزة التنافسية ب. المقارنة المرجعية	قائمة نقاط القوة والضعف الفرص والتحديات (SWOC) والكفاءات الأساسية والتميز
كيف نصل إلى هناك؟	المرحلة (٤) صياغة الخطة الاستراتيجية Strategic Plan Formulation	الخطوة (١): تحديد القضايا الاستراتيجية الخطوة (٢): تحديد الطرقات والأهداف والأنشطة الخطوة (٣): بناء الخطة التنفيذية الخطوة (٤): الخطة الزمنية الخطوة (٥): الخطة المالية الخطوة (٦): بناء خطة المتابعة والتقييم الخطوة (٧): كتابة وثيقة الخطة الاستراتيجية المتكاملة واعتمادها	<ul style="list-style-type: none"> الخطة الاستراتيجية القضايا الاستراتيجية. (الغايات. الأهداف) الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية. (الخطة الزمنية، الخطة المالية، خطة المتابعة والتقييم) وثيقة متكاملة مكتوبة للخطة الاستراتيجية واعتمادها
كيف يمكن إدارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية؟ ينجح نحو التغيير؟ (الإدارة الاستراتيجية والتغيير)	المرحلة (٥) تنفيذ الخطة الاستراتيجية Strategic Plan Execution	<ul style="list-style-type: none"> الاحتمال والشكر النشر والتواصل استخدام وتخصيص وتوزيع الموارد قيادة وثقافة مؤسسية داعمة بناء هيكل تنظيمي مناسب نظام فعال لإدارة ومراقبة الأداء نظام للمحاسبة والحوافز والمكافآت 	التغيير الاستراتيجي نحو الميزة التنافسية (تحقيق المنافع المأمولة)
كيف نعرف أن حققنا ما نريد؟	المرحلة (٦) المتابعة والتقييم Monitoring & Evaluation	الخطوة (١): متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحديثها الخطوة (٢): تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي والتهيئة لدورة جديدة	<ul style="list-style-type: none"> تقارير المتابعة والانجاز وتحديد الإجراءات التصحيحية. المراجعة والتحديث السنوي للخطة الاستراتيجية. تقييم العملية والبدء في دورة جديدة.

المصدر: إعداد الباحثة.

وكما هو موضح بالجدول، تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي وفقاً للنموذج المقترح، الإجابة على (٦) أسئلة رئيسة تعبر عن (٦) مراحل رئيسة، بدءاً من التخطيط للتخطيط من أجل التهيئة والاستعداد لتطبيق العملية، وانتهاءً بالتنفيذ والمتابعة والتقويم، والاستعداد لبدء لدورة جديدة للعملية. وهذا ما سيتم ايضاحه من خلال مراحل وخطوات دورة عملية التخطيط الاستراتيجي.

د- مراحل وخطوات عملية التخطيط الاستراتيجي

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الجامعي وفقاً للنموذج المقترح، من (٦) مراحل رئيسة، يمكن تمثيلها هرمياً كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل (٢) مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي: الهيكل الهرمي للنموذج المقترح

كما هو موضح بالشكل، تتكون دورة عملية التخطيط الاستراتيجي الهرمية لمؤسسات التعليم الجامعي من (٦) مراحل رئيسية، وهي: (١) التخطيط للتخطيط، (٢) صياغة الرسالة والرؤية والقيم وشعار المؤسسة، (٣) التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، (٤) صياغة الخطة الاستراتيجية، (٥) التنفيذ، (٦) المتابعة والتقييم. ويمكن إيضاح هذه المراحل وما تتضمنه من خطوات فرعية على نحو أكثر تفصيلاً وأكثر اجرائياً كما يلي:

المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط

تهتم هذه الخطوة بتحديد الكيفية التي تتم بها عملية التخطيط. وتمثل مرحلة ما قبل العمل، أي ما يجب انجازه قبل عملية التخطيط الرسمية. وتتضمن هذه المرحلة فهم كيف تتم عملية التخطيط نفسها، ومن الذي سيشارك في العملية، والجدول الزمني للعملية، والموارد اللازمة، والنتائج المتوقعة للعملية^(١). ويطلق على هذه المرحلة أيضاً: التهيئة والاستعداد، أو الترتيبات المؤسسية، أو مرحلة ما قبل بناء الخطة. وتتضمن هذه المرحلة التأكد من جاهزية المؤسسة لتطبيق ونجاح عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تقييم مدى توافر متطلبات أو مقومات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، ويمكن ايضاح أبرزها كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢)

تقييم مدى جاهزية المؤسسة لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي

لا اعرف	إلى حد ما	غير موافق	موافق	مقومات ومتطلبات الاستعداد لنجاح التخطيط الاستراتيجي
				تؤمن قيادة المؤسسة بقيمة وأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.
				توجد منهجية عمل واضحة ومحددة لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.
				تتوافر كافة الموارد المالية والمادية والمعلوماتية اللازمة لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.
				تؤكد منهجية التخطيط على مشاركة جميع أصحاب المصالح، وتضمن المؤسسة التزامهم بالمشاركة طوال العملية.
				يوجد فريق عمل للتخطيط الاستراتيجي مناسب ومدرب وموئل جيداً لممارسة العملية، وتم تحديد توزيع مهامه ومسئوليته.
				يتوافر نظام حوافز مادية أو معنوية لفريق التخطيط الاستراتيجي.
				يتوافر نظام وقنوات للتواصل بين كافة المستويات الإدارية الأفقية والرأسية لتسهيل تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.
				توجد خطة زمنية لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي لضمان تطبيقها وفقاً لما هو مخطط.

توجد خطة عمل محددة لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.
توجد ثقافة مؤسسية داعمة لأهمية وقيمة وايجابية تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

المصدر: إعداد الباحثة.

ومن ثم، تتضمن هذه المرحلة التأكد من جاهزية المؤسسة وتوافر مقومات

نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: اعلان القيادة المؤسسية بالبدء والالتزام بعملية التخطيط الاستراتيجي

تتضمن هذه الخطوة الحصول على خطاب رسمي من رئيس المؤسسة، للالتزام

ببدء بعملية التخطيط، كنوع من الالتزام الرسمي للإدارة العليا لدعم عملية

التخطيط الاستراتيجي، والتأكد من أن جميع أفراد المؤسسة وعلى رأسها قيادة

المؤسسة ومديري وحداتها وهيكلها التنظيمي، يدركون بأهمية التخطيط

الاستراتيجي وعلى استعداد بتخصيص وقتها وجهدها لإنجاز العملية؛ فبدون هذا

الإلتزام لا يمكن ضمان نجاح التخطيط الاستراتيجي.

الخطوة الثانية: تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي

يتم تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي برئاسة رئيس المؤسسة، واختيار

رئيس لفريق التخطيط الاستراتيجي، وأعضاء يمثلون الإدارات العليا والإدارات

الوسطى والإدارات التنفيذية، لكي يكون الفريق ممثلاً لكافة المستويات الإدارية والمهام

المؤسسية، ومختلف وحدات المؤسسة الجامعية. ويتم ذلك من الإجراءات التالية:

أ- اختيار رئيس لفريق التخطيط الاستراتيجي

بعد اعلان قيادة المؤسسة بالبدء والالتزام في إجراء عملية التخطيط

الاستراتيجي، يتم ترشيح رئيساً لفريق عمل التخطيط الاستراتيجي يكون مسئولاً عن

تشكيل فريق العمل، وعن التخطيط لإدارة تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي من

أجل بناء الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، ومتابعة تنفيذها.

ب- تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي

يقوم رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي بتشكيل فريق العمل من أعضاء

مؤهلون في المجال. ويجب أن يكون الفريق ممثل لمختلف الوحدات داخل المؤسسة. كما

يجب أن يتضمن فريق العمل على الأقل عضواً واحداً من أصحاب المصالح الخارجيين، وعضواً واحداً من الإدارة المالية للمؤسسة^(١٢).

وبالإشارة إلى هيكل فريق التخطيط الاستراتيجي على وجه التخصيص لمؤسسات التعليم الجامعي، فإنه يجب أن تتضمن أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي، تحديد رئيساً ومشرفاً ليكون القائد والمخطط الاستراتيجي المسئول عن تنظيم العملية، واتخاذ القرارات الإجرائية حول كيفية سير العملية. ويفضل أن تكون لجنة التخطيط الاستراتيجي للكلية أو الجامعة لجنة دائمة، وتتضمن في عضويتها أعضاء أقوياء يمثلون مختلف الأقسام والوحدات الرئيسية لمجتمع الجامعة^(١٣). وبالنسبة لعدد الفريق، يفضل أن ألا يتخطى عدد فريق التخطيط من (١٠ - ١٢) عضواً منتظمين في الفريق الرئيس لعملية التخطيط.

جـ_ تشكيل اللجان الفرعية المساعدة لفريق التخطيط الاستراتيجي

بعد تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي المكون من رئيس وقائد لفريق التخطيط، وأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي، يمكن تقسيمها إلى لجان فرعية، وكل لجنة فرعية لها رئيس وأعضاء. وهنا يجب الأخذ في الاعتبار أن يتم اختيار الأعضاء والأفراد من جميع قطاعات الجامعة، على أن يكون هؤلاء الأفراد ممثلين لمختلف القطاعات، مثل: أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الطلاب.

د_ الاستعانة بخبير أو استشاري من الخارج

تلجأ بعض مؤسسات التعليم الجامعي إلى الاستعانة- إذا كان ضرورياً - بالاستعانة بمستشارين خارجيين لديهم خبرة أكثر ليساعد الفريق والمؤسسة في تسهيل العملية؛ بما يساهم في نجاح وفعالية وإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي. ويجب أن تكون الخبرة الخارجية مثل هؤلاء المستشارين مفيدة للغاية، كما أن يجب أن يؤخذ في الاعتبار ألا تكون تكلفة هؤلاء المستشارين عالية بالقدر الذي يمكن أن يكلف فيه عملية التخطيط الاستراتيجي^(١٤).

الخطوة الثالثة: تحديد نموذج عملية التخطيط الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة

تتضمن هذه الخطوة بناء أو تبني النموذج أو المنهجية التي تتبناها المؤسسة لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي؛ فتقوم بعض من المؤسسات بوضع دليل عمل للتخطيط Planning Manual، فبعضها يكون مختصر، والبعض الآخر يكون تفصيلاً، ويحدد تفصيلاً كيف تتم كل خطوة^(١٥). ومن ثم تتضمن هذه الخطوة بوضع وتحديد إطار المنهجية التي تتبناها المؤسسة لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي، والمخرجات المتوقعة من العملية ككل، ولكل خطوة من خطواتها. ويمكن للمؤسسة أن توضح مراحل وخطوات العملية ومخرجاتها الرئيسية كما هو موضح بالجدول رقم (١).

الخطوة الرابعة: تدريب فريق التخطيط الاستراتيجي على العملية

تتضمن تلك الخطوة إيضاح وتقديم نموذج عملية التخطيط الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة، والتدريب الجوهري لفريق التخطيط الاستراتيجي عليه. وهنا يمكن الاستعانة بشخص ما لديه معرفة عميقة حول كيفية إدارة عملية التخطيط وتدريب أعضاء فريق التخطيط عليها^(١٦). ومعرفة وخبرة وممارسة كافية بمراحل واجراءات تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي. وهنا يجب على المؤسسة تكريس وقت كافٍ لتعريف أعضاء فريق التخطيط بكيفية اختيارهم، وما هي الأمور والمهام والمسئوليات المتوقعة منهم.

وتتضمن هذه الخطوة وضع خطة لتدريب لفريق التخطيط الاستراتيجي في ضوء مهام وأدوار فريق التخطيط الاستراتيجي ومسئوليته. ويتضمن ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية، وتجهيز المحتوى التدريبي، وتحديد المسئولين عن إعداده، وتحديد الموارد اللازمة لعملية التدريب، من حيث الفترة الزمنية للتدريب والموارد المطلوبة سواء كانت موارد بشرية، مثل: القائمين على التدريب، والتكاليف اللازمة لتطبيق الخطة التدريبية. ومن أبرز المهارات والكفايات التخطيطية الفنية الخاصة المتعلقة بالأدوار والمهام المراد اكسابها لفريق العمل:

- مهارات التهيئة والاستعدادات لعملية التخطيط نفسها.

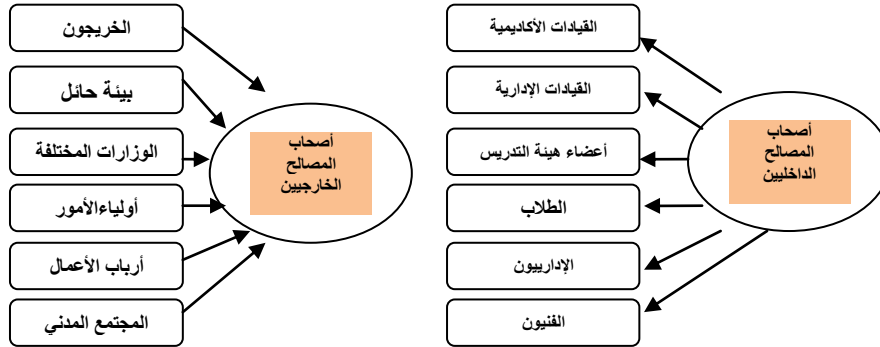
- مهارات صياغة الرسالة والرؤية والقيم وشعار المؤسسة.
 - مهارات وأساليب ومؤشرات التحليل الاستراتيجي لواقع الميزة التنافسية، لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات والكفاءات الأساسية.
 - مهارات جمع البيانات وبناء أدوات جمعها، مثل: بناء الاستبانات، واستطلاعات الرأي، واستمارات المقابلات، والتحضير لموضوعات ورش العمل وجلسات العصف الذهني. وتحليل الوثائق، ودراسة وتحليل بيئة العمل وتحليل المستفيدين .
 - مهارات وأساليب تحديد الغايات والأهداف ومؤشرات الأداء والأنشطة.
 - مهارات بناء الخطط التنفيذية وخطط المتابعة والتقييم.
 - مهارات كتابة هيكل وثيقة الخطة الاستراتيجية، ومتابعة تنفيذها.
- الخطوة الخامسة: تحديد أصحاب المصالح وخطة مشاركتهم في العملية**
- يعد مشاركة أصحاب المصالح وتحليل آرائهم من العوامل الهامة لضمان فعالية الخطة الاستراتيجية وتنفيذها بنجاح، حيث أن تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم من أولى الضمانات التي توضح مدى واقعية تنفيذ الخطة؛ فكلما شارك مختلف أصحاب المصالح في صياغة الخطة الاستراتيجية، كلما أمكن تنفيذها بنجاح، بما يؤدي إلى تميز الخدمة التعليمية والبحثية، وزيادة المساهمة التي تقدمها المؤسسات الجامعية لخدمة المجتمع.
- وتتطلب الخطوات الأولى من التحليل الكامل لأصحاب المصالح من فريق التخطيط الإستراتيجي، تحديد من هم أصحاب المصالح بالنسبة للمؤسسة، وما معاييرهم في الحكم على أداء المؤسسة، ومدى كفاءة المؤسسة في العمل وفقاً لتلك المعايير. بالإضافة إلى محاولة فهم مدى تأثير أصحاب المصالح على المؤسسة. وسوف يساعد تحليل أصحاب المصلحة في توضيح ما إذا كان يتعين أن يكون للمؤسسة مهام مختلفة، وربما إستراتيجيات مختلفة لفئات متباينة من أصحاب المصالح⁽¹⁷⁾. وتجدر

الإشارة إلى أن حجم وعدد أصحاب المصالح يتأثر بعدد من العوامل: حجم المؤسسة، وهيكلها التنظيمي، وتنوع جماعات أصحاب المصالح، وتاريخ المؤسسة بشأن قدرتها على التعامل مع القضايا الهامة.

❖ أنواع وفئات أصحاب المصالح

يتم تحديد كافة أصحاب المصالح داخل وخارج المؤسسة الذين يجب اشراكهم في عملية التخطيط الاستراتيجي. وهنا يجب الأخذ في الاعتبار إحداث التوازن في المشاركة بين أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين. ومن أبرز أصحاب المصالح الرئيسيين لدى مؤسسات التعليم: الطلاب وأولياء الأمور، المعلمين، والموظفين، والمؤسسات الأم، والخريجين، والقوى العاملة، والمتعاونين، والمؤسسات التعليمية الأخرى، والهيئات التنظيمية، وكيانات التمويل، والشركاء، والموردين، ومؤسسات المجتمع المحلية والمهنية^(١٨). أما بالنسبة لمؤسسات التعليم الجامعي، فعلى سبيل المثال: توضح الخطة الاستراتيجية لجامعة حائل أصحاب المصالح المشاركين

في العملية كما هو موضح بالشكل التالي:



المصدر: جامعة حائل: الخطة الاستراتيجية لجامعة حائل (٥١٤٤٠ - ٥١٤٤٥) - (٢٠١٨ م - ٢٠٢٣ م)، مدينة حائل، المملكة العربية السعودية، ٥١٤٤٠، ص ٢١.

شكل (٣)

فئات المشاركين من أصحاب المصالح في الخطة الاستراتيجية لجامعة حائل

كما هو موضح بالشكل، يجب أن تنطلق عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي من تحديد كافة أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين. ومن ثم يؤكد النموذج المقترح على أهمية النهج التشاركي والتعاوني من خلال مشاركة

واستطلاع آراء مختلف أصحاب طوال مراحل العملية. وعليه يمكن تصنيف أصحاب المصالح لمؤسسات التعليم الجامعي كما يلي:

■ أصحاب المصالح الداخليين، مثل: القيادات الأكاديمية والإدارية، والطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الجهاز الإداري.

■ أصحاب المصالح الخارجيين، مثل: الخريجون والطلاب المحتملون، أولياء الأمور، أصحاب الأعمال ومؤسسات سوق العمل، المجتمع المحلي، والمؤسسات المناظرة، والمنافسين، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والمؤسسات التابعة لها، ووزارة التربية والتعليم، والهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، والهيئة القومية لمحو الأمية وتعليم الكبار، ومؤسسات التعليم العام، والوزارات، والمؤسسات ذات الصلة.

وعادة ما يختلف أصحاب المصالح من كلية لأخرى. ففي حالة كلية الطب - على سبيل المثال - يمكن تصنيف أصحاب المصالح إلى أصحاب المصالح الداخليين، مثل: القيادات الأكاديمية والإدارية، والطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين بالكلية، وأصحاب المصالح الخارجيين، مثل: الأطباء، والإدارات والمراكز الصحية، ومديري المستشفيات، ووزارة الصحة والمراكز والهيئات التابعة لها، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والمراكز والهيئات التابعة لها⁽¹⁹⁾. أما بالنسبة لأصحاب المصالح الخارجيين لكلية التربية، على سبيل المثال: الإدارات التعليمية ومديريها، المدارس العامة والخاصة، المعلمون، ونقابة المعلمين، ومديري المدارس والموجهون، ووزارة التربية والتعليم، لجنة قطاع التربية بالمجلس الأعلى للجامعات، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والجامعة التي تنتمي إليها الكلية.

❖ خطة مشاركة أصحاب المصالح في عملية التخطيط الاستراتيجي

تجدر الإشارة أن عملية تحليل آراء ومشاركة أصحاب المصالح، عملية مستمرة طوال جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بدءاً من صياغة الرسالة وانتهاءً بالمتابعة والتقويم. فهي لا تقف عن خطوة أو تسلسل معين من الخطوات.

ويمكن ايضاح خطة مشاركة كل من أصحاب المصالح وفريق التخطيط ومجموعة العمل المساعدة لفريق التخطيط الاستراتيجي كما هو موضح الجدول:

جدول (٣)
الفئات المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي

مشاركة أصحاب المصالح					المسئولية الفنية		المشاركون في عملية التخطيط الاستراتيجي
أصحاب المصالح الداخليين	أصحاب المصالح الخارجيين				فريق التخطيط الاستراتيجي	فريق العمل المساعد	
الهيئات الأكاديمية والإدارية. أعضاء هيئة التدريس. الطلاب. أعضاء الجهاز الإداري	الهيئات الأخرى ذات الصلة	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	المجتمع المحلي	التربويين	مؤسسات سوق العمل	فريق العمل المساعد	فريق التخطيط الاستراتيجي
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

المصدر: إعداد الباحثة

كما هو موضح بالشكل، يؤكد النموذج المقترح على المسئولية الفنية بوجود فريق للتخطيط الاستراتيجي، وعلى النهج التشاركي التعاوني من خلال مشاركة مختلف أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، وإن كانت تختلف درجة المشاركة وفقاً لدرجة العلاقة والتأثير والتأثر بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح.

❖ تقييم مدى مشاركة أصحاب المصالح في عملية التخطيط الاستراتيجي

من أبرز معايير نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، هو تقييم مدى مشاركة أصحاب المصالح. ويمكن تقديم نموذج لتقييم مدى مشاركة وتحليل آراء أصحاب المصالح خلال خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٤)
نموذج لتقييم مشاركة وتحليل آراء أصحاب المصالح خلال عملية التخطيط الاستراتيجي

أصحاب المصالح الخارجيين				أصحاب المصالح الداخليين				أصحاب المصالح عملية التخطيط الاستراتيجي	
الهيئات الأخرى ذات الصلة	وزارة التعليم العالي	المجتمع المحلي	التربويين	مؤسسات سوق العمل	أعضاء هيئة التدريس	الطلاب وأولياء الأمور	القيادات الإدارية		القيادات الأكاديمية

أصحاب المصالح الخارجيين					أصحاب المصالح الداخليين					أصحاب المصالح عملية التخطيط الاستراتيجي
الهيئات الأخرى ذات الصلة	وزارة التعليم العالي	المجتمع المحلي	الخريجين	مؤسسات سوق العمل	أعضاء هيئة التدريس	الطلاب وأولياء الأمور	القيادات الإدارية	القيادات الأكاديمية	فريق التخطيط الاستراتيجي	
										التحليل الاستراتيجي
										صياغة الخطة الاستراتيجية والبرمجة
										التنفيذ
										المتابعة والتقييم

Source :Hassanien, Mohammed A.; Strategic Planning in Higher Education, A Need for Innovative Model, Op. Cit., P.9.

ويمكن للمؤسسة استخدام هذا القالب لتقييم مدى مشاركة أصحاب المصالح - سواء الداخليين أو الخارجيين - في العملية، من خلال استخدام ليكرت الخماسي من (صفر) إلى (٤)، حيث (الصفر) يعبر عن عدم المشاركة على الإطلاق، و(٤) يعبر عن المشاركة الكاملة^(٢٠).

الخطوة السادسة: تحديد المدى الزمني للخطة الاستراتيجية

لا يوجد معيار محدد متفق عليه بشأن المدى الزمني للخطة الاستراتيجية، وعادة ما يتراوح المدى الزمني للخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم (١٠ سنوات فأكثر)^(٢١). ويشير نموذج جون برايسون أن الإطار الزمني للخطة المقترحة قد يتراوح من (٢ - ٥ سنوات)^(٢٢). بينما يشير نموذج نوريس وبولتن أن تحديد مدة الخطة يختلف وفقاً لحجم وطبيعة المؤسسة. فعلى سبيل المثال في حال التخطيط للكلية أو الجامعة، تتم دورة التخطيط تقريباً كل (٥ سنوات)، أو حينما يتم اختيار رئيس جديد للمؤسسة ويكون الناتج خطة استراتيجية تتراوح ما بين (٣ - ٥ سنوات)؛ علماً بأن المدة النموذجية لرئيس الكلية أو الجامعة هي (٦ - ٧ سنوات)^(٢٣).

ووفقاً لمراجعة عدد من الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي، عادة ما تكون المدة الزمنية للخطة الاستراتيجية على نطاق قطاع أو وزارات التعليم الجامعي (١٠) سنوات، بينما عادة ما يتراوح المدى الزمني للخطة الاستراتيجية للجامعات (٥) سنوات، في حين عادة ما يتراوح المدى الزمني للخطة الاستراتيجية للكليات (٣ - ٥) سنوات.

الخطوة السابعة: الجدولة الزمنية لعملية التخطيط الاستراتيجي

من الاعتبارات التي يجب أخذها في الاعتبار قبل البدء في تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي، وهو الإجابة على سؤال هام، هو: ما المدة الزمنية التي تحتاجها المؤسسة لبناء خطة استراتيجية فعالة. وتتوقف الإجابة على هذا السؤال على حجم المؤسسة، وتعقيد القضية، ومقدار الوقت الذي سيكرسه الممثلون الرئيسيون للعملية. كما أن الزمن اللازم لاجتياز كل مرحلة من مراحل العملية يتوقف على حجم الكلية أو الجامعة، ومستوى التعاون والدافع لدى المشاركين في التخطيط، ومستوى الخبرة والمعرفة والمهارات التنظيمية لدى منسق لجنة التخطيط. ومن ثم تختلف كل مؤسسة جامعية عن غيرها، إذ يتعين على كل مؤسسة النظر في مستواها الخاص من التعقيد، لتحديد أي نمط أو نموذج التخطيط الاستراتيجي الذي تتبناه، وخبرات الأفراد والمشاركين في عملية التخطيط. وبناء على ذلك يمكن تحديد مقدار الوقت المناسب الذي تحتاجه العملية^(٢٤).

ومن ثم تختلف المدة الزمنية لعملية التخطيط من مؤسسة لأخرى؛ فثمة عوامل تؤثر على اكتمال دورة عملية التخطيط مثل: حجم المؤسسة وخبرتها بالتخطيط الاستراتيجي، وحجم أصحاب المصالح وغيرها. ويرى نموذج فايفر أنه قد تستغرق فترة التخطيط (٦) أشهر في حالة الظروف المثالية، وفي ظروف أخرى ربما تستغرق أطول من ذلك^(٢٥). بينما يرى نموذج جون برايسون أنها قد تستغرق من (٦ - ١٢) أشهر^(٢٦)، في حين يرى نموذج IIEP أن عملية بنا الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم قد تستغرق مدى زمني حوالي (٨ - ١٢) شهر تقريباً^(٢٧). ويشير نموذج راولي وزملاؤه أنه قد تستغرق فترة بناء الخطة أثناء المحاولة الأولى للتخطيط لأحد الجامعات خمس أو أربع أو ثلاث سنوات، وفي أحيان أخرى قد تستغرق العملية أقل من (٩) أشهر. ويؤكد ذلك أن المواقف المختلفة تؤدي إلى تقديرات زمنية مختلفة. وفي هذا الصدد يمكن القول أن حجم المؤسسة يؤثر إلى حد كبير في الوقت المطلوب لإجراء عملية

د. أميرة محمود الهرقاوي نموذج مقترح لعملية التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي

التخطيط، حيث تتطلب المؤسسات الأصغر والأقل تعقيداً إطار زمني أقل مما تتطلبه الجامعات والكليات الأكبر والأكثر تعقيداً^(٢٨).

وبافتراض أن عملية التخطيط لإحدى الجامعات سوف تستغرق مدة زمنية ١٢ شهراً . فإنه يمكن إيضاح الجدولة الزمنية لتطبيق العملية كما يلي:

جدول (٥)

الجدولة الزمنية لعملية التخطيط الاستراتيجي

الشهر	خطوات العملية	المدة الزمنية للإنجاز
يناير	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاستعداد للعملية ▪ اختيار لجنة التخطيط الاستراتيجي (اللجنة الرئيسة. اللجان الفرعية) ▪ الجدولة الزمنية لعملية التخطيط 	شهر واحد (٣٠ يوم)
فبراير- مارس	التحليل البيئي (الداخلي والخارجي)	شهرين (٦٠ يوم)
أبريل - مايو	صياغة الرسالة - الرؤية. القيم الغايات العامة	شهرين (٦٠ يوم)
يونيو - يوليو	مؤشرات الأداء الرئيسة. تحديد الأهداف التفصيلية الملمدة	شهرين (٦٠ يوم)
أغسطس - ديسمبر	<ul style="list-style-type: none"> ▪ بناء مسودة الخطة التفصيلية التنفيذية ▪ توزيع مسودة الخطة على الوحدات والأقسام لاجتماعها وتقييمها 	٢ أشهر (٩٠ يوم)
يناير	الحصول على تغذية راجعة بشأن مقترحات تطوير الخطة	شهر واحد (٣٠ يوم)
فبراير	<ul style="list-style-type: none"> ▪ كتابة وثيقة الخطة النهائية ▪ البدء في التنفيذ 	شهر واحد (٣٠ يوم)

Source: Luxton, Andrea; Strategic Planning in Higher Education , Higher Education Administration Series, Op. Cit., P.36.

وكما هو موضح بالجدول، قد تستغرق عملية التخطيط الاستراتيجي ١٢ شهراً، وأن بناء الخطة التنفيذية يتطلب مدى زمني أكبر مقارنة بباقي الخطوات الأخرى. وهناك من يوضح امكانية الجدولة الزمنية للعملية كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٦)

المخطط الزمني لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي

المرحلة	الشهر	شهر (١)	شهر (٢)	شهر (٣)	شهر (٤)	شهر (٥)	شهر (٦)	شهر (٧)	شهر (٨)	شهر (٩)
المرحلة (١) : التخطيط للتخطيط										
المرحلة (١) : التحليل البيئي										
المرحلة (٢) : صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الغايات										
المرحلة (٢) : النزول إلى الإجراءات										
١- تحديد الأهداف										
٢- التخطيط الإجرائي										
المرحلة (٤) : المتابعة والتقويم وتحسين الأداء										

Source: Kathleen S. Vann, et.al; Installation Strategic Planning Guidebook, Center for the Advancement of Sustainability Innovations (CASI), U.S. Army Installation Management Command, Fort Sam Houston, Texas, 2012, P.12.

كما هو موضح بالجدول، تتضمن هذه الخطوة الجدولة الزمنية للمراحل الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي. وبمجرد الجدولة الزمنية للمراحل العامة، يتم إعداد جدول زمني تفصيلي للأنشطة والأحداث المتضمنة لكل مرحلة، وأوقات البدء والانهاء لكل حدث^(٢٩).

الخطوة الثامنة: تقدير الموارد والميزانية اللازمة لإجراء عملية التخطيط رسمياً

يتطلب من فريق التخطيط الاستراتيجي في هذه الخطوة تقدير الميزانية والكلفة اللازمة لكل مرحلة من مراحل عملية التخطيط. ومن الجوانب الرئيسية لتقديرات الكلفة: تقدير كلفة اجتماعات فريق التخطيط نفسه، وكذلك كلفة الاجتماعات والأنشطة الخارجية للفريق من أجل جمع البيانات، وكلفة الحصول على استشارات من خبراء خارج المؤسسة^(٣٠).

الخطوة التاسعة: صياغة الخطة التنفيذية لعملية التخطيط الاستراتيجي

تتضمن هذه الخطة بناء خطة عمل من أجل إدارة تنفيذ وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي. وتتضمن هذه الخطة جدولة وتحديد الأنشطة التفصيلية لمراحل العملية. كما تتضمن تحديد الأفراد المسئولة عن التنفيذ، والموارد والميزانية المطلوبة، والجدولة الزمنية لجميع أنشطة واجراءات العملية، ومؤشرات النجاح أو النواتج أوالمخرجات الرئيسية، لكل خطوة والعملية ككل، كما هو موضح بالجدول^(٢٣).

الخطوة العاشرة: نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتسويق لتطبيق العملية

يطلق على هذه الخطوة - وفقاً لنموذج فايفر - "اعتبارات التطبيق". فالتسويق الجيد لعملية التخطيط الاستراتيجي هي الخطوة التنفيذية الأكثر أهمية لمرحلة التخطيط للتخطيط. فالتسويق لعملية التخطيط داخلياً يعد من أكثر الاعتبارات أهمية لهذه الخطوة. وتتضمن عملية التسويق التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي والفوائد التي ستعود المؤسسة نتيجة تطبيق العملية، والتعريف بفريق العمل، ومختلف المجموعات التي ستشارك في العملية.

ومن ثم، تتضمن هذه الخطوة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتوعية جميع أفراد المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته بصفة عامة، وتوعيتهم بما

يحدث بالمؤسسة. ومن الممكن أن تقوم المؤسسة بنشر كتيب مختصر لمنهجية التخطيط الاستراتيجي لجميع أفراد المؤسسة، مكون من صفحة الغلاف التي يوضع عليها رئيس المؤسسة، كما يتضمن فريق عمل التخطيط الاستراتيجي، وأهدافه مسئولياته، والإطار الزمني المتوقع لعملية التخطيط الاستراتيجي.

المرحلة الثانية: صياغة بيان الرسالة والقيم والرؤية وشعار المؤسسة

تؤكد أهمية صياغة بيان كل من الرسالة والرؤية والقيم في أنهما يمثلان معاً التوجه الاستراتيجي الشامل للتطوير الذي يوجه عملية صياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة⁽³¹⁾. ومن ثم تتضمن هذه المرحلة بناء التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة من خلال ما يلي:

الخطوة الأولى: صياغة بيان الرسالة

تتضمن هذه الخطوة صياغة رسالة المؤسسة أو إعادة تحديثها إذا كانت المؤسسة لديها بيان للرسالة. وتعتبر رسالة المؤسسة عن هوية المؤسسة، والغرض أو السبب الرئيس الذي وجدت من أجله. فهي وصف تعريفي للمؤسسة في صورة فقرة تصف حاضر المؤسسة من حيث ماهية وجودها، وماذا تفعل؟

❖ تعريف بيان الرسالة

بيان رسالة المؤسسة هو عبارة عن فقرة تتكون من (3- 5) جمل تعبر عن ماهية المؤسسة الجامعية ومجال خدماتها وبرامجها، ونوعية المستفيدين من خدماتها. فهو بيان لتحديد الغرض الرئيس الذي وجدت المؤسسة من أجله. ويجب بيان الرسالة بشكل رئيس على السؤال الوجودي للمؤسسة من خلال عدة أسئلة، هي: من نحن؟ ما الغرض الرئيس لعمل المؤسسة؟ ماذا نقدم؟ من المستفيدين وكيف نلبي حاجاتهم؟ ما الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الجامعية المناظرة؟

❖ الإجراءات والإرشادات العملية لصياغة بيان رسالة

يستلزم بناء وصياغة رسالة المؤسسة، واعتمادها ونشرها ما يلي:

أولاً- صياغة بيان رسالة المؤسسة

تتضمن الاجراءات العملية من أجل صياغة بيان الرسالة ما يلي:

أ- تحديد مصادر اشتقاق الرسالة: مراجعة الصلاحيات والسياسات الموجهة للمؤسسة

إن نقطة البداية الهامة والضرورية لتحديد الغرض من أي مؤسسة وتطلعاتها، هو دراسة الصلاحيات الموجهة لعملها. لذا يجب على المخططين دراسة صلاحيات مؤسسات التعليم الجامعي قبل صياغة رسالة المؤسسة؛ فهناك صلاحيات خارجية، مثل: الإطار التشريعي لمؤسسات التعليم الجامعي، ولاسيما علاقتها بالحكومة والهيئات التمويلية، والمواد الدستورية والقوانين الموجهة لكل مؤسسة، كما أن هناك صلاحيات ولوائح داخلية، تمثل السياق التنفيذي الذي يجب أن يوجه المخططين. فعلى سبيل المثال، يمكن تحديد أبرز الصلاحيات والوثائق والمرجعيات الأساسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الجامعي المصري، ما يلي:

- البعد العالمي والتوجهات التنافسية العالمية لمؤشرات التعليم الجامعي في التصنيفات العالمية للجامعات، والتقارير الدولية.
- البعد القومي والخطة الاستراتيجية للدولة (رؤية مصر ٢٠٣٠).
- الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- قانون تنظيم الجامعات، وتشريعات وقوانين الهيئات التابعة، مثل: المجلس الأعلى للجامعات، قطاع الشؤون العامة والبعثات، وغيرها.
- معايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.
- الخطة الاستراتيجية للجامعة (في حالة التخطيط لكلية).
- السياسات واللوائح الداخلية للجامعات والكليات.
- مراجعات الخطط الاستراتيجية لبعض المؤسسات المناظرة محلياً وإقليمياً وعالمياً.

ب- الصياغة المبدئية لبيان الرسالة

- يتم عقد اجتماع لأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي من أجل تحليل وثائق مختلف الصلاحيات والسياسات الموجهة للمؤسسة؛ باعتبارها المصادر الرئيسية لاشتقاق بيان الرسالة.

- يطلب من أعضاء الفريق الاطلاع على نماذج لبيان الرسالة لعدد من المؤسسات المناظرة. (جامعات أو كليات).
 - يطلب من أعضاء الفريق تقديم تصور مبدئي لبيان الرسالة، وأجراء اجتماع للمناقشة والاتفاق على الصياغة المبدئية لبيان الرسالة.
- ج- استطلاع آراء أصحاب المصالح بشأن الصياغة المبدئية لبيان الرسالة**
- يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتصميم استمارة استطلاع رأى، لاستطلاع آراء مختلف أصحاب المصالح الداخليين، مثل: الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، والقيادات الأكاديمية، والإدارية ومجلس الجامعة أو الكلية، وكذلك أصحاب المصالح الخارجيين، من ممثلي مؤسسات وجهات سوق العمل، والجهات ذات الصلة.

د- الصياغة النهائية لبيان الرسالة

- يتم عقد اجتماع لأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي، من أجل تحليل آراء أصحاب المصالح لتنقيح بيان الرسالة في ضوء آراء ومقترحات المشاركين، والاتفاق على الصياغة النهائية لبيان الرسالة.

ثانياً. اعتماد رسالة المؤسسة والنشر والتوعية

- يقوم رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي بكتابة مذكرة لمجلس الإدارة العليا للمؤسسة (مجلس الجامعة أو الكلية) من أجل اعتماد الصياغة النهائية لرسالة المؤسسة.
- بعد اعتماد رسالة المؤسسة، يتم التوعية بها من خلال نشرها داخل وخارج المؤسسة من خلال عدة آليات من أبرزها ما يلي:
 - طباعة لوحات لبيان رسالة المؤسسة موزعة على مداخل وحوائط مبنى المؤسسة.
 - مخاطبة العمداء ورؤساء الأقسام بالنشر والتوعية برسالة المؤسسة عبر السمينارات العلمية.
 - كتابة بيان رسالة المؤسسة في دليل الطالب وأية مطويات أو مطبوعات خاصة.

- النشر الإلكتروني لبيان الرسالة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة.
- مخاطبة الجهات المعنية بسوق العمل والجهات ذات الصلة بصدد رسالة المؤسسة.
- إعلام جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين من خلال وسائل التواصل الإلكتروني عبر الصفحة الرسمية فيسبوك للمؤسسة، وعبر واتساب، وتليجرام.

❖ تقييم مدى مشاركة أصحاب المصالح في صياغة بيان الرسالة

من الاعتبارات التطبيقية الواجب أخذها في الاعتبار أثناء صياغة رسالة المؤسسة، ايضاح وتحديد عدد ونسبة المشاركين من أصحاب المصالح في صياغتها. ويمكن ايضاح ذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٧)

نموذج توضيحي: تقييم نسبة المشاركة في صياغة رسالة المؤسسة

م	الفئات المشاركة من أصحاب المصالح	درجة تمثيل الفئة	اجمالي المستهدف	عدد المشاركين	نسبة المشاركة
أ.	الفئات المشاركة من داخل الجامعة أو الكلية				
١	قيادات الجامعة والكليات	ممثلة لـ مختلف الكليات			%
٢	أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم	ممثلة لـ مختلف الكليات والدرجات العلمية			%
٣	الطلاب لبيكالوريوس- الدراسات العليا	ممثلة لـ مختلف الكليات والفرق الدراسية			%
٤	الجهات الإدارية (القيادات الإدارية- الإداريين)	ممثلة لـ مختلف الكليات والإدارات			%
بـ	الفئات المشاركة من خارج الجامعة أو الكلية				
١	الخريجون والطلاب المحتملون	ممثلة لـ مختلف التخصصات			%
٢	مؤسسات سوق العمل	ممثلة لـ مختلف مؤسسات العمل			%
٣	ال نقابات الممثلة لسوق العمل	ممثلة لـ مختلف النقابات			%
٤	المؤسسات والجهات ذات الصلة	ممثلة لجميع الأطراف المستفيدة			%
	المجموع الكلي للمشاركين				%

المصدر: إعداد الباحثة

كما هو موضح بالجدول، يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بكتابة تقرير بشأن نسب مشاركة مختلف الفئات المشاركة من أصحاب المصالح (الداخليين والخارجيين).

❖ أمثلة تطبيقية لـ (بيان الرسالة)

جدول (٨)

بعض الأمثلة التطبيقية لـ (بيان الرسالة)

بيان الرسالة	المؤسسة الجامعية
"تقديم خدمة تعليمية تربوية وبحثية بمستوى جودة ملائم ومرن وفقاً للمقدرات على كافة المستويات، وبما يضمن توفير عضو فاعل في المجتمع المصري غير على وطنيته، في إطار من القيم والأخلاق ويساهم إيجابياً في الاقتصاد المصري الموجه صوب المعرفة والتكنولوجيا"	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- مصر
"يقوم اتحاد الجامعات العربية بتيسير ودعم الجامعات العربية وأصعب المصلحة المتعددين في التعليم العالي/ واعتماد أحدث الحلول التحويلية لإعداد وتزويد الخريجين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتعزيز خدمة مجتمعاتهم المحلية والإقليمية وتحقيق التكامل العربي. وفي هذا الشأن، يركز اتحاد الجامعات العربية على بدأ حركة الانتاج والتبادل المعرفي والبحث المشترك والمشاركة في الأنشطة الجامعية وتعزيز قدرات الأنظمة الجامعية والعاملين بها. وتمكين المجتمعات الطلابية والتأثير في السياسات المتعلقة بالجامعات والتعليم العالي"	اتحاد الجامعات العربية
"تقديم التدريس والتعلم والبحث العلمي وابعادها بكل الطرق"	جامعة أكسفورد
تحافظ جامعة ولاية فلوريدا على المعرفة وتوسعها وتنشرها في العلوم والتكنولوجيا والفنون والعلوم الإنسانية والمهن. وتبني فلسفة التعلم المنجذرة بقوة في تقاليد الفنون الحرة. وتكرس الجامعة جهودها نحو التميز في التدريس والبحث، والطرق الإبداعية والخدمة المجتمعية. وتسعى الجامعة جاهدة لغرس القوة والمهارة والشخصية الضرورية لتعلم مدى الحياة والمسؤولية الشخصية والإنجاز المستدام داخل مجتمع يعزز الاستفسار الحر ويحضن التنوع	جامعة ولاية فلوريدا (FSU) Florida State University
جامعة ولاية أريزونا هي جامعة بحثية عامة شاملة، لا تقاس بمن تسبقها، ولكن بمن تسلمها وكيف ينجحون: حيث تسهم الجامعة في دفع عجلة البحث واكتشاف القيمة العامة، وتحمل المسؤولية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية، والصحة العامة للمجتمعات التي تخدمها	جامعة ولاية أريزونا (ASU) Arizona State University
التميز في تقديم خدمات التعليم العالي لمقابلة احتياجات المجتمع المحلي والإقليمي والدولي والاسهام بشكل فعال ودائم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر. وتحقيق رسالتنا من خلال الالتزام بالمعايير الدولية للتميز في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وحداث التكامل بين الأفراد والتكنولوجيا ونظم الأعمال، وتنمية رأس المال البشري للجامعة"	جامعة القاهرة
جامعة عين شمس مؤسسة تعليمية وبحثية وخدمية تنبني الابتكار وتؤهل معارفياً ومهارياً خريجاً قادراً على المنافسة في سوق العمل وخدمة المجتمع طبقاً للمستجدات العالمية	جامعة عين شمس
الجامعة الأمريكية بالقاهرة هي مؤسسة رائدة للتعليم العالي باللغة الإنجليزية، وتتعهد الجامعة بتقديم خدمات تدريسية وبحثية بأعلى المعايير، وتقديم فنون ليبرالية استثنائية، وتعليم مهني من خلال بيئة متعددة الثقافات. كما تسعى الجامعة إلى بناء ثقافة القيادة، والتعليم مدى الحياة، والتعليم المستمر بين خريجها. كما تلتزم الجامعة بتحقيق إسهامات هامة لصحة المجتمع الدولي في مجالات متنوعة. وهي مؤسسة معتمدة قانونياً في الولايات المتحدة الأمريكية وفي مصر. كما أنها مؤسسة مستقلة غير ربحية ومؤسسة لتكافؤ الفرص، وتؤكد على مبادئ الحرية الأكاديمية والالتزام بالتميز	الجامعة الأمريكية بالقاهرة (AUC)
"الرفق بالمجتمع عبر تميز ثقافي وعلمي بحثي رائد	جامعة الملك عبد العزيز
رعاية مجتمع متنوع وشامل مخصص لتخفيف العبء وتحسين الصحة والرفاهية للجميع من خلال التميز في التدريس والتعلم والاكتشاف والمنح الدراسية والخدمة والقيادة	كلية الطب جامعة هارفرد
"تلتزم كلية الصيدلة جامعة كفر الشيخ بتخريج صيدلي يلي احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي مع إجراء أبحاث علمية وتطبيقية وتقديم خدمات مجتمعية في مختلف المجالات الصيدلانية. وتحرس الكلية على تقديم خدمات التعليم الصيدلي المستمر، وكذلك الاستشارات والتدريبات في إطار القيم الأخلاقية	كلية الصيدلة- جامعة كفر الشيخ
"تقدم كلية الهندسة جامعة المنصورة مهندسين متميزين قادرين على المنافسة محلياً وإقليمياً في النواحي العلمية والبحثية والأخلاقية وحل مشكلات المجتمع وتنمية موارده في إطار الالتزام بالقواعد المنظمة للمجتمع	كلية الهندسة- جامعة المنصورة
"كلية التربية جامعة الزقازيق مؤسسة حكومية تربوية أكاديمية، وتمثل رسالتها في: إعداد وتدريب معلمين تربويين مهنيين أكفاء مؤمنين برسالتهم ومعترزين بمهنتهم؛ قادرين على الإبداع، والتميز، والمنافسة، ومواكبة التطورات الحديثة. بالإضافة إلى إعداد باحثين جادين متميزين؛ قادرين على إنتاج وتطوير معرفة تربوية رصينة تساعد على حل المشكلات التربوية وتطوير كافة المؤسسات التربوية. بالإضافة إلى الإسهام في حل مشكلات المجتمع، وتلبية متطلباته، وأشباع حاجاته، وتوفير الخدمات والدراسات والاستشارات الفنية المتخصصة لكافة مؤسسات المجتمع. وتلتزم الكلية بتحقيق رسالتها من خلال الارتقاء ببرامج الكلية وخدماتها المختلفة، وتقديم خدمة تعليمية تربوية	كلية التربية جامعة الزقازيق

المصدر: إعداد الباحثة بالإطلاع على الموقع الإلكتروني، والخطة الاستراتيجية المنشورة إلكترونياً للمؤسسات المذكورة.

الخطوة الثانية: صياغة بيان القيم

يمثل بيان القيم الميثاق الأخلاقي بالنسبة للمؤسسة التعليمية التي يتحدد على أساسه غاياتها وأهدافها، فهي بمثابة الضوابط الأخلاقية للمؤسسة التعليمية أو بمثابة الإعلان العام لقلب وروح المؤسسة. ويطلق البعض على بيان القيم، المبادئ الموجهة أو المعتقدات الأساسية Guiding Principles or Core Beliefs^(٣٣). وتتأكد أهمية وضع إطار قيمي وثقافي داخل المؤسسة؛ انطلاقاً من دور القيم والثقافة المؤسسية، في تحديد نوع المؤسسة التي يجب بناؤها من أجل تحقيق رسالتها؛ فهو بمثابة العمود الفقري للثقافة المؤسسية، حيث يسهم في توجيه سلوك وأداء العاملين بالمؤسسة. وهذا الإطار يزود المؤسسة بالسياق الاجتماعي الذي تعمل المؤسسة من خلاله، فهو يوجه أعضاء المؤسسة بالوقت والطاقة الذين يبذلونها من أجل المؤسسة، والخيارات والقرارات التي سيفكرون اتخاذها^(٣٣).

❖ تعريف بيان القيم

القيم هي المبادئ الموجهة للسلوكيات التي تجسد كيف تأمل أن تعمل المؤسسة وأفرادها، والتي تعكس وتعزز الثقافة المؤسسية المأمولة. ويطلق عليها المبادئ الموجهة^(٣٤).

❖ الإجراءات والارشادات العملية لصياغة بيان القيم

- يتم عقد اجتماع لأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي من أجل المناقشة بشأن تحديد قائمة القيم الأساسية للمؤسسة.
- يطلب من أعضاء الفريق الاطلاع على نماذج لبيان القيم لعدد من المؤسسات المناظرة. (جامعات أو كليات)، من أجل تقديم تصور مبدئي لبيان القيم الأساسية، وإجراء اجتماع وورشة عمل للمناقشة والاتفاق على القائمة المبدئية لبيان القيم.
- يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتصميم استمارة استطلاع رأي؛ لاستطلاع آراء مختلف أصحاب المصالح الداخليين، الخارجيين.

د. أميرة محمود الهرقاوي نموذج مقترح لعملية التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الهيئة التنافسية للتعليم الجامعي

- يتم عقد اجتماع لأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي، من أجل تحليل آراء المشاركين من أصحاب المصالح لتنقيح بيان القيم في ضوء آراء ومقترحات المشاركين، والاتفاق على الصياغة النهائية لبيان الرسالة.
- اعتماد ونشر بيان القيم من خلال آليات متعددة كما سبق الإشارة في نشر بيان الرسالة.

❖ أمثلة تطبيقية لـ (بيان القيم)

جدول (٩) بعض الأمثلة التطبيقية لـ (بيان القيم)

المؤسسة	بيان القيم الأساسية Core Values
جامعة الملك عبد العزيز	الجودة والتحسين المستمر- الابداع الفكري والابتكار التطبيقي- التنافسية والريادة - التميز وتقدير المكافاة عليه- المرونة والشفافية - التعاون وتبادل الخبرات محلياً وعالمياً
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - الأردن	الشفافية- المساءلة - النزاهة- العدالة وتكافؤ الفرص- التركيز على متلقي الخدمة- الجودة والتحسين المستمر-الابداع والتميز في الأداء- التعاون والعمل بروح الفريق الاحتراف الاستجابة- الابداع- الإلهام-التعاون
جامعة نيو ساوث ويلز - أستراليا University of New South Wales(UNSW)	الاحترام المتبادل-التعاون والتواصل- الابداع والابتكار- قيادة وخدمة المجتمع- التميز- التنوع- المسؤولية الاجتماعية
جامعة تكساس التقنية Texas Tech University	التمكين ، تداول المعرفة، التعلم المستمر، هدف واحد، مكافأة الأداء المتميز، الجهد الجماعي
جامعة القاهرة	الشغف أو الحماس، المسؤولية، النزاهة، التنوع، التميز
الجامعة الأمريكية بالقاهرة (AUC)	التميز الابتكار، الانفتاح العالمي، تكافؤ الفرص، ضمان الجودة وتقييم الأداء
جامعة عين شمس	التوجه بالسوق، المساءلة، الشفافية، التنافسية، الأمانة العلمية
كلية الحاسبات والمعلومات جامعة القاهرة	

المصدر: إعداد الباحثة بالإطلاع على أحدث الخطط الاستراتيجية المنشورة إلكترونياً للمؤسسات المذكورة أعلاه.

كما هو موضح بالجدول، يعد بيان القيم مكون رئيس للخططة الاستراتيجية. وفي بعض الأحيان، يتم اختصار وتمثيل الأحرف الأولى لمجموعة القيم التي تتبناها المؤسسة بكلمة واحدة، وقد تعبر أيضاً عن قيمة. فعلى سبيل المثال: يأتي بيان القيم في الخططة الاستراتيجية للجامعة الأمريكية بالقاهرة في كلمة واحدة هي "PRIDE" أي الفخر أو الاعتزاز، وهي تمثل اختصار للأحرف الأولى لبيان القيم التي تتبناها، وهي: (Passion- Responsibility- Integrity- Diversity- Excellence) أي الشغف أو الحماس، المسؤولية، النزاهة، التنوع، التميز^(٣٥). وفي نفس السياق، يأتي بيان

القيم للخطة الاستراتيجية لكلية الحاسبات والمعلومات بجامعة القاهرة في كلمة واحدة وهي "MATCH" أي التوافق، وهي تمثل اختصاراً للأحرف الأولى للقيم التي تتبناها، وهي: Transperancy، Accountability، Market Oriented، Honesty، Competitiveness، أي التوجه بالسوق، المساءلة، الشفافية، التنافسية، الأمانة العلمية^(٣٧).

الخطوة الثالثة: صياغة بيان الرؤية

تتضمن هذه الخطوة صياغة رؤية المؤسسة أو إعادة تحديثها إذا كانت المؤسسة لديها بيان للرؤية. ويختلف بيان الرؤية في أنه يعبر عن الصورة المستقبلية، في حين يعبر بيان الرسالة عن الصورة الحالية للمؤسسة.

❖ تعريف بيان الرؤية

بيان الرؤية هو عبارة عن فقرة لوصف الصورة المستقبلية المأمولة للمؤسسة الجامعية. فهو بيان يجب بشكل رئيس على الحالة المستقبلية المأمولة للمؤسسة (أين نريد أن نكون؟ أو ما صورة المستقبل المأمول الذي تطمح المؤسسة الوصول إليه؟

❖ الإجراءات والإرشادات العملية لصياغة بيان الرؤية

تتمثل إجراءات صياغة بيان الرؤية فيما يلي:

أ- الصياغة المبدئية لرؤية المؤسسة، من خلال ما يلي:

- يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بالمناقشة والحوار بشأن الصورة المستقبلية المأمول تحقيقها للمؤسسة. ويطلب من أعضاء الفريق الاطلاع على نماذج وأمثلة لرؤية عدد من المؤسسات المناظرة (جامعات أو كليات).
- يطلب من أعضاء الفريق تقديم تصور مبدئي لبيان الرؤية، وإجراء اجتماع وورشة عمل للمناقشة والاتفاق على الصياغة المبدئية لبيان الرسالة.

ب- استطلاع آراء أصحاب المصالح بشأن الصياغة المبدئية لبيان الرؤية

- يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتصميم استمارة استطلاع رأي؛ لاستطلاع آراء مختلف أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين بشأن الصياغة المبدئية للرؤية.

ج - الصياغة النهائية لبيان الرؤية، من خلال ما يلي:

- يتم عقد اجتماع لأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي، من أجل تحليل آراء أصحاب المصالح؛ لتنقيح بيان الرسالة في ضوء آراء ومقترحات المشاركين، والاتفاق على الصياغة النهائية لبيان الرؤية.

د - اعتماد ونشر الرؤية، من خلال ما يلي:

- يقوم رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي بكتابة مذكرة لمجلس الإدارة العليا للمؤسسة (مجلس الجامعة أو الكلية) من أجل اعتماد الصياغة النهائية لرؤية المؤسسة.
- بعد اعتماد رؤية المؤسسة، يتم التوعية بها من خلال نشرها داخل وخارج المؤسسة من خلال عدة آليات كما سبق الإشارة في نشر بيان الرسالة، واستخدامها من أجل التأثير على صياغة وتنفيذ القرارات والإجراءات الرئيسية والتنفيذية للخطة الاستراتيجية.

❖ أمثلة تطبيقية لـ (بيان الرؤية)

جدول (١٠)

بعض الأمثلة التطبيقية لـ (بيان الرؤية)

بيان الرؤية	المؤسسة
كفاءات بشرية متعلمة ذات قدرات علمية ابتكارية متسقة مع احتياجات سوق العمل محلياً وإقليمياً ودولياً بما يدفع الاقتصاد نحو التنمية المستدامة	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - مصر
أن تكون جامعة القاهرة من أفضل الجامعات العالمية المشهود لها بالأصالة والسبق في تكوين المعرفة ونشرها وتطبيقها لإثراء حياة الأفراد والمجتمع والمؤسسات والبيئة المحيطة	جامعة القاهرة
أن تصبح جامعة عين شمس ذات ميزة تنافسية عالمية في إدارة منظومة ابتكارية في التعليم والبحث والمعرفة وخدمة المجتمع	جامعة عين شمس
جامعة متميزة عالمياً باستدامة وشراكة مجتمعية	جامعة الملك عبد العزيز
تنتطلع كلية الصيدلة جامعة كفر الشيخ إلى أن تصبح رائدة في مجال التعليم الصيدلي والبحث العلمي وخدمة المجتمع على المستوى القومي والإقليمي والدولي	كلية الصيدلة - جامعة كفر الشيخ
منارة المرأة للمعرفة والقيم	جامعة الأميرة نورا بنت عبد الرحمن - السعودية
ريادة وطنية في التعليم والبحث والاستدامة، وشراكة فاعلة وطنياً وعالمياً	جامعة القصيم - السعودية

المصدر: إعداد الباحثة بالإطلاع على أحدث الخطط الاستراتيجية المنشورة إلكترونياً للمؤسسات المذكورة أعلاه.

الخطوة الرابعة: صياغة شعار المؤسسة

تتضمن هذه الخطوة صياغة شعار المؤسسة، وهو عبارة عن جملة قصيرة تكون بمثابة علامة مميزة لهوية المؤسسة، سهلة التذكر والتكرار. وتؤكد أهمية صياغة شعار للمؤسسة من أجل التسويق الجيد لاسم وسمعة المؤسسة، من خلال استخدامه بشكل متكرر؛ من أجل حشد طاقة أعضاء المؤسسة للحفاظ على تركيزهم نحو تحقيق رسالتها ورؤيتها؟ ويطلق عليه شعار المؤسسة أو شعار الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

❖ تعريف شعار المؤسسة

شعار المؤسسة هو جملة قصيرة، مكونة من عدد من الكلمات (٤ - ٧ كلمات) لتكون علامة مميزة لهوية المؤسسة، وتكون بمثابة تعبيراً عن رسالة ورؤية المؤسسة في صورة أكثر إيجازاً بأسلوب أكثر جاذبية، سهلة الحفظ والتذكر والتكرار والتداول في مختلف وسائل النشر والإعلام.

❖ الإجراءات والارشادات العملية لصياغة شعار المؤسسة

تتمثل إجراءات هذه الخطوة من عملية التخطيط فيما يلي:

- يتم عقد اجتماع لأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي من أجل المناقشة بشأن اختيار أفضل الكلمات والعبارات الجذابة والدالة على هوية المؤسسة لصياغة شعار للمؤسسة.
- يطلب من أعضاء الفريق الاطلاع على نماذج وأمثلة لشعار عدد من المؤسسات المناظرة (جامعات أو كليات).
- يطلب من أعضاء الفريق تقديم تصور مبدئي لشعار المؤسسة، واجراء اجتماع وورشة عمل للمناقشة والاتفاق على شعار مبدئي للمؤسسة.
- يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتصميم استمارة استطلاع رأى لاستطلاع آراء مختلف أصحاب المصالح بشأن شعار المؤسسة.
- يتم عقد اجتماع للفريق، من أجل تحليل آراء المشاركين من أجل الاتفاق على الصياغة النهائية لشعار المؤسسة في ضوء آراء ومقترحات المشاركين من مختلف أصحاب المصالح.

د. أميرة محمود الهرقاوي نموذج مقترح لعملية التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الهيئة التنافسية للتعليم الجامعي

▪ اعتماد ونشر شعار المؤسسة من خلال آليات متعددة كما سبق الإشارة في نشر

بيان الرسالة.

❖ أمثلة تطبيقية لـ (شعار المؤسسة)

يختلف شعار كل مؤسسة عن الأخرى وفقاً لطبيعة عملها وتوجهاتها التي تريد التسويق لها ونقلها للآخرين. ويمكن تقديم بعض الأمثلة لشعار المؤسسة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١) بعض الأمثلة التطبيقية لـ (شعار المؤسسة)

الشعار Slogan	المؤسسة
الوفاء بوعد أمريكا "Delivering America's Promise"	الرابطة الأمريكية للكليات والجامعات American Association of State Colleges and Universities(AASCU)
إحداث الأثر في المجتمع Delivering Impact for Society	جامعة أدنبره - بريطانيا The University of Edinburgh
جعله ممكناً "Making it Possible"	جامعة تكساس التقنية Texas Tech University
التخطيط للتعليم.. بناء للمستقبل " Planning Education , Building the Future"	المعهد الدولي للتخطيط التربوي- اليونسكو IIEP-UNESCO
اقرأ باسم ربك	جامعة الملك عبد العزيز- السعودية
مصر تستثمر في المستقبل لله	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- مصر
معاً نستطيع.. تقديم تعليم جيد لكل طفل	وزارة التعليم قبل الجامعي - مصر
من الجيد إلى الرائع لله - لله From Good to Great	الجامعة الأمريكية بالقاهرة
جامعة القاهرة.. منارة العلم في مصر ومحيطها الاقليمي	جامعة القاهرة
منارة التعليم الصيدلي في مصر ومحيطها الاقليمي	كلية الصيدلة جامعة القاهرة
معاً نبني المستقبل.. نحو العالمية	جامعة بنها

المصدر: إعداد الباحثة بالاطلاع على أحدث الخطط الاستراتيجية المنشورة إلكترونياً للمؤسسات المذكورة.

كما هو موضح بالجدول، يمكن لمؤسسات التعليم الجامعي أن تضعها لنفسها شعاراً مميزاً. فعلى سبيل المثال، وفقاً للخطة الاستراتيجية لجامعة إدنبرج

ببريطانيا (٢٠١٦ - ٢٠٢٠) - وهي من أفضل ٥٠ جامعة في تصنيف شنغهاي، وأفضل ٢٥ جامعة في تصنيف (QS) التايمز البريطاني، خلال سبع سنوات متتالية - فإنها تحدد شعار لها " وهو "إحداث الأثر في المجتمع" Delivering Impact for Society^(٣٧). كما تحدد الخطة الاستراتيجية الأكاديمية لجامعة جزيرة رود (٢٠١٦ - ٢٠٢١) شعاراً لها " الابتكار مع التأثير: تشكيل مستقبل جامعة جزيرة رود " Innovation with Impact: Shaping the Future of URI^(٣٨). كما تحدد وزارة التربية والتعليم الفني بمصر في الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) شعار لها على غلاف الخطة وهو: "معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل"^(٣٩). كما تحدد الخطة الاستراتيجية لجامعة القاهرة (٢٠١٠ - ٢٠١٥) شعار لها، وهو " جامعة القاهرة.. منارة العلم في مصر ومحيطها الأقليمي"^(٤٠)، وغيرها كما هو موضح بالجدول السابق.

المرحلة الثالثة: التحليل الاستراتيجي

يعرف التحليل الاستراتيجي على أنه العملية التي تتضمن تحليل وتقييم البيئة الخارجية للمؤسسة الجامعية بهدف تحديد الفرص والتحديات المحتملة، وتحليل وتقييم البيئة الداخلية للمؤسسة؛ بهدف تحديد نقاط والضعف والكفاءات الأساسية والتميزة، بما يسهم في بناء قائمة نتائج SWOC، وتحديد الكفاءات الأساسية والتميزة Core & Distinctive Competences وفقاً لإطار عمل VRIO^(٤١)؛ كقاعدة انطلاق لبناء الخطة الاستراتيجية للمؤسسة التي تسعى من خلالها إلى تعزيز الاستفادة من نقاط القوة والكفاءات الأساسية والتميزة للمؤسسة، والفرص الخارجية المتاحة، وتقليل نقاط الضعف، ومواجهة التحديات بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين مركزها التنافسي على المؤسسات الجامعية الأخرى. ويمكن ايضاح نتائج عملية التحليل الاستراتيجي كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٣٤)
قائمة نتائج التحليل الاستراتيجي

قائمة SWOC والكفاءات الأساسية والتميزة		
العوامل السلبية التي تعوق المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق رسالتها ورؤيتها	العوامل الايجابية التي تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق رسالتها ورؤيتها	
نقاط الضعف (W) Weaknesses ما العوامل أو أوجه القصور الذاتية للمؤسسة، التي تعيقها أو تؤثر بشكل سلبي نحو تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق رسالتها ورؤيتها، وتوقعها من تحسين مركزها التنافسي على المؤسسات الجامعية المناظرة؟	نقاط القوة (S) Strengths ما العوامل أو القدرات الذاتية للمؤسسة، التي تساعدها وتؤثر بشكل ايجابي في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق رسالتها ورؤيتها، وتمكنها من تحسين مركزها التنافسي على المؤسسات الجامعية المناظرة؟	البيئة الداخلية
	الكفاءات وفقاً لإطار عمل VRIO • الكفاءات الأساسية Core Competences: ما القدرات والسمات التنافسية الذاتية التي تتميز بها المؤسسة، وتمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتحسين مركزها التنافسي على المؤسسات الجامعية المناظرة؟ • الكفاءات المتميزة Distinctive Competences: ما الكفاءات والسمات التنافسية الذاتية التي تتميز بها المؤسسة، وتمثل لها قيمة أعلى مقارنة بالمنافسين، ويصعب تقليدها ومحاكاتها واستبدالها، وتمكنها من استدامة الميزة التنافسية، واستدامة تميزها وتوقعها على المؤسسات الجامعية المناظرة؟	
التحديات (C) Challenges ما العوامل والمتغيرات السلبية في البيئة الخارجية للمؤسسة (البيئة العامة، البيئة الخاصة) التي تعوق المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق رسالتها ورؤيتها، وتوقع قدراتها على تحسين مركزها التنافسي على المؤسسات الجامعية المناظرة؟	الفرص (O) Opportunities ما العوامل والمتغيرات الايجابية في البيئة الخارجية للمؤسسة (البيئة العامة، البيئة الخاصة) التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها واقتناصها بما يساعدها نحو تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق رسالتها ورؤيتها، وتحسين مركزها التنافسي على المؤسسات الجامعية المناظرة؟	البيئة الخارجية

المصدر: إعداد الباحثة

وكما هو موضح بالجدول، يسعى فريق التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد كل من العوامل الايجابية الداخلية والخارجية (الفرص ونقاط القوة والكفاءات)، والعوامل السلبية الداخلية والخارجية (نقاط الضعف والتحديات).

وينطلق النموذج الحالي من أن عملية التحليل الاستراتيجي يجب أن تكون موجهة خارجياً Externally Oriented؛ إذ أن الفهم الأفضل لنقاط القوة والضعف الداخلية، يجب أن يتم في ضوء فهم وإدراك المؤسسة لما هو خارجها. ومن ثم يأتي تحليل البيئة الخارجية كخطوة سابقة على تحليل البيئة الداخلية^(٤). ويمكن ايضاح ذلك على النحو التالي:

الخطوة الأولى: تحليل البيئة الخارجية: تحديد الفرص والتحديات

يقصد بالبيئة الخارجية كافة العوامل والقوى الخارجية التي تقع خارج حدود المؤسسة الجامعية وتحيط بها، التي قد تؤثر عليها سلباً أو ايجاباً نحو تحقيق رسالتها ورؤيتها. وتتضمن هذه الخطوة تحليل وتقييم البيئة الخارجية للمؤسسة؛ بهدف تحديد الفرص والتحديات الحالية والمحتملة. وتجدر الإشارة، إلى أن كل فرصة تنجح المؤسسة في اقتناصها وتحقق من خلالها ميزة تنافسية، تمثل تحدياً للمؤسسات الأخرى في نفس القطاع، والعكس كل فرصة ينجح الآخريين في اقتناصها تمثل تحدياً للمؤسسة وتؤثر سلباً على وضعها ومكانتها التنافسية المحلية والعالمية. ويتطلب تحليل البيئة الخارجية التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لعوامل البيئة الخارجية باستخدام أسلوب السيناريو What if، إذ أن الفرص والتحديات تتعلق بالمستقبل أكثر من الحاضر. ومن المهم إدارك أن هناك مستويات لتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة الجامعية؛ التي تنقسم بدورها إلى البيئة الخارجية العامة، والبيئة الخارجية الخاصة التي تنتمي إليها المؤسسة.

❖ مستويات البيئة الخاجية، وعناصرها

يمكن تصنيف عناصر و مستويات تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الجامعية

كما يلي:

أ- البيئة الخارجية العامة

يقصد بالبيئة الخارجية العامة كافة العوامل والعناصر الخارجية العامة التي تحيط وتؤثر على كافة المؤسسات المجتمعية، والتي تقع خارج حدود سيطرتها، ولكن يختلف درجة تأثيرها سلباً أو ايجاباً وفقاً لطبيعة مجال عمل وظروف المؤسسة. وتتضمن عناصر البيئة الخارجية العامة مجموعة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية.

وهنا يمكن لفريق التخطيط الاستراتيجي الاستعانة باستخدام نموذج واطار تحليل بيستل PESTEL Analysis Model كأسلوب لتحليل البيئة الخارجية العامة، كأحد أساليب التحليل الاستراتيجي، لتحديد الفرص والتحديات بالبيئة

الخارجية العامة. ويعد أسلوب تحليل بيستل هو اختصار للأحرف الأولى لستة عناصر، المكونة للبيئة الخارجية العامة، وهي العوامل: السياسية Political، والاقتصادية Economic، والاجتماعية Social، والتكنولوجية Technological، والبيئية Environment، والقانونية أو التشريعية Legal. ويمكن ايضاح ذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٢)
إطار تحليل بيستل لتصنيف عناصر البيئة الخارجية العامة

العوامل القانونية Legal	العوامل البيئية Eological	العوامل التكنولوجية والابتكار Technological	العوامل الاجتماعية والثقافية Sociocultural	العوامل الاقتصادية Economic	العوامل السياسية Political
- لوائح وقوانين مكافحة الاحتكار والتسعير - قوانين وتشريعات الأجور (الحد الأدنى والأعلى للأجور) - معدلات العمل الأسبوعية - صلاحيات وحقوق العاملين. - قوانين ومعدلات الضرائب والعوافز الخاصة. - قانون حماية البيئة - قوانين الاحتباس الحراري - قوانين الأمن والسلامة - قوانين الهجرة	- قوانين حماية البيئة - تأثيرات الحراري - منظمات غير حكومية - آثار التلوث - ثقافة إعادة التدوير	- معدل تطور وانتشار التكنولوجيا - تأثير التكنولوجيا في تقديم الخدمات والمنتجات - تأثير التكنولوجيا على هيكل التكلفة. - البنية التحتية للاتصالات - توافر الانترنت. - الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير - إنفاق الصناعة على البحث والتطوير - موقف منظومة البحث العلمي من التخصصات التكنولوجية الرائدة. - حماية براءات الاختراع - المؤشرات التنافسية للاستعداد التكنولوجي في التقارير العالمية - المؤشرات التنافسية لليبحث العلمي والابتكار	- معدل نمو السكان التوزيع العمري للسكان متوسط العمر المتوقع معدلات المواليد، والهجرة - الوضع المعرفي ومستويات التعليم معدلات الفقر والامية هيكل الطبقات الاجتماعية، والعدالة الاجتماعية. - الرعاية الصحية. - المؤشرات التنافسية للأوضاع الاجتماعية والتعليمية والصحية في التقارير الدولية.	- اتجاهات الناتج المحلي الإجمالي، ومتوسط دخل الفرد - أنواع النظم الاقتصادية بالدولة - سوق العمل ومعدلات البطالة - معدلات التضخم - مستوى مهارات القوى العاملة - الأجور والمرتبات - النظام المالي العالمي - المؤشرات التنافسية للأوضاع الاقتصادية في التقارير الدولية	- الاستقرار الحكومي - التشريعات والأجرب السياسية - الحرية والمشاركة السياسية - سياسات التجارة الخارجية - الموقف تجاه الشركات الأجنبية - المؤشرات التنافسية للأوضاع السياسية في التقارير الدولية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Thomas L. Wheelen,et.al; Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability, Op. Cit., P.129.
- Kaplan,Robert S.& David P. Norton ; The Exuction Preimum:Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Op. Cit.,P.48.

وكما هو موضح بالجدول، تتنوع عناصر البيئة الخارجية العامة، ويختلف تأثير كل منها حسب طبيعة ومجال عمل المؤسسة، وعلى كل مؤسسة انتقاء ومسح أبرز العناصر التي يمكن أن تؤثر عليها سلباً أو إيجاباً.

ب- البيئة الخارجية الخاصة

يقصد بالبيئة الخارجية الخاصة كافة العوامل التي ترتبط ببيئة العمل المباشرة للقطاع التي تنتمي إليه المؤسسة. وتعكس هذه البيئة المباشرة خصوصية عمل المؤسسة المنبثقة من خصوصية القطاع ومجال العمل التي تنتمي إليه المؤسسة، وبيئتها المحلية. ويطلق في بعض الأحيان عليها بيئة العمل أو البيئة الخارجية المباشرة، التي يختلف تأثيرها نسبياً من مؤسسة جامعية لأخرى. وتتضمن عناصر البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسات الجامعية ما يلي:

ب-١- بيئة قطاع التعليم الجامعي

يتضمن تحليل بيئة قطاع التعليم الجامعي، التعرف على الهيكل التنظيمي لقطاع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والجهات والمؤسسات التابعة، وكذلك التعرف على حجم وعدد وأنواع مؤسسات التعليم الجامعي، وتوزيعها الجغرافي، ومعدل تطور ونمو مؤسسات التعليم الجامعي، وأبرز الصلاحيات والسياسات الموجهة للجامعات والكليات، وهيكل التكلفة والانفاق على مؤسسات التعليم الجامعي من الناتج المحلي الإجمالي وتوزيعه على المؤسسات الجامعية القائمة، وكذلك التعرف على المكانة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي من حيث عدد وترتيب الجامعات المدرجة في التصنيفات العالمية للجامعات.

وتتضمن عناصر وعوامل البيئة الخارجية الخاصة جميع الفئات الخاصة وأصحاب المصالح التي تقع في حدود تعاملات المؤسسات الجامعية، مثل: مقدمو التسهيلات والتمويلات من المساهمين أو المشاركين، والممولون، والموردون، والمستفيدون، والمنافسون، والحكومة، والبيئة والسلطات المحلية. وقوى المنافسة. وتجدر الإشارة أن لكل بيئة عمل لها خصوصيتها في تحديد هذه العناصر. ويمكن تحديد أبرز عناصر تحليل بيئة قطاع التعليم الجامعي فيما يلي:

- مقدمو التسهيلات والتيسيرات للجامعات (المساهمين والشركاء في تقديم الخدمة): يتضمن ذلك تحديد كافة الأطراف أو الجهات التي لها علاقة مباشرة بالمؤسسات الجامعية، وتقدم لها بعض التسهيلات والخدمات. ويطلق عليهم المساهمين أو الشركاء في تقديم الخدمات الجامعية. ويمكن تحديد الشركاء في تقديم الخدمة من خلال: تحليل الهيكل التنظيمي لقطاع التعليم العالي نفسه، والمؤسسات الأخرى ذات الصلة^(٤٢)، والمؤسسات والوكالات الدولية المانحة وأهمية تأثيرها، وتحليل تأثيرها من فرص وتحديات، ومن أبرزها:
 - المؤسسات ذات الصلة بالتعليم العالي، وتشمل: رئاسة وتشريعات مجلس الوزراء، وزارة المالية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والهيئات والمؤسسات التابعة لها، مثل: المجلس الأعلى للجامعات، المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، قطاع الشؤون الثقافية والبعثات، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم واعتماده، المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار.
 - المؤسسات الجامعية والمراكز والهيئات والأكاديميات البحثية (الحكومية - الخاصة - الدولية)، مثل: المركز القومي للبحوث التربوي، وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، وغيرها.
 - الهيئات والجهات المانحة، وتشمل: الهيئات المانحة الحكومية، والهيئات الدولية المانحة، من أبرزها: منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم UNESCO، والمنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة ALESCO، وهيئة فولبرايت الأمريكية Fulbright، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، الاتحاد الأوروبي ERASMUS+، ومنح نيوتن مشرفة، المجلس الثقافي البريطاني British Council، ومنح الداد الألمانية DAAD، وغيرها.

- **الحكومة والهيئات الحكومية:** تمثل السلطة الرسمية للدولة، والهيئات الحكومية ذات الصلة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل المؤسسات الجامعي.
- **الممولين:** يتضمن هذا الجانب تحليل ودراسة التمويل الحكومي للتعليم، والطرق والبدائل الأخرى للتمويل من مصادر وموارد مالية خارجية متاحة للمؤسسة من هيئات ومؤسسات أخرى حكومية، وغير حكومية، وهيئات مانحة محلية أو دولية، وغير ذلك^(٤٣). ففي إطار انخفاض الموارد الحكومية التقليدية المخصصة للتعليم الجامعي؛ يجب أن تسعى الجامعات والكليات إلى توسيع وتنوع مواردها المالية بين تمويل حكومي وغير حكومي.
- **الموردون:** يتضمن هذا الجانب تحليل كافة مصادر المدخلات البشرية ويشمل ذلك (التعليم الثانوي العام - التعليم الثانوي الفني - المعاهد المتوسطة) كمورد للطلاب الجدد، وكذلك الموردون للخدمة التعليمية من أعضاء هيئة التدريس، وكذلك الموردون للمدخلات المادية.
- **السياسات التعليمية:** يتضمن هذا الجانب تحليل كافة الصلاحيات، والتشريعات والقوانين الموجهة للمؤسسة سواء من هيئات الاعتماد أو المؤسسات المهنية، وتراخيص مزاولة المهنة، وتحديد ما إذا كانت هناك صلاحيات تلزم المؤسسة ببناء وتصميم برامج جديدة.
- **البيئة المحلية الخاصة بالمؤسسة:** تتعلق البيئة المحلية، ومجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة الجامعية، ويختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى.
- **المستفيدون (متلقي الخدمة):** يعرف المستفيدون بأنهم الطلاب المتلقين للخدمة؛ والذين تأمل المؤسسة الجامعية في كسبهم للتعامل معها. فهم المستفيدين الرئيسيين بشكل مباشر مع مؤسسات التعليم الجامعي، فهم المستهلكين الرئيسيين للخدمات التعليمية والبحثية. ويتضمن هذا الجانب تحديد النطاق السوقي من المستفيدين الذي تستهدف المؤسسة خدمتهم، وتقييم السمعة الأكاديمية

للمؤسسة لدى النطاق المستهدف أو فئة المستفيدين التي تستهدفهم، وتحديد الكلفة المقبولة لهذا النطاق، واستراتيجيات التسويق لجذب الطلاب. ويتضمن هذا الجانب تحليل المستفيدين من الطلاب الحاليين والمحتملين، والتعرف على احتياجاتهم، ومدى استعدادهم للإقبال على المؤسسات الجامعية المختلفة. كما يتضمن تقييم سمعة الخريجين لدى سوق العمل، وتأثيرهم على السمعة الأكاديمية للمؤسسة^(٤٤). كما يتضمن هذا الجانب أيضاً الاهتمام بالخريجين، حيث ينتقل الطلاب إلى مجموعة الخريجين في المجتمع، ويمثل هؤلاء الخريجين فئة المستفيدين الذين يسهمون علمياً وفكرياً وروحياً وجسدياً وعاطفياً في تنمية المجتمع. ويمثل هؤلاء الخريجين قوة كبيرة فيما يتعلق بالسمعة الأكاديمية للكلية أو الجامعة أو برامجها الدراسية، لأنها المخرجات المباشرة للجامعة. لذا يجب الاهتمام بقيمة هؤلاء الخريجين تماماً مثل الاهتمام بقيمة وقوة الطلاب^(٤٥). ولذا يجب على مؤسسات التعليم الجامعي أن تبحث عن الموظفين من خريجيها، وتحاول أن تزيد من الدعم والتوصل معهم، فقد يكونو مصدر معلومات بالنسبة لهم عن متطلبات سوق العمل، كما يجب أن تشجعهم على التعليم والتدريب المستمر^(٤٦).

■ **سوق العمل، والنقابات الممثلة له:** يتطلب هذا الجانب تحليل النقابات المهنية للموظفين، وتفضيلات سوق العمل، وتحليل هيكل مؤسسات سوق العمل الخاصة بالمؤسسة، وكافة العوامل والقضايا والمشكلات التي تؤثر عليه، وحجم سوق العمل الخاصة بالمؤسسة^(٤٧). وعلى تتأكد أهمية تحليل سوق العمل؛ باعتبار أن أصحاب الأعمال هم المستهلكين النهائيين للخريجين كـمخرج للتعليم الجامعي. ويُعزى ذلك إلى أن الغرض من مؤسسات التعليم الجامعي هو إعداد الطلاب ليكونوا مستعدين للعمل في المستقبل لدى سوق العمل وأصحاب الأعمال^(٤٨). ومن ثم، يمثل سوق العمل فئة المستفيدين التي تستقبل خريجي الجامعات، حيث يجب تقييم أداء الخريجين من حيث تلبية الحد الأدنى من مواصفات المعرفة والمهارات

والسلوك والقيمة. والنتيجة النهائية، هي أنهم يريدون أن يتمكن هؤلاء الخريجين المؤهلون من العمل مباشرة بأقل قدر ممكن من التدريب، وأن يكونوا يساهموا في تقدم مجال العمل. وعلى هذا النحو، يجب الاهتمام بتقييم مستوى ومهارات الخريجين وفقاً لاحتياجات سوق العمل^(٤٩)، وتقييم معدلات اقبال مؤسسات العمل على خريجي المؤسسة. كما يتضمن هذا الجانب تقييم الفعالية الخارجية لقطاع التعليم الجامعي من خلال تحليل معدلات التوظيف والبطالة للخريجين، من خلال المؤشرات الآتية:

- تطور معدلات البطالة وفقاً (تعليم تحت المتوسط، فوق المتوسط - جامعي - فوق جامعي).
- توزيع أعداد المتعطلين من خريجي كليات التعليم الجامعي حسب القطاعات المختلفة.
- تطور معدلات التوظيف لخريجي كليات التعليم الجامعي حسب القطاعات المختلفة.
- توزيع معدلات التوظيف لخريجي كليات التعليم الجامعي وفقاً للقطاعات المختلفة.
- تحليل معدلات العمالة خارج البلاد لحملة المؤهلات الجامعية وفقاً للقطاعات المختلفة^(٥٠).

■ **التحالفات والشراكات الاستراتيجية:** أصبح التعاون والتحالف بين الكليات والجامعات من أبرز الأنماط والاتجاهات الجديدة في بيئة التعليم الجامعي، في إطار الاعتراف بندرة الموارد والحاجة إلى استثمار وتبادل الامكانيات والخبرات بين المؤسسات المناظرة^(٥١)، وكذلك التحالف مع مؤسسات الأعمال أو هيئات مجتمعية أو دولية. ومن ثم، يتضمن هذا الجانب أولاً تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة الجامعية للتحالف أو التعاون الاستراتيجي مع (أ) مؤسسات أخرى مناظرة، (ب) مؤسسات سوق العمل، (ج) مؤسسات مجتمعية أو هيئات دولية. وثانياً تحديد مدى امكانية التوسع في هذه التحالفات، وتحديد مدى احتمالية تأثير هذه

الشراكات على حرية وتقييد المؤسسة. وثالثاً تحديد ما إذا كانت هناك درجات أكاديمية يمكن استئجارها من خارج المؤسسة^(٥٢).

ب-٢- البيئة التنافسية

أصبحت الكليات والجامعات تتنافس على الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس الأكثر كفاءة، وتتنافس للحصول على الدعم المالي القائم على التنافسية من جهات ومصادر وموارد مالية متنوعة، وهذه المنافسة أصبحت عالمية على نحو متزايد. ومن ثم، تتأكد الحاجة إلى فهم وتحليل البيئة التنافسية للتعليم الجامعي من خلال ما يلي:

ب-٢-١- تحليل المنافسين

يتضمن ذلك تحديد المؤسسات الجامعية التي تقدم نفس الخدمات والبرامج، ضمن النطاق الذي تستهدفه المؤسسة، سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي. ويتضمن ذلك حصر عدد المنافسين الحاليين أو المحتملين من المؤسسات الجامعية المناظرة، وتقييم مستوى أدائهم؛ حيث باتت الكليات والجامعات الحكومية تتنافس على الموارد المالية الحكومية، كما تتنافس فيما بينها عن جهات ترعاها كعمولين سواء كان مؤسسات أعمال أو جهات مانحة محلية أو دولية. كما أصبحت تتنافس على الطلاب، وخاصة الطلاب الدوليين، وطلاب البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بمصروفات دراسية أعلى. ومن أبرز المنافسين للجامعات الحكومية: الجامعات والكليات والمعاهد الخاصة، والجامعات التكنولوجية والدولية التي تسعى لتطوير أدائها، من خلال استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس المحليين والدوليين، واستقطاب عدد أكثر من الطلاب المحليين والدوليين بما يزيد من عوائدها المالية من الرسوم الدراسية، وكذلك استقطاب أكفأ الطلاب والباحثين، والتنافس على الموارد المالية من خلال المشروعات البحثية الممولة، والتحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات عالمية، إلخ.

ب-٢-٢- القوى التنافسية الخمس لبيئة التعليم الجامعي وفقاً لنموذج بورتر

يتضمن هذا الجانب استخدام نموذج بورتر لتحليل القوى التنافسية الخمس لبيئة المنافسة، وتأثيراتها من فرص وتحديات؛ لتحديد أى نوع من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تنافس بها المؤسسات الأخرى. وتمثل هذه القوى الخمس فيما يلي:

١- احتمالية دخول منافسين جدد (احتمالية افتتاح جامعات أو كليات جديدة)

يمكن تعريف الدخول الجدد (المحتملون) على أنها المؤسسات الجامعية التي لا تتواجد حالياً في بيئة التعليم الجامعي، ولكنها لديها القدرة الاحتمالية للدخول في أي وقت. ويمثل هذا الجانب إحدى قوى نموذج بورتر التي يجب تحليلها من أجل التعرف على ما إذا كانت هذه القوة تمثل تحدي للجامعات القائمة أم لا؟ وترتبط احتمالية دخول منافسين جدد وافتتاح مؤسسات جامعية جديدة بعدد من العوامل، يطلق عليها حواجز الدخول، من أبرزها ما يلي:

▪ **عدد الطلاب:** حيث تزداد احتمالية افتتاح دخول جامعات جديدة لبيئة المنافسة، كلما هناك أعداد متزايدة -حالية ومتوقعة - من الطلاب مقابل عدد محدود من الجامعات القائمة؛ حيث يجب أن يكون هناك حد أدنى من الطلاب لتشغيل الجامعة. لذا فالسؤال الذي يطرح نفسه: إذا لم تضمن المؤسسة وجود طلاب لالاحتحاق بها، فكيف يمكنها البقاء؟

▪ **السياسات واللوائح الحكومية:** يمكن للحكومات أن تقيد الدخول للمنافسة في قطاع التعليم الجامعي من خلال القوانين والتشريعات المتعلقة بإنشاء الجامعات والمؤسسات التعليمية الجديدة، حكومية كانت أم خاصة ما من خلال القيود المفروضة على الاستثمار الخاص والأجنبي؛ فإذا كانت تتسم بالفضاضية، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة احتمالية افتتاح الجامعات الخاصة والأجنبية. وتمثل قضية التوازن بين العرض والطلب على التعليم الجامعي مصدر قلق بالنسبة لصناع السياسة التعليمية. لذا من الضروري أن يكون هناك أنظمة أكثر صرامة تحكم إنشاء الجامعات الجديدة، إلا أنه ينبغي فرض

لوائح وقيود شديدة لجعل دخولهم منضبطاً، لضمان حماية الجامعات العامة من الغلق^(٥٣). ومن ثم فإن وجود تشريعات وقوانين تخدم الجامعات الخاصة والأجنبية على حساب الجامعات الحكومية يزيد من قوة هذا التحدي، بزيادة احتمالية افتتاح مؤسسات جديدة، ومن ثم إزدياد حدة المنافسة.

■ متطلبات رأس المال (تكلفة الدخول): يمكن القول بأنه إذا ارتفعت المتطلبات من رأس المال المادي لتأسيس البنية التحتية المادية للجامعات التقليدية، تقل احتمالية دخول جامعات جديدة لسوق التعليم الجامعي التقليدي. إلا أنه في بعض الحالات، يمكن أن يحل الاستثمار التكنولوجي (التوصيل عبر الإنترنت) محل البنية التحتية المادية. وبالتالي تغيير كلفة الخدمات الجامعية.

■ جودة وتمايز الخدمة، ودرجة ولاء المستفيدين: يمكن القول أن إذا كانت خدمات الداخولون الجدد من الجامعات تحظى بسمعة أكاديمية جيدة عالمياً، فإن دخولهم مجال المنافسة يمثل تحدياً قوياً أمام الجامعات القائمة؛ حيث يسعى الطلاب إلى الحصول على شهادات من جامعات تحظى بسمعة عالية ضمناً للحصول على وظيفة مرموقة لدى سوق العمل^(٥٤). بينما تقل القوة التنافسية للداخولون الجدد (الجامعات الجديدة)، إذا لم تكن تحظى بسمعة أكاديمية مسبقة بما يضمن توظيف خريجها وبالتالي لم تتحقق فائدة الطلب عليها، مقابل الجامعات القائمة التي تحظى بسمعة تاريخية وأكاديمية عالية وتحظى بثقة المجتمع وسوق العمل^(٥٥).

■ حساسية المستفيدين لكلفة الانتقال أو التحويل العالية: فإذا كانت كلفة الانتقال للمؤسسات الجديدة عالية، تقل احتمالية دخول منافسين جدد، والعكس صحيح.

وبناء على ذلك، تزداد أو تقل احتمالية دخول منافسين جدد في التعليم الجامعي، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٣)

احتمالية دخول منافسين جدد في مجال التعليم الجامعي

تكون احتمالية دخول منافسين جدد عالية، حينما يكون:	تكون احتمالية دخول منافسين جدد ضعيفة، حينما يكون:
- عدد الطلاب المتوقع قيدهم في الجامعة أو الكلية كبير.	- عدد الطلاب المتوقع قيدهم في الجامعة أو الكلية صغير.
- الخدمة التعليمية غير متميزة، ولا تحظى بولاء المستفيدين.	- الخدمة التعليمية متميزة، وتحظى بولاء المستفيدين بدرجة عالية.
- إقدام المستفيدين على طلب الخدمة ينمو بسرعة.	- إقدام المستفيدين على طلب الخدمة يتباطأ في النمو أو في حالة ركود.
- حواجز الدخول قليلة، أمام المنافسين الجدد.	- حواجز الدخول قليلة، أمام المنافسين الجدد.
- تكاليف الدخول لتقديم الخدمة قليلة.	- تكاليف الدخول لتقديم الخدمة عالية.
- يتطلع المسنونين عن التعليم الجامعي إلى توسيع نطاق وصولهم إلى السوق في تقديم خدمات جديدة في مناطق جغرافية لا يوجد فيها الخدمة حالياً.	- تناضل المؤسسات الجامعية العالية للتوازن بين برامج البقاء والجودة.
- بيئة الجامعات والكليات مستقرة.	- بيئة الجامعات والكليات محفوفة بالمخاطر وغير مستقرة.
- بيئة الجامعات والكليات مستقرة.	- هناك صعوبة لجذب الطلاب، وردود فعل عنيفة من المؤسسات العالية.

Source: Shawen, Teay; Developing and Actioning Strategic Planning in Higher Education Institutions , Op. Cit., P.95

ويتضح من ذلك، أن المتطلبات العالية من رأس المال، والحد الأدنى لعدد الطلاب، واللوائح والسياسات الحكومية تعمل كحواجز تمنع الوافد المحتمل لإنشاء جامعات جديدة بسرعة في سوق التعليم الجامعي لأي دولة^(٥٦). ويجب الإشارة إلى أن تحدي الدخول إلى سوق التعليم الجامعي ليس معناه دخول فعلي لمنافسين جدد ولكن تهديد الداخلين الجدد يدفع إلى زيادة حدة المنافسة ويؤثر على العائد المرجو.

ومن أبرز تحديات العولمة الخصصة، حيث أصبحت احتمالات الخصخصة هي بعض من الخصائص البيئية التي تواجهها المؤسسات الحالية^(٥٧). وبالنسبة للتعليم الجامعي المصري، تزداد احتمالية افتتاح جامعات خاصة تقدم من خلالها برامج تعليمية وبحثية متميزة تكون منافسة للجامعات الحكومية. وعلى وجه التخصيص، تزداد احتمالية افتتاح ودخول منافسين جدد من الكليات العملية للتخصصات والبرامج الطبية والهندسية والتكنولوجية، التي تحظى بقبول وطلب اجتماعي عالي.

ولعل من أبرز الداخلون أو المنافسون الجدد في مجال التعليم الجامعي الجامعات الدولية؛ حيث يشهد سوق التعليم الجامعي العالمي زيادة احتمالات دخول جامعات جديدة للمنافسة مع مؤسسات التعليم الجامعي القائمة؛ نتيجة الجامعات الدولية التي تبحث عن مساحة أكبر وموقع تنافسي في السوق العالمي^(٥٨). وظهرت ظاهرة تفرع الجامعات العالمية، وإقامة فروع لها خارج نطاقها الجغرافي لكسب حصة سوقية أعلى على المستوى العالمي. ومن أبرز الأمثلة على ذلك الجامعات الأمريكية؛

حيث بذلت جهوداً كبيرة في مجال إقامة فروع لها خارج لها تتخطي الحدود الجغرافية للولايات المتحدة الأمريكية. وعلى ذلك أصبحت تتنافس الجامعات فيما بينها نتيجة لظاهرة عولمة الجامعات، والتوسع العابر للحدود بين الجامعات في كثير من البلدان. مما دفع الجامعات إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية وتطويرها. لذا أصبح الطلاب يتوجهون إلى جامعات خارج أوطانهم، وهذا التوجه الجديد يعتبر تحولاً كبيراً نحو عولمة التعليم الجامعي، وهو أصبح ما يعرف بـ "حركة الجامعة العالمية المستوى" ^(٥٩).

وبالنسبة للتعليم الجامعي المصري، تزداد احتمالية افتتاح كليات وجامعات دولية، وهذا يمثل تحدياً قوياً أمام كل من الجامعات الحكومية والخاصة. فعلى سبيل المثال يلاحظ أن سوق التعليم الجامعي المصري يشهد إزدياداً ملحوظاً للجامعات الدولية مثل الجامعة الأمريكية بالقاهرة، والجامعة البريطانية والألمانية، وغيرها. ويرجع ذلك إلى أن هناك نمو وزيادة في طلب واقبال السوق من الطلاب عليها. كما أن اللوائح القانونية ميسرة لدخول منافسين جدد من الجامعات، هذا فضلاً عن وجود برامج متميزة باللغة الإنجليزية لدى هذه الجامعات، والمرونة من خلال التعليم عن بعد، على عكس الجامعات الحكومية. وهنا يجب على الجهات المسؤولة من وزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للجامعات بوضع حواجز وشروط قانونية وتشريعية تضمن بقاء الجامعات الحكومية، مثل: تخصيص جزء من الإيرادات المالية للجامعات الجديدة إلى وزارة التعليم العالي لزيادة الميزانية المخصصة لتمويل الجامعات الحكومية، واتخاذ التدابير التي من شأنها الحفاظ على بقاء الجامعات الحكومية، وارتقاء أدائها في ظل هذه البيئة التنافسية.

ومن أبرز التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم الجامعي أيضاً ليس فقط دخول جامعات جديدة للمنافسة، وإنما أيضاً احتمالية التحالف بين الكليات والجامعات القائمة، وذلك من أجل زيادة قدراتها التنافسية ^(٦٠). واجمالاتاً لما سبق، يتم

تحليل هذا الجانب من خلال تحليل مدى احتمالية افتتاح "جامعات جديدة حكومية أو خاصة أو دولية أو احتمالية التحالف بين مؤسسات جامعية قائمة.

٢- قوة المستفيدين (الطلاب وأولياء الأمور)

يعد الطلاب - بصفتهم المتلقين للخدمة - المستفيدين الأساسيين لمؤسسات التعليم الجامعي؛ إذ يمكنهم تقديم ملاحظات دقيقة حول جودة الخدمة التعليمية. لذلك، فإن رضاهم هو الهدف النهائي لمؤسسات التعليم الجامعي. ويعزي ذلك إلى أن قرار الطالب بشأن اختيار الجامعة التي يرغب في حضورها يعد أحد العوامل التي تؤثر على مركزها ووضعها التنافسي^(٦١).

وهناك من يحدد المستفيدين من مؤسسات التعليم الجامعي في كل من "الطلاب وأولياء الأمور"، حيث يعد أولياء الأمور قوة مؤثرة على وضع المؤسسة لأنهم القوة الموجهة لأبنائهم من الطلاب؛ حيث يؤثر أولياء الأمور عادة على اختيار المؤسسات الجامعية لتحديد مواصفات الخريجين أبنائها. لذا يجب الاهتمام بالمستفيدين من أولياء الأمور^(٦٢).

وتزداد قوة الطلاب وأولياء الأمور بتعدد وتمايز الخيارات المتاحة أمامهم من المؤسسات الجامعية؛ مما يسمح لهم بالمقارنة والاختيار بسهولة؛ حيث يوجد أمام الطلاب مزيد من الخيارات الجامعية للاختيار من بينها فيما يتعلق بتحقيق تفضيلاتهم المهنية^(٦٣). ويسعى الطلاب للالتحاق بالجامعات التي تحظى بقبول وسمعة أكاديمية أعلى لدى سوق العمل. وعلى ذلك بدأت تتنافس الجامعات على الطلاب من خلال تمايز خدماتها وبرامجها على أساس عوامل مثل: سمعتها الأكاديمية وبرامج الشهادات التي يقدموها^(٦٤). ومن ثم، فإن المنافسة الأكثر قوة هي المنافسة على الطلاب؛ فكلما زادت عدد الجامعات، ازدادت حدة المنافسة. وزيادة حدة المنافسة تؤدي بدورها إلى مزيد من الكفاءة، والجودة، والإبتكار، ومن ثم التمايز، ومزيد من الخيارات أمام الطلاب^(٦٥). وتتحدد قوة المستفيدين لدى بيئة التعليم الجامعي، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٤)

قوة المستفيدين لدى بيئة التعليم الجامعي

تزداد قوة المستفيدين على التفاوض، حينما:	تقل قوة المستفيدين على التفاوض، حينما:
- يوجد عدد كبير من خيارات المؤسسات الجامعية.	- يوجد عدد قليل من المؤسسات الجامعية.
- يوجد عدد كبير من المستفيدين لهم قيمة أعلى، وقيمة شرائية أو عائد مالي عالي.	- تكون الخدمة التعليمية ذو كلفة أقل أو متميزة.
- تكون الخدمة التعليمية عالية الكلفة وغير متميزة.	- يوجد درجة طلب وإقبال عالية على المؤسسات الجامعية.
- تكاليف انتقال المستفيدين إلى مؤسسات جامعية أخرى قليلة.	- تكاليف انتقال المستفيدين إلى مؤسسات جامعية أخرى عالية.
- تتوافر معلومات كمية وكيفية متاحة عن الخيارات المتاحة للمؤسسات القائمة.	

Source: Shawen, Teay; Developing and Actioning Strategic Planning in Higher Education Institutions, Op.Cit., P.96.

كما هو موضح بالجدول، يتضح أن العلاقة بين توافر الخيارات والبدائل وقوة المستفيدين علاقة طردية، فإذا أتيح أمام المستفيدين مزيد من الخيارات تزداد قوتهم، والعكس صحيح. أما إذا كانت الخدمات التي تقدمها الجامعة فريدة ومتميزة، فإن ذلك يحد من قدرة المستفيدين (الطلاب وأولياء الأمور)، ويزيد من قوة الجامعة التفاوضية مع المستفيدين. ويمكن تحليل قوة المستفيدين من خلال المعلومات والخيارات المتاحة؛ حيث إن توافر المعلومات يتيح أمام المستفيدين مقارنة الخدمات من حيث الجودة وتوافر المعروض منها. وفي الواقع، تعد السمعة الأكاديمية، والجوانب المادية، والإعلانات المؤسسية، وصورة التصنيفات العالمية المختلفة معايير شائعة ورئيسة في اختيار مؤسسة التعليم الجامعي. ويرتبط الاختيار بشكل لا ينفصم بملفات التعريف للمؤسسات التي تتيحها^(٦٦).

وفي هذا السياق، تسعى الجامعات إلى تحسين علاقاتها مع المستفيدين (الطلاب) من أجل بناء علاقة مستمرة طويلة المدى من خلال تقديم خدمات تعليمية مستمرة مع المستفيدين، وذلك من أجل زياة ولاء المستفيدين للخدمات المقدمة^(٦٧). لذا يجب على الكليات والجامعات أن تغري الطلاب بعروض التسجيل والقبول المبكر، والمنح والدراسية وعشرات الحوافز لطلابها القدامى الحاصلين على درجات تقدير عالية^(٦٨). ولعل ذلك يبرر وجود مؤشر نسبة طلاب الدراسات العليا إلى طلاب البكالوريوس في بعض التصنيفات العالمية كمؤشر لولاء ورضا الطلاب للخدمة الجامعية وإقبالهم على استمرار دراساتهم العليا بها.

وفي إطار زيادة حدة المنافسة، لا تهتم الجامعات والكليات بحسب جذب الطلاب، بينما تسعى بعض الكليات أو الجامعات إلى جودة الطلاب الذين تأمل بقبولهم. ولذا يمكن للمخططين تحديد المجالات الخاصة التي يجب أن يتركز فيها استقطاب الطلاب. فعلى سبيل المثال، في حال انخفاض الإيرادات المخصصة للجامعة من الحكومة، تسعى الجامعة إلى استقطاب مزيج عدد أكبر من الطلاب بما يوفر لها موارد مالية بديلة لها من خلال الرسوم الدراسية. لذا تخصص بعض الجامعات بعض الموارد لاجتذاب الطلاب الدوليين غير المقيمين، حيث يدفع الطلاب رسوم دراسية أعلى بما يحسن من الإيرادات لتعويض العجز. كما تسعى الجامعات من خلال التخطيط الاستراتيجي إلى الاحتفاظ بالطلاب من خلال تقديم مخصصات مالية للمنع الدراسية، ومنح مالية، ومساعدات أكاديمية وإرشاد أكاديمي، وإسكان الطلاب، والدعم الثقافي، والمواصلات وحتى رعاية الأطفال، من أجل جذب أو الاحتفاظ بفئة معينة مستهدفة من الطلاب^(٦٩)، مثل: الطلاب الدوليين، والطلاب المتميزون.

ويمكن القول أن الجامعات أصبحت تتنافس كما لو كانت شركات عادية وتتدافع من أجل تحقيق مكانة في السوق الذي تنتمي اليه؛ فإذا كانت الشركات تكافح وتتنافس من أجل جذب أكبر عدد ممكن من العملاء، فإن مؤسسات التعليم الجامعي تتنافس وتكافح من أجل استقطاب الطلاب الدوليين عبر توفير الدرجات الأكاديمية والبحثية وخدمات التعليم الجامعي الأخرى. والواقع أن السبب الرئيس لاهتمامها يتمثل في تقديم الطلاب الأجانب الدعم لميزانية الجامعات التي لم تعد تتلقاه من الحكومات. وفي الوقت نفسه، فإنه لا ينبغي - بالرغم من ذلك - نسيان أن عدد الطلاب الدوليين يرفع من سمعة المؤسسة بشكل ملحوظ، وهي التي تعد فيما بعد أداة لجذب عدد أكبر من الطلاب مستقبلاً، وبما يحقق فرصاً أوسع للمنافسة الدولية^(٧٠).

ومن ثم، أدى التوجه نحو تدويل التعليم الجامعي إلى زيادة قوة الطلاب الدوليين؛ حيث أدى الحراك الدولي إلى إزدياد عدد الطلاب الدوليين وشرأهم إلى تعزيز قوتهم، مما يجعل المؤسسات الجامعية أكثر خضوعاً للطلاب الدوليين،

للاستجابة لقوتهم التنافسية التي قد توجه أنظارهم نحو الجامعات الأخرى^(٧١). لذا أصبحت الجامعات تسعى لاستقطاب أكفأ الطلاب المحليين والدوليين نتيجة ازدياد حدة وضغوط المقارنات الدولية، ومستويات الجودة، والتصنيفات العالمية للجامعات، إذ يؤثر كل ذلك على اختيارات الطلاب^(٧٢).

وبالنسبة للتعليم الجامعي المصري، تزداد القوة التفاوضية للطلاب الدوليين؛ فهم مؤشر على السمعة الأكاديمية الدولية للمؤسسة من ناحية، ومورداً مالياً لها من ناحية أخرى. لذا تتنافس المؤسسات الجامعية المصرية على استقطاب الطلاب الدوليين. ومن ثم يجب على كل مؤسسة جامعية أن تسعى نحو استقطاب وزيادة حصتها السوقية من الطلاب الدوليين.

٣- قوة الموردين

يُنظر إلى الموردين الرئيسيين في التعليم الجامعي على أنهم أعضاء هيئة التدريس؛ باعتبارهم الموردين للمعرفة والخدمة التعليمية؛ فهم الذين يؤثرون بشكل مباشر على بناء وتقديم قيمة تعليمية من خلال الخدمات التعليمية المقدمة، فكلما كان أعضاء هيئة التدريس أكثر كفاءة وأكثر تأهيلاً، كلما زادت قدرتهم التفاوضية، وخاصة حينما تكون القدرات والكفاءات نادرة ولا يمكن استبدالها بسهولة. وهناك أيضاً موردين آخرين، مثل: الموردين للموارد المالية، وكذلك الموردون للمدخلات المادية وموارد التعليم، فجميعها يؤثر على القدرة التفاوضية للكليات والجامعات^(٧٣). إلا أن، أعضاء هيئة التدريس يمثلون الموردون الأكثر قدرة تنافسية لدى الجامعة باعتبارهم موردي الخدمة التعليمية؛ فهم يؤثرون على القدرة التنافسية للجامعة بشكل كبير، كونها واحدة من العوامل الرئيسة المولدة للمزايا التنافسية المستدامة^(٧٤). وتحدد قوة الموردين لدى بيئة التعليم الجامعي، كما هو موضح بالجدول

التالي:

جدول (١٥)

قوة الموردين لدى بيئة التعليم الجامعي

تزداد قوة الموردين، حينما:	تقل قوة الموردين، حينما:
- يوجد عدد قليل من الموردين /أعضاء هيئة التدريس.	- يوجد عدد كبير من الموردين /أعضاء هيئة التدريس.
- تكون كفاءات وخدمات الموردين /أعضاء هيئة التدريس متميزة.	- تكون كفاءات وخدمات الموردين /أعضاء هيئة التدريس غير متميزة.
- يوجد طلب وإقبال عالي على الموردين /أعضاء هيئة التدريس.	- لا يوجد طلب وإقبال عالي على الموردين /أعضاء هيئة التدريس.
- لا توجد بدائل للموردين.	- توجد بدائل للموردين.
- يمثل الموردين /أعضاء هيئة التدريس أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة.	- لا يمثل الموردين /أعضاء هيئة التدريس أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة.

المصدر: إعداد الباحثة

كما هو موضح بالجدول، تتحدد قوة الموردين من أعضاء هيئة التدريس من خلال عددهم، وتخصصاتهم، وكفاءاتهم وجودة وتمايز خدماتهم، ودرجة الإقبال عليهم، وأهميتهم بالنسبة للمؤسسة. وفي هذا الصدد، ازدات قوة أعضاء هيئة التدريس كموردين للمعرفة بشكل مطرد في السنوات الأخيرة بسبب تزايد الاعتراف بقيمة المعرفة، حيث تم التأكيد على زيادة القيمة الاقتصادية للمعرفة والأفكار الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس أنفسهم. ولذا يحق لأعضاء هيئة التدريس كسب حصة من الفوائد الناتجة عن معارفهم وأفكارهم. وظهر ما يسمى "ظاهرة أعضاء هيئة التدريس المتميزين الأكفاء" Superstar Faculty Phenomenon، حيث أسهموا في المزيد من العطاءات التنافسية لدى مؤسسات التعليم الجامعي^(٧٥). وفي هذا الصدد، تزداد قوة أعضاء هيئة الأكفاء والأكثر إنتاجية؛ حيث يفضلون العمل في جامعات رائدة، مدعومة بشكل جيد، وتتمتع بالاحترام والتقدير محلياً ودولياً^(٧٦).

وثمة علاقة مباشرة بين ما تمتلكه الجامعات من أعضاء هيئة التدريس وبين قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية؛ حيث يجب على الكليات والجامعات الاهتمام والاحتفاظ بالقدرات والكفاءات من رأس المال البشري والفكري المتمثل في أعضاء هيئة التدريس^(٧٧). وبالنسبة للجامعات الأمريكية، يمثل أعضاء هيئة التدريس ذات قوة تنافسية كبيرة، نظير إمكاناتهم البحثية ومقدار إيرادات البحوث التي يدخلونها للجامعة؛ فالجامعات الأمريكية تستفيد من نجاح أعضاء هيئة التدريس لديها في منافستهم المختلفة المتعددة الجوانب للحصول على التمويل الحكومي والخاص للبحوث، فما لا يقل عن ثلثي تمويل البحوث التي حصلت عليها أفضل الجامعات

البحثية بالولايات المتحدة الأمريكية، يأتي من مصادر عامة، كما تعد الجامعات الكندية الأعلى مرتبة بجداول التصنيفات الدولية أيضاً، من حيث إيرادات البحوث. لذا تسعى جامعات النخبة الأمريكية في الولايات المتحدة بجذب المزيد من كبار الأساتذة والباحثين لها ، ففي كثير من الأحيان تشير الاستطلاعات السنوية للرواتب(الدخول) إلى أن الجامعات الخاصة في الولايات المتحدة تدفع لأساتذتها ٣٠% أكثر مما تدفعه في المتوسط الجامعات الحكومية ، فليس من المستغرب إذن ألا تصنف أي من مؤسسات التعليم الجامعي العامة في "الولايات المتحدة" على الصعيد الوطني ضمن أعلى ٢٠ جامعة ؛ فالجامعات الخاصة تكافئ أعضاء هيئة التدريس المتميزون برواتب أعلى، وبالتالي يميل أفضل الأكاديميين إلى البحث عن عمل بها، نظراً لما تمثله من فرص جاذبة^(٧٨).

وبالنسبة للتعليم الجامعي المصري، يمكن القول أن من أبرز التحديات هو النزيف المستمر للعقول المتميزة وذوى التخصصات النادرة لوجود عوامل جذب مادية قوية في الغرب والخليج العربي (الهجرة الانتقائية)^(٧٩). وعلى ذلك، تزداد القوة التفاوضية لأعضاء هيئة التدريس المتميزون ذوى السمعة الأكاديمية، والأكثر نشاطاً ونتاجاً للبحوث المنشورة دولياً، وذوى التخصصات العملية التطبيقية والتخصصات النادرة؛ حيث يتم استقطابهم من قبل الجامعات الخاصة والدولية داخل مصر، أو الجامعات العربية والدولية خارج البلاد .

٤ - تأثير الخدمات البديلة

تعرف الخدمات البديلة للتعليم الجامعي بأنها الطرق البديلة لتقديم خدمات مشابهة لخدمات الجامعات التقليدية، التي يمكن أن تحقق للمستفيد هدفه، وتلبي احتياجاته بأساليب وطرق متنوعة. ويتم تحديد قوة البدائل لخدمات التعليم الجامعي من خلال ثلاث سمات:

- الوقت: يعتبر عامل الوقت أحد أهم العوامل التي تدفع الطلاب للبحث عن خدمات بديلة، بحجة أن الطلاب لا يرغبون في الاستثمار من أربع إلى خمس

سنوات للحصول على درجة البكالوريوس، كما لا يريد العاملون ترك وظائفهم لمدة عامين لإكمال دراسة الماجستير. نتيجة لذلك، يطالب العديد من الطلاب بوجود بدائل تقلل من وقت الإكمال للحصول على شهادة جامعية. لذا يبحث المستفيدين عن البرامج التي تقل فيها المدة الزمنية لإكمال الدرجة الأكاديمية، وتقديمها في أوقات وبطرق مخصصة للاحتياجات الفردية.

- الراحة: تعد هذه السمة أحد العوامل المسؤولة عن دفع الطلاب للبحث عن بدائل وطرق أكثر راحة لتلقي الخدمة لإتمام دراساتهم الجامعية، مثل: التعليم عن بعد، أو فصول مسائية وعطلة نهاية الأسبوع.

- التطبيق: ترتبط هذه السمة بإمكانية التوسع في تطبيق طرق متنوعة لتلقي الخدمة، وخيارات التسليم الواسعة التي أصبحت ممكنة بفضل التكنولوجيا^(٨٠). وتتحدد قوة تأثير الخدمات البديلة للتعليم الجامعي، كما هو موضح بالجدول:

جدول (١٦)

قوة تأثير الخدمات البديلة للتعليم الجامعي

تزداد قوة الخدمات البديلة، حينما:	تقل قوة الخدمات البديلة، حينما:
- توجد عروض وخدمات تعليمية بديلة متاحة.	- لا توجد عروض وخدمات تعليمية بديلة متاحة.
- تكون كلفة الخدمة التعليمية البديلة قليلة مقارنة بقيمة الخدمة التعليمية المتلقاة.	- تكون كلفة الخدمة التعليمية البديلة عالية مقارنة بقيمة الخدمة التعليمية المتلقاة.
- تكاليف انتقال المستفيدين إلى الخدمة البديلة قليلة.	- تكاليف انتقال المستفيدين إلى الخدمة البديلة عالية.
- يعني المستفيدين على ملاءمة وراحة أكثر من الخدمة التعليمية البديلة مقارنة بالخدمة التعليمية التقليدية.	

Source: Shawen, Teay; Developing and Actioning Strategic Planning in Higher Education Institutions, Op.Cit., P.96.

كما هو موضح بالجدول، تزداد قوة الخدمات البديلة في بيئة التعليم الجامعي، كلما كانت متاحة، وأقل كلفة وأكثر قيمة وملاءمة مقارنة بالخدمات الجامعية التقليدية. ومن أبرز الاتجاهات الحديثة في البيئة العالمية للتعليم الجامعي، التغيير في طريقة تقديم أو تسليم الخدمة التعليمية. فقد تعتمد بعض المؤسسات على طريقة واحدة أو طرق متعددة لتقديم الخدمة التعليمية. وفي هذا الصدد، يجب أن تعتمد طريقة تسليم أو تقديم الخدمة حسب احتياجات وطبيعة تفاعل المستفيدين مع الخدمة؛ ففي بعض الأحيان يذهب المستفيدين إلى مزودي الخدمة التعليمية "الجامعات" أو قد ينتقل مزودي الخدمة إلى المستفيدين. فهناك

جامعات تقليدية تتطلب من الطلاب الحضور إلى الجامعة لإكمال الدورات والمقررات الدراسية. إلا أن هذا الأمر قد تغير مع إنشاء "برامج التعليم عن بعد"، وبرايمج دولية موجهة للطلاب الدوليين عبر الانترنت - Offshore Teaching - يطلق عليها وهي تشير إلى تصميم وتقديم البرامج الأكاديمية المباشرة وجهاً لوجه عبر الإنترنت لجمهير الطلاب في الخارج؛ لتلبية احتياجات الطلاب الدوليين الذين لا يستطيعون أو لا يفضلون القدوم إلى الدولة الأجنبية لأغراض الدراسة، حيث ازادت برامج التعليم عن بعد والبرامج الدولية الالكترونية الموجهة للطلاب الدوليين^(٨١).

ففي الولايات المتحدة الأمريكية، هناك ما يقدر بحوالي ٧٠% من الكليات والجامعات يقدمون مقررات إلكترونية من خلال الإنترنت لطلابها. لذا بات من الواضح بأنه لم يعد في وسع الكليات والجامعات أن ينتظرو الطلاب كي يطرقوا أبوابها^(٨٢). وبتحليل الاستراتيجيات التنافسية لبعض الجامعات الخاصة، وتأثيرها على معدلات التحاق الطلاب، وجد أن التحاق الطلاب يتأثر بمستوى التكنولوجيا، واستراتيجية التسويق على شبكة الإنترنت حيث تقدم الكثير من الجامعات الخاصة الآن فصولاً عبر الإنترنت، وتستخدم وحدات التعليم الإلكتروني، ودورات التعليم عن بعد إلكترونياً، مما جعل التعلم أسهل وفعالاً، وبالتالي زيادة التحاقهم^(٨٣).

وتؤكد نتائج إحدى الدراسات عام (٢٠١٤) على أهمية التعليم الإلكتروني في سياق التعليم الجامعي المصري؛ إذ أشارت أن عدد سكان مصر - أثناء هذه الدراسة - يصل إلى ٩٠ مليون نسمة، والتي من المفترض أن تضم حوالي ٩٠ جامعة، إلا أنه لا يوجد سوى ٢٠ جامعة حكومية وعشر جامعات خاصة أخرى. وفي هذا السياق يجد الطلاب ذوي الدرجات المتوسطة في المدارس الثانوية الكثير من الصعوبات في الالتحاق بالجامعات الحكومية، ولهم خياران فقط: إما الالتحاق بالجامعات الخاصة برسوم دراسية عالية للغاية أو الدراسة في الخارج. ويعزي ذلك إلى الافتقار إلى البنية المادية المطلوبة، وكذلك الاستعدادات التكنولوجية اللازمة، وكذلك الافتقار إلى التطوير المستمر لأعضاء هيئة التدريس. ولذا فأحد الحلول البديلة هو السماح للجامعات

الحكومية بقبول طلاب إضافيين من خلال برامج للتعليم الإلكتروني؛ فهو يستخدم على نطاق واسع كأداة في عملية التعلم في معظم الجامعات الدولية في جميع أنحاء العالم. وبدأ تطبيق مصطلح "التعلم الإلكتروني" في سياقات مختلفة، مثل: التعلم الموزع Distributed Learning، والتعلم الهجين (الدمج) Hybrid Learning^(٨٤).

ولكن على الرغم من أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعليم الإلكتروني تقترح أن الخدمة التعليمية يمكن تقديمها وتسليمها بغض النظر عن الوجود المادي للطلاب في المؤسسة، وأن هذا الاتجاه قد يزيد من نسبة مشاركة الطلاب غير القادرين على الحضور للجامعة بسبب موقعهم الجغرافي أو ظروفهم الصحية أو أي ظروف وأولويات أخرى، إلا أن التسهيلات الجامعية المادية تلعب دوراً رئيساً في العملية التعليمية، وأن هذا الاتجاه سوف يقلل من تأكيد وأهمية حضور المحاضرات التقليدية الرسمية والمشاركة الصفية، وهذا سوف يزيد الحاجة إلى أنواع مختلفة من الفضاءات التعليمية التي تمكن الطلاب من العمل بطرق مختلفة. ولذا يجب إيجاد التوازن المناسب بين كل من البيئة المادية والبيئة الافتراضية للجامعة. وعلى ذلك فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو: كيف يمكن دعم احتياجات البيئة الافتراضية للجامعة من خلال بيئة التعلم المادية^(٨٥).

ويمكن تحديد أبرز الأنماط والخدمات البديلة لخدمات التعليم الجامعي التقليدية فيما يلي:

- **التعليم عن بعد Distance Education**: تمثل برامج التعليم عن بعد وبرامج الشهادات عبر الإنترنت، من الأنماط البديلة الأقوى كخدمة بديلة للخدمة الجامعية التقليدية التي زادت وتواصلت زيادة أعدادها، لا سيما من الجامعات الأجنبية العاملة في البلاد. ويمكن الجامعات أن تتصدي لتحدي الخدمات البديلة بتقديم برامج للتعليم عن بعد، إذ من شأنها تقليل متطلبات رأس المال المادي، بحيث تحل الاستثمارات التكنولوجية العالية في بعض الحالات محل البنية التحتية المادية، وبالتالي الانتقال من الحرم الجامعي المادي إلى الحرم الجامعي

الافتراضي^(٨٦). ويتم ذلك من خلال تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وذلك لمقابلة احتياجات كل من الطلاب والباحثين الذين يتزايد استخدامهم للإنترنت، حيث أدى التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى التوسع في برامج التعليم عن بعد، كما ذاعت ثقافة الحصول على الخدمة التعليمية إلكترونياً، فلم يعد هناك حاجة للحضور المادي للجامعة. وعلى ذلك أصبح التعليم الإلكتروني E-Learning طريقة رئيسة وهامة لتسليم وتقديم الخدمة التعليمية^(٨٧).

- **الجامعات الافتراضية Virtual Universties**: تمثل أحد النماذج الجديدة غير التقليدية للجامعات؛ التي ظهرت كنتاج لتأثير التطور التكنولوجي والانترنت لتقديم الخدمة الجامعية عبر بيئة تعلم افتراضية من خلال الانترنت.
- **جامعات الشركات Corporate Universties**: تمثل أحد النماذج الجديدة الربحية غير التقليدية للجامعات، حيث تسعى بعض الشركات إلى تأسيس جامعاتها الخاصة من أجل التركيز على مجالات تخصصها. ومن أبرز الأسباب التي أدت لظهور مثل هذه الجامعات هو أن الخريجين من الكليات والجامعات التقليدية لا يمتلكون المهارات الأساسية المطلوبة منهم، وأن على الشركات أن تقوم بتدريبهم وإعادة تأهيلهم. لذا قامت بعض الشركات ما يسمى "بجامعات" تقدم من خلالها برامج أكاديمية، وبعض هذه الجامعات يعمل بنفس كيفية عمل الجامعات والكليات المتكاملة كأى جامعة أخرى. ومن أبرز مؤسسات الأعمال الخاصة التي تقدم هذا النوع من التعلم غير التقليدي: جامعة موتورلا، وجامعة أي بي إم IBM^(٨٨). وجامعة ماكدونالدز هامبرغر، ومعهد ديزني، ومركز تدريب جنرال إلكترونكس كروتونفيل، وما إلى ذلك. وتجدر الإشارة إلى أن التطور التكنولوجي الحديث يخلق الفرص للشركات التجارية لتطوير برامج تعليمية توفر بدائل لأجزاء من خبرة التعليم الجامعي التقليدي.

ولذا، أصبح من أبرز التحديات التي تواجه الخدمات الجامعية التقليدية، التنافس مع جامعات الشركات كمؤسسات بديلة. فلم لم يعد يعتبر أصحاب الأعمال توفير التعليم الجامعي أو الدراسات العليا كافياً لتلبية احتياجات التعلم المستمرة لقوة العمل لديهم. وكاستجابةً لاحتياجات التعلم المستمرة، اتخذ أصحاب الأعمال موقفاً نشطاً من خلال تقديم سلسلة من فرص التدريب لموظفيهم، سواء داخل الشركة أو مع موردين آخرين. ومن المعتقد أن هذا النوع من التعليم غير التقليدي سوف يصبح أكثر وأكثر شعبية ويمارس بين مؤسسات الأعمال الخاصة في جميع أنحاء العالم. ويقدر أن سوق التدريب والتعليم سوف ينمو بشكل متزايد. وعادة ما يتم استخدام هذا الشكل الجديد من التعليم والتعلم لتعزيز الكفاءة والإنتاجية وكذلك لخفض التكاليف. وهو يمثل بديلاً واحداً للتعليم الجامعي التقليدي. ويستجيب الموظفون أيضاً لنداء برامج التدريب والتعليم الداخلية التي ستعمل على ترقية وتحديث مهاراتهم المهنية. ويتضح من ذلك أن البرامج التدريبية الداخلية في أماكن العمل لدى مؤسسات الأعمال الخاصة تعد بديلاً خطيراً وتحدياً قوياً أمام التعليم الجامعي، كما أنه يمثل فرصة أيضاً للجامعات بأن تسعى لتزويد مؤسسات الأعمال بمجموعة من برامج وخيارات التعليم والتدريب في أماكن العمل المصممة خصيصاً لتحقيق الأهداف التنظيمية الفردية^(٨٩).

٥- حدة المنافسة بين المؤسسات الجامعية القائمة

إن المنافسة بين المؤسسات القائمة تأخذ أشكالاً مختلفة، سواء من خلال: تقديم خدمات وبرامج جديدة، أو درجة التطوير والتحسين المستمر للخدمات الدراسية الحالية، أو الرسوم الدراسية والمنح الدراسية، وحملات الترويج والتسويق للخدمات. وفي سياق التعليم الجامعي، يتم التنافس على الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والممولين، والهيئات المانحة، وعلى التمويل الحكومي، وتمويل البحوث. ويتطلب تحليل حدة المنافسة بين الجامعات القائمة تحديد قائمة وملف تعريفى بأعداد وأنواع المؤسسات الجامعية المنافسة، من أجل تحديد الدرجة التي تتنافس بها كل مؤسسة على الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والهيئات المانحة، والتمويل

الحكومي، والبحوث الممولة^(٩٠). وتتحدد حدة ودرجة المنافسة بين المؤسسات القائمة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٧)
حدة المنافسة بين المؤسسات الجامعية القائمة

تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة، حينما:	تقل حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة، حينما:
- يوجد عدد كبير من المؤسسات الجامعية المنافسة.	- يوجد عدد قليل من المؤسسات الجامعية المنافسة.
- تتباين درجة الإقبال والطلب على المؤسسة.	- تتزايد معدلات الإقبال والطلب على المؤسسة بسرعة.
- تتنوع المؤسسات المنافسة. وتختلف طرق واستراتيجيات التنافس.	- لا توجد خدمات ومخرجات ذات قيمة ومتميزة من المؤسسات المنافسة.
- توجد خدمات ومخرجات ذات قيمة ومتميزة من المؤسسات المنافسة.	- تكاليف انتقال المستفيدين إلى المؤسسات المنافسة عالية.
- تتشابه المؤسسات المنافسة من حيث الحجم والقدرات.	- تكاليف انتقال المستفيدين إلى المؤسسات المنافسة قليلة.

المصدر: إعداد الباحثة

كما هو موضح بالجدول، تتأثر درجة المنافسة بين المؤسسات الجامعية القائمة بعدة عوامل مثل: أعدادها وأنواعها، ومعدلات الإقبال عليها، وتمايز خدماتها، وتكاليف انتقال المستفيدين إلى المؤسسات المنافسة؛ فكلما زاد وتنوع المعروض عن المطلوب زادت حدة المنافسة. وبالنسبة لبيئة التعليم الجامعي العالمية والمصرية، بدأت تزداد حدة المنافسة، حيث تتنوع الجامعات ما بين جامعات حكومية وجامعات خاصة وجامعات دولية. وبدأ التنافس على أكفأ الطلاب، والطلاب الدوليين، والتنافس على اجتذاب أفضل أعضاء هيئة التدريس، والتنافس على الموارد، والتنافس على المشروعات التنافسية البحثية الممولة، وعلى الجهات المانحة، والتنافس على تقديم برامج دراسية جديدة باللغة الانجليزية وبرامج دولية؛ بما يمكنها من إعداد خريجين قادرين على المنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي، والتنافس من أجل التفوق، وغيرها من مجالات وأشكال التنافس الأخرى. ويمكن ايضاح عدد وأنواع مؤسسات التعليم العالي بمصر كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٨)

بيان بأعداد مؤسسات التعليم العالي في مصر ٢٠٢٢/٢٠٢١ م

البيان	الجامعات الحكومية	الجامعات الخاصة	الجامعات المصرية الأهلية	المعاهد والكليات التكنولوجية الفنية الحكومية	جامعات باتفاقيات دولية	الجامعات التكنولوجية	جامعات ذات طبيعة خاصة	الجامعات الدولية	المعاهد الخاصة	الأكاديميات الحكومية
العدد	٢٧ جامعة	٢٦ جامعة	٤ جامعات	٤٥ معهد	٦ جامعات	٣ جامعات	جامعة واحدة (زويل)	٤ جامعات	١٧٠ معهد خاص	أكاديمية واحدة

المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: بيان بقوائم مؤسسات التعليم العالي المعتمدة في جمهورية مصر العربية، متاح على: <http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/Home.aspx>

كما هو موضح بالجدول، يتضح تنوع وتوسع مؤسسات التعليم العالي الخاصة والأهلية والدولية أمام الجامعات والمعاهد الحكومية. لذا فإن السؤال الذي يطرح نفسه، هو يمكن للجامعات الحكومية العامة أن تستطيع المنافسة في مثل هذا السياق؟ وتتحد الإجابة في أنه يجب على المسؤولين عن إدارة الجامعات ورؤسائها وأعضاء هيئة تدريسيها أن يدركوا أن طبيعة البيئة التي تعمل فيها الجامعات تتغير بل تغيرت بالفعل. ومن ثم فهم بحاجة إلى أن يدركوا ذلك وأن يكونوا قادرين على مواجهته. وبناء على تحليل هذه القوى التنافسية الخمس، تتحدد جاذبية بيئة المنافسة كما هو موضح بالشكل التالي:



Source: Shawen, Teay; Developing and Actioning Strategic in Higher Education Institutions , Op. Cit., P.96.

شكل (٤)

القوى التنافسية الخمسة لبورتر، ومدى جاذبية بيئة التعليم الجامعي

كما هو موضح بالشكل، من خلال تحليل وفهم القوى التنافسية الخمس لبيئة المنافسة وفقاً لنموذج بورتر، يمكن تحديد العوامل – الفرص والتحديات – التي تحدد مدى جاذبية بيئة المنافسة لقطاع التعليم الجامعي، إما لاتخاذ قرار محدد بشأن أفضلية الدخول لمجال المنافسة في حال دراسة بيئة المنافسة من أجل الدخول فيه، أو لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الحالية من أجل الاستجابة مع هذه القوى التنافسية. وعلى ذلك، فإن بقاء ونجاح المؤسسة الجامعية يتوقف على مدى قدرتها على تطوير استراتيجيات تنافسية ملائمة لمواجهة القوى التنافسية الخمسة؛ لضمان بقائها ونجاحها من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

الخطوة الثانية: تحليل البيئة الداخلية: تحديد نقاط القوة والضعف والكفاءات

يقصد بالبيئة الداخلية كافة العناصر والمكونات التي تقع ضمن الحدود الداخلية للمؤسسة الجامعية نفسها، التي يمكن السيطرة والتحكم فيها، فهي تمثل كل ما يدور داخل حدود وإطار عمل المؤسسة الجامعية. وتهدف هذه الخطوة إلى تحديد نقاط القوة والضعف والكفاءات الداخلية للمؤسسة، وتأثيرها على المكانة التنافسية للمؤسسة الجامعية.

❖ عناصر البيئة الداخلية

تختلف منهجية وأسلوب تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة من نموذج لآخر ومن مؤسسة لأخرى، وعليه تختلف عناصر تحليل المؤسسة الجامعية باختلاف المنهجية والأسلوب المستخدم. وتتضمن عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل كافة البيانات والمعلومات حول نظام المؤسسة الجامعية، وما بها من (مدخلات، وعمليات، ومخرجات) وفقاً لأسلوب تحليل النظم. كما يمكن تحليل عناصر البيئة الداخلية وفقاً لنموذج النظرة القائمة على تحليل الموارد، من خلال تحليل كل من الموارد المالية، المادية، البشرية، والتنظيمية. وبصفة عامة، تتضمن عناصر ومكونات البيئة الداخلية للمؤسسات الجامعية ما يلي:

- الموارد البشرية، وتشمل: الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، والقيادة الأكاديمية، والجهاز الإداري.
- الموارد المالية، والإمكانات المادية والتكنولوجية للمؤسسة الجامعية، من حيث: البنية التحتية، ومنشآتها ومراكزها، والقاعات والمدرجات والدراسية والمكتبات والتجهيزات التكنولوجية.
- الموارد التنظيمية، وتشمل: التخطيط الإستراتيجي، والهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية، والنظم الإدارية، وقدرات التسويق، والبحث والابتكار.
- العمليات التعليمية والبحثية، من حيث نظام الدراسة، والبرامج الأكاديمية، والمقررات الدراسية، وطرق وأساليب وتكنولوجيا التعليم والتعلم، ودعم الطلاب، وأساليب التقويم والامتحانات.
- المخرجات ونتائج الأداء (التعليمية والبحثية والمجتمعية).

ويمكن تحديد عناصر تحليل البيئة الداخلية وفقاً للنموذج المقترح فيما يلي:

أ- إطار مؤشرات تقييم البيئة الداخلية وواقع الميزة التنافسية

ينطلق النموذج الحالي من بناء إطار مقترح لعدد من المؤشرات، من أجل تشخيص وتقييم البيئة الداخلية وواقع الميزة التنافسية للمؤسسات الجامعية. ويعتمد النموذج الحالي في بناء إطار المؤشرات، انطلاقاً من الوعى بطبيعة مكونات أي نظام مؤسسي وفقاً لأسلوب تحليل النظم (مدخلات - عمليات - مخرجات). كما أنه ينطلق من تحليل الموارد المؤسسية وفقاً لأسلوب نموذج النظرة القائمة على تحليل الموارد، والاستعانة بمرجعية نموذج IIEP لإطار زوايا تشخيص قطاع التعليم وتكييفها بما يلائم بيئة مؤسسات التعليم الجامعي، مع الاستشهاد بمؤشرات الميزة التنافسية للتعليم الجامعي وفقاً لأبرز التصنيفات العالمية للجامعات، مع مراعاة الهيكل التنظيمي لطبيعة مؤسسات التعليم الجامعي المصري.

ويعرف المؤشر على أنه الدليل الذي يستخدم لإظهار حالة أو تمييز شئ ما. وتعرف المؤشرات التعليمية على أنها المعلومات الكمية أو الكيفية التي تفيد في تشخيص مكونات أي نظام تعليمي، ومدى تغيرها عبر الزمن. وتستخدم هذه المعلومات للحكم على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف أو المعايير أو الحكم على مدى التغير في بعض النتائج السابقة، أو المقارنة مع بعض المعلومات الناتجة من مؤسسات أو دول أخرى^(٩١). وتعرف المؤشرات على أنها المعلومات أو الدلائل أو الملاحظات الكمية أو الكيفية التي تصف الوضع أو الظاهرة المراد فحصها للوصول إلى حكم معين وفقاً لمعايير متفق عليها^(٩٢).

وتعرف المؤشرات أو المقاييس Indicators and Measures؛ على أنها

معلومات تحدد أبعاد المدخلات، وأداء العمليات والخدمات والنواتج، وبشكل عام مخرجات المؤسسة ككل. وقد تكون المؤشرات أو المقاييس بسيطة (تتكون من قياس واحد) مقياس بسيط أو مركبة. وهناك من يتعامل مع كل من مصطلحي (المؤشر، المقياس) دون تمييز. إلا أن هناك من يفضل استخدام مصطلح "مؤشر" عندما

يتعلق القياس بالأداء ولكنه لا يقيسه مباشرة، مثل: عدد الشكاوى ولكنه مقياساً لعدم الرضا، أما القياس يكون متنبئاً (مؤشر رئيس) لبعض الأداء الأكثر أهمية، مثل: زيادة رضا الطلاب عن الأداء يكون مؤشراً رئيساً لبقاء وجود الطلاب. وفي بعض الأحيان يطلق عليها Metrics^(٩٣). ويتضمن الاطار المقترح مؤشرات تقييم البيئة الداخلية وواقع الميزة التنافسية على عدد (١٤) محور رئيس كأساس للتقييم والتطوير، تم اقتباسها واشتقاقها من خلال الموارد المالية، المادية، والبشرية، والتنظيمية، بالإضافة إلى الوظائف الرئيسة للمؤسسات الجامعية (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع)، إلى جانب أبرز متطلبات تحقيق الميزة التنافسية، التي تتمثل في: المكانة التنافسية، والسمعة العالمية، والتدويل، التحول الرقمي، والموقع الالكتروني للمؤسسة. ويمكن ايضاح ذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٩)

مصادر تحديد مؤشرات تقييم البيئة الداخلية وواقع الميزة التنافسية

الموارد	وظائف الجامعة الرئيسة	متطلبات تحقيق الميزة التنافسية
(البشرية - المالية - المادية - التنظيمية)	(التعليم، البحث العلمي-خدمة المجتمع)	(التدويل، التحول الرقمي، الموقع الالكتروني، المكانة التنافسية)
معايير مؤشرات تقييم البيئة الداخلية وواقع الميزة التنافسية (مدخلات- عمليات- مخرجات)		
١- التخطيط الاستراتيجي	٦- التمويل	١٠- التدويل
٢- القيادة والحوكمة	٧- الموارد المادية لله البنية التحتية لله	١١- إدارة الجودة والتحسين المستمر.
٣- الطلاب والخريجون	٨- عملية التعليم والتعلم	١٢- التحول الرقمي والموقع الالكتروني للمؤسسة.
٤- أعضاء هيئة التدريس	٩- الدراسات العليا والبحث العلمي والابتكار	١٣- خدمة المجتمع والتعاون مع سوق العمل
٥- الجهاز الإداري		١٤- المكانة التنافسية والسمعة العالمية

المصدر: إعداد الباحثة

ونظراً لصعوبة الفصل بين موارد المؤسسة وتوظيفها، وأدوارها نحو تحقيق الوظائف الرئيسة لها بما يمكنها من التفوق على المؤسسات الجامعية المناظرة من خلال تحقيق متطلبات الميزة التنافسية. فإنه يمكن عدد من المحاور الرئيسة لمؤشرات تقييم البيئة الداخلية لمؤسسات التعليم الجامعي وواقع الميزة التنافسية، على النحو التالي:

جدول (٢٠)
إطار مؤشرات تقييم البيئة الداخلية وواقع الميزة التنافسية
لمؤسسات التعليم الجامعي

المؤشرات	المحور
	(١) التخطيط الاستراتيجي
<p>ل. مركز أو وحدة التخطيط الاستراتيجي، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> هل يوجد مركز أو وحدة للتخطيط الاستراتيجي، مجهزة ومؤهلة بالموارد المادية والتكنولوجية الملائمة؟ مدى فعالية المركز في نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة؟ 	
<p>ب. جاهزية واستعداد المؤسسة للتخطيط، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> هل يوجد دليل عمل ومنهجية واضحة ومعلنة لعملية التخطيط الاستراتيجي؟ وما مراحلها الرئيسية؟ هل يوجد فريق عمل ومؤهل ومدرب على التخطيط الاستراتيجي؟ ما مدى خبرة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة؟ ضعيفة جداً (١)، عالية جداً (٥)؟ وهل تحتاج للاستعانة بخبراء خارجيين؟ هل تعتمد منهجية التخطيط على تحديد ومشاركة مختلف أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها؟ هل توجد خطة زمنية لتطبيق العملية؟ محددة للمهام والمسئوليات، والنواتج الرئيسية للعملية؟ هل تم الاعلان والتسويق من أجل التهيئة لتطبيق العملية؟ 	
<p>جـ. وثيقة الخطة الاستراتيجية، ويتضمن ذلك تقييم المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> هل توجد خطة استراتيجية للمؤسسة معتمدة ومعلنة؟ هل الخطة الاستراتيجية واضحة وشاملة وتستوفي العناصر والمكونات الرئيسية؟ هل تتوافق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة مع الخطة الاستراتيجية للجهة التابعة لها؟ ما مدى مشاركة إدارة المؤسسة العليا- الوسطى- التنفيذية في بناء الخطة الاستراتيجية؟ ما مدى مشاركة مختلف أصحاب المصالح في بناء الخطة الاستراتيجية؟ 	
<p>جـد. بيان الرسالة والقيم والرؤية وشعار المؤسسة، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> هل يوجد بيان معتمد ومعلن واضح ومحدد ومحفز لبيان الرسالة والقيم والرؤية وشعار المؤسسة؟ إلى أي مدى يرتبط بيان رسالة المؤسسة بالصلاحيات واللوائح والتشريعات الموجهة لها. إلى أي مدى يعكس بيان الرسالة والرؤية والشعار، غرضها الرئيس ومستقبلها المأمول نحو دورها التعليمي والبحثي والمجتمعي وتحقيق الميزة التنافسية. إلى مدى يرتبط ويتوافق بيان الرسالة والرؤية والقيم مع الجهة الأم التابعة لها للمؤسسة. إلى أي مدى يعكس بيان الرسالة والرؤية السمات المميزة للمؤسسة؟ ما مدى مشاركة مختلف أصحاب المصالح في صياغة بيان الرسالة والقيم والرؤية وشعار المؤسسة؟ هل تم نشر بيان الرسالة والرؤية بوسائل متعددة؟ 	
<p>جـد. التحليل الاستراتيجي، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ما مدى شمول التحليل الاستراتيجي لكل من البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية (العامة والخاصة وبينة المنافسة). ما مدى مشاركة مختلف أصحاب المصالح في التحليل الاستراتيجي؟ 	

المؤشرات	المحور
<ul style="list-style-type: none"> - هل تتعدد أساليب وأدوات التحليل الاستراتيجي، بما يضمن دقة وشمول التحليل؟ - هل تحدد نتائج التحليل الاستراتيجي الكفاءات والسمات التنافسية المميزة للمؤسسة إلى جانب قائمة نتائج (SWOC). - هل تم عرض ومناقشة نتائج التحليل الاستراتيجي مع مختلف الأطراف المعنية وأصحاب المصالح؟ - جـ-٣. القضايا الاستراتيجية، من خلال المؤشرات الآتية: - هل تم تحديد القضايا الاستراتيجية ومسارات العمل الرئيسية للخطة الاستراتيجية. - إلى مدى تتسق وتتوافق القضايا الاستراتيجية مع نتائج التحليل الاستراتيجي، ورسالة ورؤية المؤسسة، ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية. - ما مدى مشاركة مختلف أصحاب المصالح في تحديد القضايا الاستراتيجية؟ - جـ-٤. الغايات والأهداف والأنشطة، من خلال المؤشرات الآتية: - هل تم تحديد غايات وأهداف الخطة الاستراتيجية، وأنشطة تنفيذها؟ وهل تم اعتمادها ونشرها؟ - إلى مدى تتسق وتتوافق الغايات والأهداف مع نتائج التحليل الاستراتيجي، ورسالة ورؤية المؤسسة ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية. - هل الأهداف محددة وواقعية، وقابلة للقياس في إطار زمني محدد. - ما مدى مشاركة مختلف أصحاب المصالح في تحديد الغايات والأهداف والأنشطة؟ - جـ-٥. الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية، من خلال المؤشرات الآتية: - هل توجد خطة تنفيذية لتطبيق الخطة الاستراتيجية معتمدة ومعلنة؟ - هل يوجد لكل غاية من غايات الخطة، خطة تنفيذية، تتضمن: الأهداف اللازمة لتحقيق كل غاية، والأنشطة التنفيذية لكل هدف؟ - هل هناك تحديد دقيق لمسئوليات تنفيذ الأهداف والأنشطة، ووقت التنفيذ، ومؤشرات للمتابعة والتقييم؟ - ما مدى مشاركة مختلف أصحاب المصالح في بناء الخطة التنفيذية؟ - هل تتضمن الخطة التنفيذية الجدولة الزمنية للتنفيذ؟ - هل تم تقدير إجمالي المخصصات المالية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية؟ ومصادر تمويلها؟ - هل تحدد الخطة قائمة لأبرز مؤشرات الأداء الرئيسة كأساس للمتابعة والتقويم؟ 	
<ul style="list-style-type: none"> - هل تحدد الخطة نظام وآليات للمتابعة وتحديث الخطة الاستراتيجية؟ - د- التنفيذ والمتابعة، من خلال المؤشرات الآتية: - هل تم الاحتفال بنجاح الانتهاء صياغة الخطة الاستراتيجية؟ - هل تم نشر وتواصل وإعلان الخطة الاستراتيجية، وما آليات النشر والتواصل والتوعية والتسويق لها؟ - هل تم تعريف كل فرد في المؤسسة دوره ومسئولياته نحو تنفيذ الخطة الاستراتيجية (الموامة الاستراتيجية)؟ - ما مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية؟ الحد الأدنى (١)، الحد الأقصى (٥). - ما مدى إنجاز كل نشاط في الخطة الاستراتيجية (سئ للغاية أم ممتاز)؟ - ما مدى الرضا عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية (راضٍ جداً) (١)، غير راضٍ تماماً (٥)؟ - ما مدى مشاركة مختلف الإدارات داخل المؤسسة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية؟ - هل تم الاحتفال بنجاح تنفيذ أي غايات أو أهداف من الخطة الاستراتيجية؟ وهل تم تقديم أي حوافز أو مكافآت للمسؤولين عن التنفيذ؟ - هل يوجد تقارير متابعة دوري للمتابعة والتنفيذ، تحدد نسب الإنجاز وأسباب عدم الإنجاز واتخاذ الإجراءات التصحيحية. - هل تحرس المؤسسة على استمرارية ومتابعة التغييرات، واستمرارية التحليل الاستراتيجي ومرونة وتحديث 	

المؤشرات	المحور	
<p>الخطة؟</p> <p>هل تم تحديث وتعديل للخطة وفقاً لتقرير المتابعة والتقييم، وما يطرأ من متغيرات جديدة؟ وما عدد مرات تحديثها؟</p> <p>هل تم تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي، واستخلاص الدروس المستفادة قبل الدخول في دورة جديدة للتخطيط؟</p>		
<p>يتضمن هذا المحور تقييم واقع القيادات الأكاديمية والحوكمة والهيكل التنظيمي، والقيم والثقافة المؤسسية، من خلال المؤشرات الآتية:</p>	<p>(٢)</p> <p>القيادة والحوكمة</p>	
<p>أ. القيادة الأكاديمية، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <p>إلى أي مدى تعتمد معايير تعيين وترقية القيادات الأكاديمية على الموضوعية الشفافية والإعلان والكفاءة والعدالة وتدوال السلطة؟</p> <p>إلى أي مدى تعتمد القيادة الأكاديمية على فلسفة وسياسة واضحة للمؤسسة بدلاً من سياسة وفلسفة شخصية القيادة؟</p> <p>ما قدرات القيادة المؤسسية على التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي، وسوق العمل، والوزارة والمؤسسات ذات الصلة؟</p> <p>هل يوجد نظام تدريب فعال لتطوير المهارات القيادية لكل من القيادة الحالية والمستقبلية؟</p> <p>هل يوجد نظام معتمد لتقييم أداء القيادات الأكاديمية قائم على الشفافية ومشاركة الأطراف المعنية في عملية التقييم؟</p> <p>ما مدى رضا كافة أصحاب المصالح عن إسهامات القيادة الأكاديمية في دعم التطوير نحو تحقيق الميزة التنافسية؟</p> <p>ما مدى اعتماد القيادة والحوكمة وإدارة المؤسسة على وضوح المسؤوليات، والشفافية، والمحاسبية، والعدالة، والاستقلال الإداري؟</p>		
<p>ب. الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <p>هل يوجد هيكل تنظيمي معتمد ومعلن ملائم لطبيعة وحجم نشاط المؤسسة؟</p> <p>هل يوجد توصيف وظيفي معتمد ومعلن، ويحدد المسؤوليات والاختصاصات وفقاً للهيكل التنظيمي؟ ويوضح العلاقات بين المؤسسة والجهات التابعة والإدارات المختلفة؟</p> <p>هل يوجد تحديد لصلاحيات ومسئوليات مجلس إدارة المؤسسة والمجالس واللجان الأخرى موثقة ومعتمدة؟</p> <p>إلى أي مدى يتم الاعتماد على التفويض في توزيع السلطات والمسئوليات بما يحقق كفاءة الأداء؟</p> <p>هل يوجد نظام فعال للمساءلة والمحاسبية؟</p> <p>هل تنطلق المؤسسة من إطار قيمي وميثاق لأخلاقيات المهنة موثق ومعلن؛ كموجه لفلسفة عمل المؤسسة، ومسئولياتها الاجتماعية؟</p>		
<p>ج. نظام إدارة المعلومات ودعم اتخاذ القرار، من خلال تقييم المؤشرات الآتية:</p> <p>هل يوجد مركز أوحدة لإتاحة وإدارة وتواصل المعلومات بكفاءة وفعالية؟</p> <p>ما مدى فعالية نظام إدارة المعلومات في إتاحة وسهولة تداول البيانات والمعلومات؟</p> <p>إلى أي مدى يتم الاستفادة من نظام المعلومات وحفظ وتوثيق وتدوال المعلومات في دعم عملية اتخاذ القرارات؟</p>		
<p>يتضمن هذا المحور تقييم معايير وسياسات القبول، ومعدلات الالتحاق والقبول، ومعدلات الرسوب والانتقال والنجاح والتخرج، وجودة وسمعة الخريجين لدى سوق العمل، من خلال ما يلي:</p>	<p>(٣)</p> <p>الطلاب والخريجون</p>	

المؤشرات	المحور
<p>أ- سياسات القبول يتضمن هذا الجانب تقييم معايير وسياسات القبول، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إلى أي مدى تعتمد سياسات ومعايير القبول والالتحاق على العدالة، والشفافية والإعلان؟ - إلى أي مدى ترتبط سياسات ومعايير القبول باحتياجات سوق العمل؟ - إلى أي مدى تعتمد معايير وسياسات القبول على التوازن بين البرامج والتخصصات العملية والنظرية؟ - إلى أي مدى تعتمد سياسات القبول على نوعية الطلاب المستجدين من التعليم الثانوي قبل الجامعي؟ 	
<p>ب- الالتحاق والعدالة يتضمن هذا الجانب تقييم تطور معدلات الالتحاق والقبول بالمرحلة الجامعية الأولى، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطور أعداد الطلاب المقبولين حسب الجنس في التخصصات والكليات المختلفة خلال الخمس سنوات الأخيرة. - تطور أعداد الطلاب المقبلين حسب الجنس في التخصصات والكليات المختلفة خلال الخمس سنوات الأخيرة. - إلى أي مدى تتاح فرص تعليم عادلة للطلاب بغض النظر عن الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للطلاب. - مدى مراعاة المؤسسة احتياجات الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. 	
<p>ج- الكفاءة الداخلية يتضمن هذا الجانب تقييم تطور معدلات الرسوب، ومعدلات النجاح والانتقال والتخرج في الوقت الزمني للبرنامج الدراسي، وكفاءة الموارد اللازمة لإعداد الخريجين. ويمكن تقييم هذا الجانب من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - معدل النجاح، نسبة انتقال ونجاح الطلاب من عام دراسي إلى عام دراسي آخر. - معدل الإعادة، وهو النسبة المئوية للطلاب الذين يعيدون صف دراسي ما إلى إجمالي المقبلين بنفس الصف الدراسي. - معدل انتقال وتحويل الطلاب من وإلى الجامعة. - معدل التخرج في الوقت الزمني للبرنامج، والنسبة المئوية لطلبة الدراسة الجامعية الذين يتخرجون خلال الإطار الزمني للبرنامج. - نسبة الميزانية المخصصة لدعم وتحفيز الطلاب المتميزون والمهويين. 	
<p>د- مؤشرات الفعالية الخارجية: الخريجين وسوق العمل يتضمن هذا الجانب تقييم فعالية المؤسسة من خلال تقييم جودة مخرجاته من وجهة نظر المجتمع ومؤسسات سوق العمل. ويمكن تقييم هذا الجانب من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - معدل التخرج وهو النسبة المئوية للطلاب الخريجين إلى إجمالي المقبلين بالسنة الأخيرة للمرحلة الجامعية. - تطور أعداد الخريجين في التخصصات أو الكليات المختلفة خلال الخمس سنوات الأخيرة. - معدلات وتقديرات النجاح، من خلال توزيع نسب ومعدلات تقدير وتحصيل الطلاب (مقبول/ جيد/ جيد جدا/ ممتاز). - معدل استبقاء الخريجين: النسبة المئوية للخريجين الذين تم توظيفهم أو يجرون دراسات عليا متقدمة بعد عام من تخرجهم. - مدى ارتباط مهارات وكفاءات الخريجين باحتياجات المجتمع وسوق العمل. - مدى اسهام معارف ومهارات الخريجين في رفع قدراته التنافسية للمنافسة في سوق العمل. - مستوى اللغة الانجليزية، والمهارات الرقمية، والبحثية، ومهارات التفكير الناقد لدى الخريجين. - مدى فعالية وحدة الدعم والتواصل لمتابعة وخدمة الخريجين، وهل توجد قاعة بيانات خاصة بهم تُحدث دورياً. - إلى أي مدى تسهم المؤسسة في توفير دورات تدريبية للتنمية المهنية المستمرة للخريجين وفقاً لاحتياجات سوق العمل. - السمعة الأكاديمية والوظيفية للخريجين، ويستدل عليه من خلال: <p>• عدد الخريجين المتميزون الحاصلين على جوائز علمية عالمية.</p>	

المؤشرات	المحور	
<ul style="list-style-type: none"> • عدد الخريجين في مناصب هامة متميزة، و مؤسسات دولية. • معدلات توظيف الخريجين أو معدلات إقبال سوق العمل على توظيف خريجي المؤسسة. • درجة رضا مؤسسات سوق العمل عن الخريجين. 		
<p>يتضمن هذا الجانب تقييم كفاية وجودة أعضاء هيئة التدريس، و نظم تقييم أدائهم، ورضاهم الوظيفي(رواتب)، الساعات التدريسية والأعباء الإدارية، نظم المكافأة والتحفيز، الخدمات والأنشطة اجتماعية، من خلال ما يلي</p>	أعضاء هيئة التدريس	(٤)
<p>أ. الواقع الكمي وكفاية أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وفقاً للدرجة العلمية خلال الخمس السنوات الأخيرة. - تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في التخصصات والكليات المختلفة خلال الخمس سنوات الأخيرة. - تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وفقاً للجنس (ذكور- إناث) في التخصصات أو الكليات المختلفة. - نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب خلال الخمس سنوات الأخيرة. - نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب في التخصصات أو الكليات المختلفة. - متوسط الساعات التدريسية والأعباء والإدارية لأعضاء هيئة التدريس. - إلى أي مدى يتم التخطيط وفقاً للاحتياجات الكمية والكيفية من أعداد أعضاء هيئة التريس والهيئة المعاونة؟ ب. جودة وكفاءات أعضاء هيئة التدريس، من خلال المؤشرات الآتية: - التوزيع الهيكلي لأعضاء هيئة التدريس وفقاً للدرجة العلمية (نسبة الأساتذة، ونسبة الأساتذة المساعدين، ونسبة المعيدين والمدرسين المساعدين) إلى إجمالي أعضاء هيئة التدريس. - ما مدى ملائمة التخصص العلمي، والتمكن العلمي لأعضاء هيئة التدريس للمقررات الدراسية القانونون بتدريسها. - متوسط الوقت الزمني للترقية من درجة علمية إلى درجة علمية أعلى وتوزيعها وفقاً للتخصصات أو الكليات. - إلى أي مدى تعتمد سياسات ومعايير تعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس على الكفاءات والمهارات المتعلقة بمهامهم وأدوارهم المختلفة (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع). - ما مدى تفاعل أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات سوق العمل؟ - إلى أي مدى تسهم كفاءات أعضاء هيئة التريس في التسويق للسمعة الأكاديمية للمؤسسة (تعليمياً بحثياً مجتمعيًا) مثلاً: كأعضاء ممثلين للمؤسسة، كقيادات أو أعضاء في مؤسسات ومراكز وهيئات محلية أو دولية، أو أعضاء جمعيات ومجلات علمية، كمستشارين لدى مؤسسات الأعمال وأعضاء لمؤسسات المجتمع المدني). - نسبة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في التخصصات العلمية (كالعلوم الرياضيات وعلوم التكنولوجيا والتخصصات الدقيقة) من إجمالي أعضاء هيئة التدريس. - مستوى وكفاءة اللغة الانجليزية لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة. - مدى رضا الطلاب عن جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس. ج- واقع التدريب والتنمية المهنية المستمرة، من خلال المؤشرات الآتية: - عدد الدورات التدريبية المقدمة للتنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة. - إلى أي مدى ترتبط الدورات التدريبية بالاحتياجات التدريبية لكل فئة وفقاً لطبيعة أدوارهم ومسئولياتهم: التعليمية والبحثية والاجتماعية والوظيفية الإدارية. - مدى مشاركة آراء أعضاء هيئة التدريس في تحديد الاحتياجات التدريبية، والدورات التدريبية المقدمة. 		

المحور	المؤشرات
	<p>– نسبة المتدربين سنويًا من كل فئة إلى إجمالي أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.</p> <p>– مدى رضا المتدربين عن الدورات التدريبية. وهل توجد آليات فعالية لقياس أثر ومردود التدريب على الأداء؟</p> <p>د- الرضا الوظيفي والوضع المادي والاجتماعي، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <p>– هل توجد آليات فعالة لقياس رضا أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة. والاستفادة من مقترحاتهم لتطوير؟</p> <p>– درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.</p> <p>– مدى رضا أعضاء هيئة التدريس عن أوضاعهم المادية، والخدمات الصحية والاجتماعية المقدمة إليهم.</p> <p>– نسبة أعضاء هيئة التدريس المعارين بالخارج إلى إجمالي أعضاء هيئة التدريس على قوة العمل وتوزيعها وفقًا للتخصصات أو الكليات المختلفة.</p> <p>هـ- نظم تقييم الأداء والحوافز والمكافآت، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <p>– إلى مدى تعتمد نظم تقييم الأداء على العدالة والشفافية والشمول لادوار ومسئوليات أعضاء هيئة التدريس.</p> <p>– إلى أي مدى تسهم نظم تقييم الأداء ونظم الحوافز والمكافآت في التطوير والتنمية المهنية لأداء أعضاء هيئة التدريس، والاحتفاظ بالكفاءات منهم؟</p>
(٥)	<p>يتضمن هذا الجانب تقييم مدى كفاية أعداد الجهاز الإداري وملاءمتهم لحجم المؤسسة، وكفاءة أدائهم، من خلال ما يلي:</p>
	<p>أ- الواقع الكمي وكفاية أعداد الجهاز الإداري، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <p>– تطور إجمالي أعداد العاملين بالجهاز الإداري خلال الخمس سنوات الأخيرة وتوزيعها وفقًا للكليات والإدارات.</p> <p>– توزيع أعداد العاملين بالجهاز الإداري على الكليات والإدارات المختلفة.</p> <p>– توزيع أعداد العاملين بالجهاز الإداري على الإدارات المختلفة.</p> <p>– نسبة أعداد الجهاز الإداري إلى إجمالي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.</p> <p>– ما مدى توازن توزيع أعداد الجهاز الإداري على الكليات الإدارات المختلفة وفقًا لعبء العمل؟</p> <p>– مدى تكافؤ الجنسين (ذكور- إناث) لأعداد الجهاز الإداري وفقًا للكليات والإدارات.</p> <p>– إلى أي مدى يتم التخطيط وفقًا للاحتياجات الكمية والكيفية من أعداد الجهاز الإداري؟</p> <p>ب- جودة وكفاءات الجهاز الإداري، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <p>– التوزيع الهيكلي لأعداد الجهاز الإداري وفقًا للمؤهل الدراسي (مؤهل متوسط- مؤهل عالي) في الكليات والإدارات.</p> <p>– إلى مدى تتناسب مؤهلات الجهاز الإداري وفقًا لأدوارهم ومسئولياتهم الوظيفية؟</p> <p>– إلى أي مدى تعتمد معايير التوظيف والتعيين وترقية العاملين بالجهاز الإداري على الجودة والكفاءة والعدالة؟</p> <p>– مدى رضا المجتمع الأكاديمي عن جودة أداء العاملين بالجهاز الإداري.</p> <p>جـ- واقع التدريب والتنمية المهنية المستمرة، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <p>– عدد الدورات التدريبية المقدمة للتنمية المهنية المستمرة للعاملين بالجهاز الإداري.</p> <p>– إلى أي مدى ترتبط الدورات التدريبية بالاحتياجات التدريبية لكل فئة من الجهاز الإداري.</p> <p>– مدى مشاركة آراء الجهاز الإداري في تحديد الاحتياجات التدريبية ونوعية الدورات التدريبية لهم.</p> <p>– نسبة المتدربين سنويًا من كل فئة إلى إجمالي أعداد العاملين بالجهاز الإداري.</p> <p>– مدى رضا المتدربين عن الدورات التدريبية. وهل توجد آليات فعالية لقياس أثر ومردود التدريب على الأداء؟</p> <p>د- الرضا الوظيفي والوضع المادي، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <p>– هل يوجد آليات فعالة لقياس رضا الجهاز الإداري، والاستفادة من مقترحاتهم لتطوير؟</p> <p>– درجة الرضا الوظيفي.</p> <p>– نسبة العاملين الحاصلين على أجازات إلى إجمالي أعداد الجهاز الإداري على قوة العمل.</p> <p>هـ- نظم تقييم الأداء والحوافز والمكافآت، من خلال المؤشرات الآتية:</p>

المحور		المؤشرات
		<p>– إلى أي مدى تسهم نظم تقييم الأداء ونظم الحوافز والمكافآت في دعم و تطور أداء الجهاز الإداري، والاحتفاظ بالكفاءات منهم؟</p>
(٦)	التمويل	<p>يتضمن هذا المحور تقييم مدى كفاية التمويل، ومدى تنوع مصادره، وكفاءة توظيف الموارد، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <p>أ- كفاية وتنوع مصادر التمويل، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> – نسبة التمويل الحكومي المخصص للمؤسسة الجامعية، ودوره في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. – تطور نسبة التمويل الحكومي للمؤسسة خلال الخمس سنوات الأخيرة. – نسبة الإنفاق على المؤسسة الجامعية كنسبة من جملة الإنفاق على الجامعات الحكومية المصرية/ كليات الجامعة. – نسبة الإنفاق على المؤسسة الجامعية كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي. – نسبة الإنفاق غير الحكومي من خلال توزيع موارد المؤسسة وفقاً لمصار التمويل (التمويل الحكومي- الحسابات الخاصة- الموارد الذاتية- هبات ومنح- مشروعات ممولة). – توزيع وتخصيص الموارد المالية على كليات ومراكز ووحدات وإدارت المؤسسة الجامعية. – هل يتم توزيع وتخصيص الموارد المالية وفقاً لمعايير عادلة تراعي الاحتياجات الفعلية للمؤسسات، وتباين الكلفة المطلوبة للبرامج المختلفة. – تطور نصيب الطالب من : التمويل الحكومي، ومن إجمالي موازنة المؤسسة. – تطور نسبة الموارد الذاتية للمؤسسة، وتوزيعها وفقاً لمصادر الإيرادات الذاتية. – معدل الزيادة السنوي لإجمالي الموارد المالية المتاحة. <p>ب- كفاءة توزيع واستثمار الموارد لتعزيز الموقف المالي، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> – إلى مدى يسهم الاستقلال المالي والإداري للمؤسسة في إدارة وتوزيع الموارد المالية؟ – إلى أي مدى يعتمد النظام والتخطيط المالي للمؤسسة على العدالة في إدارة توزيع الموارد المالية وفقاً للاحتياجات الفعلية وأولويات التطوير نحو تحقيق رسالة ورؤية المؤسسة؟ – توزيع إجمالي موازنة المؤسسة على بنود الإنفاق وأبواب الموازنة. – إلى أي مدى يتم استثمار الموارد المتاحة والأبنية والأصول في تقديم خدمات إضافية مقابل عائد مادي يعود على المؤسسة؟ – إلى أي مدى يسهم نظام الرقابة المالية على حسن استثمار الموارد، وتقليل جوانب الهدر، ومكافحة الفساد المالي. <p>يتضمن هذا المحور تقييم الموارد المادية للمؤسسة من حيث الموقع الجغرافي والمساحة، والمظهر الجمالي، والقدرة الاستيعابية، والامكانيات والتجهيزات المادية، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <p>أ- الموقع الجغرافي، والحرم الجامعي، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> – مدى تميز الموقع الجغرافي للمؤسسة الجامعية، وملاءمة التوزيع الجغرافي لمؤسساتها. – مساحة الحرم الجامعي، والمظهر الجمالي والمساحات الخضراء. – عدد المرافق والخدمات المتوفرة بالحرم الجامعي من: استراحات، وكافيتريات، ومكتبات تصوير، وخدمات أخرى. – عدد وتوزيع المباني والمؤسسات والمراكز التابعة للمؤسسة وقدراتها الاستيعابية لأعداد الطلاب المقبلين وفقاً للمعايير المرجعية المعترف بها. – التطور التاريخي لتطور ونمو وتوسع عدد مباني وأكليات أو مراكز المؤسسة. <p>ب- البنية التحتية، والقاعات والمدرجات الدراسية والمعامل، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> – عدد ومساحات القاعات الدراسية والمدرجات والمختبرات والمعامل وقدراتها الاستيعابية وملانمتها وفقاً لأعداد
(٧)	الموارد المادية (البنية التحتية)	<p>أ- الموقع الجغرافي، والحرم الجامعي، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> – مدى تميز الموقع الجغرافي للمؤسسة الجامعية، وملاءمة التوزيع الجغرافي لمؤسساتها. – مساحة الحرم الجامعي، والمظهر الجمالي والمساحات الخضراء. – عدد المرافق والخدمات المتوفرة بالحرم الجامعي من: استراحات، وكافيتريات، ومكتبات تصوير، وخدمات أخرى. – عدد وتوزيع المباني والمؤسسات والمراكز التابعة للمؤسسة وقدراتها الاستيعابية لأعداد الطلاب المقبلين وفقاً للمعايير المرجعية المعترف بها. – التطور التاريخي لتطور ونمو وتوسع عدد مباني وأكليات أو مراكز المؤسسة. <p>ب- البنية التحتية، والقاعات والمدرجات الدراسية والمعامل، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> – عدد ومساحات القاعات الدراسية والمدرجات والمختبرات والمعامل وقدراتها الاستيعابية وملانمتها وفقاً لأعداد

المؤشرات	المحور	
<p>الطلاب.</p> <ul style="list-style-type: none"> - مدى تجهيز القاعات والمدرجات والمعامل وفقاً لدرجة التهوية والإضاءة، وعوامل الأمان والسلامة، ومدى ملائمتها. - مدى تجهيز القاعات والمدرجات والمعامل بالتجهيزات المادية والصوتية اللازمة لعملية التعليم والتعلم. - مدى توافر المناخ الصحي للتعليم والتعليم (الإضاءة - التهوية- عوامل الأمان والسلامة في مباني المؤسسة). - مدى تجهيز المباني التجهيزات الإنشائية الخاصة اللازمة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. <p>ج- البنية التكنولوجية، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مدى تجهيز القاعات الدراسية بأحدث الاساليب التكنولوجية. - عدد مراكز ومعامل التكنولوجيا بالمؤسسة. - نسبة الحواسيب المتوفرة لكل عضو هيئة تدريس وللطلاب. - مدى اتاحة وسرعة الانترنت. - مدى رضا الطلاب عن وجود وفعالية استخدام التجهيزات التكنولوجية بالمؤسسة. <p>د- المكتبات، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد ومساحة المكتبات وقدراتها الاستيعابية وملائمتها وفقاً لأعداد الطلاب. - مدى تجهيز المكتبات من الكراسي وأجهزة الحاسب الآلي، وآلات التصوير وملائمتها وفقاً لأعداد الطلاب. - الميزانية المخصصة من المؤسسة لتطوير الخدمات المكتبية. - عدد وحداثة مقتنيات المكتبة من مصادر وأوعية معرفية (عربية وأجنبية) من كتب ورسائل علمية وأبحاث ودوريات علمية. - مدى كفاية ومهارات العاملين بالمكتبة، وفعالية نظم الاطلاع والإعارة الخارجية. - هل توجد قاعدة بيانات الكترونية مفعلة، لفهرسة جميع مقتنيات المكتبات الكترونياً لدعم الطلاب والباحثين. <p>هـ- المدن الجامعية، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ملائمة مساحة وتجهيزات المدينة الجامعية وفقاً لأعداد الطلاب القاطنين. - نسبة الطلاب القاطنين، من إجمالي الطلاب القاطنين بالمؤسسة. - مدى رضا الطلاب القاطنين عن جودة خدمات المدينة الجامعية (خدمات الطعام، غسيل ملابس، الصحة - وغيرها). <p>و- أعمال الصيانة والتجديد، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نسبة الميزانية المخصصة لأعمال الصيانة والتجديد. - عدد الأنشطة المتعلقة بأعمال الصيانة والتجديد، والميزانيات المصروفة لها. 		
<p>يتضمن هذا الجانب تقييم جودة العملية التعليمية، من خلال المؤشرات الآتية :</p>	<p>عملية التعليم والتعلم</p>	<p>(٨)</p>
<p>ل- نظام الدراسة والإرشاد الأكاديمي، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مدى فعالية نظام الدراسة (الساعات المعتمد ساعات الدراسية) في دعم العملية التعليمية؟ - وجود دليل مفعول ومعلن لنظام الإرشاد الأكاديمي بالمؤسسة. - مدى رضا الطلاب عن برامج الإرشاد الأكاديمي. 		

المؤشرات	المحور
<p>ب - المعايير الأكاديمية والبرامج الدراسية، من خلال تقييم المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد البرامج الأكاديمية المعتمدة محليا وعالمياً. - مدى ارتباط البرامج والمقررات الدراسية بقضايا المجتمع واحتياجات سوق العمل، وفرص التوظيف. - مدى توجه البرامج الدراسية نحو التخصصات الحديثة النادرة التي يحتاجها المجتمع. - عدد البرامج والمقررات الدراسية البيئية ومتعدد التخصصات التي تقدمها المؤسسة. - التوازن بين عدد البرامج الدراسية النظرية والعملية، ومدى الاهتمام جودة برامج العلوم والرياضيات. - وجود توصيف للبرامج والمقررات الدراسية لتحديد النتائج التعليمية المستهدفة وفقاً للمعايير المحلية والعالمية. 	
<p>ج - المناهج والمقررات الدراسية، من خلال تقييم المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - هل يوجد توصيف للبرامج والمقررات الدراسية لتحديد النتائج التعليمية المستهدفة وفقاً للمعايير المحلية والعالمية؟ - هل تسهم المقررات الدراسية في تنمية مهارات التفكير الناقد والابداعي؟ - درجة مشاركة ممثلي أصعاب سوق العمل في تصميم وتحديد معارف ومهارات ومحتوى المقررات الدراسية. - درجة اسهام محتوى المقررات الدراسية في إثارة دافعية التعلم الذاتي لدى المتعلم، واستخدام مصادر المعرفة المختلفة. 	
<p>د - الكتاب الجامعي والمقررات الالكترونية، من خلال تقييم المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - جودة تصميم محتوى الكتاب الجامعي، ومدى جودة الطباعة والإخراج. - مدى اتاحة وتوفير الكتاب الجامعي في الوقت المناسب. - تسعير الكتاب الجامعي (كلفة مقبولة أو كلفة غير مقبولة؟)، وطرق التوزيع والاتاحة. - نسبة المقررات الالكترونية من اجمالي المقررات الدراسية، ومدى اتاحتها على الموقع الاللكتروني للمؤسسة. - مدى رضا الطلاب عن الكتاب الجامعي، والمقررات الالكترونية. 	
<p>هـ - استراتيجيات التدريس والتعلم، والتدريب الميداني، من خلال تقييم المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إلى أي مدى تتعدد وتنوع استراتيجيات وطرق وأساليب التدريس والتعلم لتنمية وتعزيز مهارات التعلم الذاتي والتفكير الناقد والابداعي، كالعصف الذهني، وورش والعمل، والتعلم التعاوني، والبحث النشط، وغيرها؟ - عدد الدورات التدريبية الموجه لتطوير مهارات التدريس لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة. - إلى أي مدى تعتمد طرق التدريس على استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم والتعلم؟ - إلى أي مدى تركز استراتيجيات التعليم والتعلم من الاستعانة بمصادر المعرفة المختلفة المطبوعة والالكترونية، واستخدام الانترنت والقواعد والبيانات العالمية؟ - إلى مدى تسهم المؤسسة في تطوير المهارات المهنية الطلاب من خلال برامج التدريب الميداني لدى سوق العمل؟ 	
<p>و - خدمات دعم الطلاب، واتحاد الطلاب والأنشطة الطلابية، من خلال تقييم المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نسبة المخصصة المالية لخدمات دعم الطلاب الصحية والاجتماعية، واتحاد الطلاب والأنشطة الطلابية. - هل يوجد نظام فعال لخدمة ودعم الطلاب(دعم الكتاب، الخدمات الصحية والاجتماعية)، ويتم التعريف به بوسائل متعددة. - هل يوجد نظام وليات فعالة لضمان نزاهة انتخابات اتحاد الطلاب، ويتم التعريف به بوسائل متعددة. - هل يتم تمثيل الطلاب في المجالس المختلفة للمؤسسة واللجان ذات الصلة من خلال اتحاد الطلاب؟ - مدى اسهام اتحاد الطلاب في خدمة ودعم الطلاب، وتطوير أداء المؤسسة. 	

المحور	المؤشرات
	<p>عدد الجوائز الطلابية في الأنشطة المختلفة (ثقافية- فنية- رياضية).</p> <p>ز- نظم الامتحانات والتقييم، من خلال تقييم المؤشرات الآتية:</p> <p>هل يوجد نظام عادل وفعال لتقييم نتائج تحصيل الطلاب وفقاً للنتائج المستهدفة من البرنامج الدراسي؟</p> <p>هل تعتمد طرق وأساليب التقييم والامتحانات على تقييم مهارات التفكير الناقد والابداعي، وتحديد الطلاب المتميزون؟</p> <p>هل يعتمد نظام التقييم والامتحانات على مكافأة الطلاب المتميزون؟</p> <p>ح- السمعة الأكاديمية، من خلال تقييم المؤشرات التالية:</p> <p>مدى رضا الطلاب عن جودة الخدمة التعليمية.</p> <p>سمعة المؤسسة التدريسية بين نظيراتها من المؤسسات الجامعية الأخرى.</p>
(٩)	<p>الدراسات العليا والبحث العلمي والابتكار</p> <p>يتضمن هذا المحور تقييم كفاءة وجودة وفعالية مخرجات برامج الدراسات العليا والبحث العلمي من خلال المؤشرات الآتية:</p> <p>أ- الانفاق على البحث العلمي، من خلال تقييم المؤشرات الآتية:</p> <p>نسبة الميزانية المخصصة للبحث العلمي.</p> <p>توزيع الميزانية المخصصة للبحث العلمي على التخصصات أو الكليات المختلفة.</p> <p>الدعم المالي الذي تخصصه المؤسسة للبحوث التطبيقية والتخصصات البيئية.</p> <p>ب- معدلات الانتحاق والقيود ببرامج الدراسات العليا، من خلال تقييم المؤشرات الآتية:</p> <p>تطور أعداد الطلاب المقبولين ببرامج الدراسات العليا (دبلوم- ماجستير دكتوراه) خلال الخمس سنوات الأخيرة.</p> <p>تطور أعداد الطلاب المقيدون ببرامج الدراسات العليا (دبلوم- ماجستير دكتوراه) خلال الخمس سنوات الأخيرة.</p> <p>تطور أعداد الطلاب المقيدون ببرامج الدراسات العليا وتوزيعها وفقاً للتخصصات والكليات خلال الخمس سنوات الأخيرة.</p> <p>توزيع أعداد الطلاب المقيدون ببرامج الدراسات العليا وفقاً لنوع الجنس (إناث وذكور) خلال فترة الخمس السنوات الأخيرة.</p> <p>نسبة الطلاب المقبولين بالدراسات العليا إلى إجمالي المقيدون بالسنة الأخيرة للمرحلة الجامعية الأولى.</p> <p>نسبة الطلاب المقيدون ببرامج الدراسات العليا إلى إجمالي الطلاب المقيدون بالمؤسسة الجامعية.</p> <p>ج- جودة العملية البحثية، من خلال تقييم المؤشرات الآتية:</p> <p>إلى أي مدى يعتمد نظام القبول والقيود ببرامج الدراسات العليا على العدالة والكفاءة والجودة.</p> <p>إلى أي مدى ترتبط برامج الدراسات العليا باحتياجات المجتمع وسوق العمل.</p> <p>إلى أي مدى ترتبط الخطة البحثية للمؤسسة مع احتياجات المجتمع وسوق العمل.</p> <p>نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الباحثين وتوزيعها وفقاً للتخصصات المختلفة.</p> <p>إلى أي مدى يعتمد نظام التسجيل والإشراف والمنح لرسائل الماجستير والدكتوراه على العدالة والكفاءة والجودة.</p> <p>إلى أي مدى تسهم المؤسسة في تشجيع وتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على إنتاج ونشر البحوث والمؤلفات والترجمة.</p> <p>عدد الندوات والسيمنارات الداخلية التي تعقدتها المؤسسة كل عام.</p> <p>عدد المؤتمرات والندوات العلمية التي تعقدتها المؤسسة كل عام.</p> <p>نسبة مشاركة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالمؤسسة في المؤتمرات العلمية المحلية والإقليمية والدولية.</p>

المؤشرات	المحور	
<ul style="list-style-type: none"> - عدد المجلات العلمية التي تصدرها المؤسسة وتقييم ترتيبها محلياً من المجلس الأعلى للجامعات. - عدد المجلات العلمية الدولية في التخصصات الدقيقة النادرة والتخصصات البيئية وتقييم ترتيبها محلياً وعالمياً. - عدد المجلات العلمية باللغة الانجليزية في مجال العلوم الانسانية. وتقييم ترتيبها محلياً وعالمياً. - إلى مدى تسهم نظم ولجان البحث العلمي في الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي. <p>د - المخرجات والإنتاج البحثي، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد الدرجات العلمية الممنوحة (دبلوم - ماجستير - دكتوراه) وفقاً للتخصصات أو الكليات خلال الخمس سنوات الأخيرة. - نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه إلى الخريجين من مرحلة البكالوريوس واليسانس خلال الخمس سنوات الأخيرة. - عدد درجات الماجستير والدكتوراه الممنوحة سنوياً إلى اجمالي المقيدين ببرامج الماجستير والدكتوراه. - السمعة البحثية للمؤسسة من خلال تقييم آراء نظرائها. وآراء ورضا الطلاب والباحثين في برامج الدراسات العليا. - عدد الأبحاث العلمية المنشورة لأعضاء هيئة التدريس المنتسبين للمؤسسة، وتوزيعها وفقاً لمختلف التخصصات/ الكليات. - معدل الانتاج البحثي، وهو نسبة الأبحاث إلى أعضاء هيئة التدريس وتوزيعها وفقاً لمختلف التخصصات/ الكليات. - نسبة الاستشارات العلمية لأعضاء هيئة التدريس المنتسبين للمؤسسة، وتوزيعها وفقاً لمختلف التخصصات/ الكليات. - نسبة المنشورات البحثية للمؤسسة الحاصلة على جوائز علمية وبحثية أو مكافآت دولية. - عدد المشروعات التنافسية البحثية الممولة من جهات محلية ودولية. - عدد الكتب المؤلفة والمترجمة من قبل أعضاء هيئة التريس المنتسبين للمؤسسة. - عدد براءات الاختراع المسجلة (محلياً ودولياً) باسم أعضاء هيئة التدريس والباحثين المنسبين للمؤسسة الجامعية. - اجمالي معدل العائد من البحث العلمي (مؤسسات العمل- مشروعات بحثية ممولة من جهات محلية ودولية). 		
<p>يتضمن هذا المحور تقييم مدى تدويل الخدمات الجامعية، من خلال المؤشرات الآتية:</p>	التدويل	(١٠)
<p>أ- مركز أو وحدة للتعاون والعلاقات الدولية والثقافية، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - هل يوجد مركز للتدويل لتعزيز التعاون والحراك الدولي؟ - مدى اسهام مركز التعاون الدولي والعلاقات الثقافية في دعم تدويل الخدمات الجامعية. 		
<p>ب - الحراك الدولي للطلاب، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <p>ب.أ- الطلاب الوافدون الدوليين، من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أعداد الطلاب الوافدين من اجمالي المقيدين بالمؤسسة الجامعية (المرحلة الجامعية الأولى-دراسات عليا) خلال الخمس سنوات الأخيرة. - توزيع أعداد الطلاب الوافدين بمرحلة البكالوريوس وفقاً للتخصصات أو الكليات خلال الخمس سنوات الأخيرة. - توزيع أعداد الطلاب الوافدين بالدراسات العليا وفقاً للتخصصات أو الكليات خلال الخمس سنوات الأخيرة. - توزيع نسبة الطلاب الوافدين وفقاً للقارة أو لجنسية والبلد. 		

المحور	المؤشرات
	<ul style="list-style-type: none"> - هل يوجد نظام وآليات فعالة للمؤسسة لاستقطاب وجذب الطلاب الوافدين؟ - عدد الطلاب المحليين الذين يدرسون بالخارج، من خلال: - عدد الطلاب الفائزين في برامج التبادل العلمي الثقافي من الهيئات الدولية المانحة. مثل: هيئة فولبرايت وغيرها. - توزيع وتطور نسبة الطلاب المحليين المشاركين في برامج لتبادل الثقافي بالخارج وفقاً للبلد المضيف. - توزيع وتطور نسبة الطلاب المحليين في برامج لتبادل الثقافي بالخارج وفقاً للتخصصات أو الكليات.
	<p>ج- الحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نسبة أعضاء هيئة التدريس (الدوليين أو الزائرين) إلى المحليين. - عدده المنح والبعثات الخارجية والإشراف المشترك والمهام العلمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة. من خلال: • تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة حسب نوع الإيفاد (بعثات كاملة - بعثات إشراف مشترك مهمة وزيارة علمية) وتوزيعها وفقاً للتخصصات أو الكليات. • إجمالي أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة الحاصلين على منح بحثية وبعثات علمية ومهام علمية من الخارج.
	<p>د- البرامج الأكاديمية الدولية، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد البرامج الدراسية المميزة التي تقدمها المؤسسة باللغة الانجليزية. وقدرتها على استقطاب الطلاب المحليين والدوليين. - عدد البرامج الأكاديمية (مرحلة البكالوريوس - الدراسات العليا) المعتمدة دولياً. - عدد البرامج الأكاديمية والبحثية المشتركة مع مؤسسات دولية (كليات- جامعات- مراكز بحثية- هيئات دولية).
	<p>هـ- العلاقات والتحالقات الاستراتيجية الدولية، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد الاتفاقيات الدولية وبرتوكولات التعاون والتحالقات الاستراتيجية الدولية مع مؤسسات جامعية، وهيئات دولية من أجل التعاون في الاهتمامات التعليمية والبحثية المشتركة. - عدد المؤتمرات الدولية بالتعاون والشراكة مع مؤسسات وهيئات دولية. <p>و- النشر الدولي، والتعاون البحثي الدولي، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الدعم المالي الذي تخصصه المؤسسة لتشجيع النشر العلمي الدولي، والمشاركة في مؤتمرات دولية. - عدد الأبحاث العلمية المنشورة باللغة الإنجليزية وتوزيعها وفقاً للتخصصات أو الكليات. - عدد الأبحاث العلمية المنشورة دولياً في مجلات عالمية لها معامل تأثير عالي وتوزيعها وفقاً للتخصصات أو الكليات. - نسبة الاستشارات العلمية الدولية للباحثين بالمؤسسة، وتوزيعها وفقاً للتخصصات أو الكليات. - نسبة الأبحاث العلمية المنشورة دولياً للمؤسسة الجامعية التي أسهم فيها باحثين من دول أخرى. - متوسط معدل النشر العلمي الدولي لكل عضو هيئة تدريس. - عدد المجلات العلمية الدولية التي تصدرها المؤسسة. - عدد المؤتمرات الدولية التي تعقدتها المؤسسة كل عام.
<p>(١١)</p> <p>إدارة الجودة والتحسين المستمر</p>	<p>يتضمن هذا المحور تقييم نظم إدارة الجودة والتحسين المستمر، من خلال المؤشرات الآتية:</p>

المؤشرات	المحور	
<p>أ - فعالية وجهود وحدة إدارة الجودة، من خلال تقييم المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - هل يوجد مركز أو وحدة لإدارة الجودة والتحسين المستمر مجهزة بالموارد المادية والتكنولوجية الملائمة؟ - مدى فعالية وحدة الجودة في نشر ثقافة الجودة من خلال الدورات التدريبية التي تقدمها؟ - عدد التقارير الدورية لمتابعة وتقييم جودة أداء المؤسسة وفقاً لمؤشرات موضوعية، وتحديد مقترحات وخطط التحسين. 		
<p>ب - موقف المؤسسة من الاعتماد، من خلال تقييم المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد الكليات والبرامج المعتمدة محلياً وأدولياً. - نسبة المؤسسات الحاصلة على الاعتماد من إجمالي مؤسسات التعليم الجامعي. - نسبة البرامج المعتمدة من إجمالي البرامج المقدمة من قبل المؤسسة مقارنة بنظرائها. - تطور عدد الكليات والبرامج الحاصلة على الاعتماد خلال فترة الخمس الأعوام الأخيرة. 		
<p>يتضمن هذا المحور إلى تقييم مدى إسهام البنية التكنولوجية ونظام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التحول الرقمي والتسويق الإلكتروني في دعم التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، من خلال المؤشرات الآتية:</p>	التحول الرقمي، الموقع الإلكتروني	(١٢)
<p>أ - نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مدى جهود تطوير مركز التقنية وشبكة المعلومات الرقمية، والمكتبات الرقمية. - مدى اتاحة وتداول البيانات الخاصة بالمؤسسة بصورة الكترونية. - عدد الشراكات والبروتوكولات لتطوير نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. - إلى أي مدى تسهم البنية التكنولوجية في دعم الإدارة الالكترونية. - نسبة الاشتراك والاتاحة في قواعد البيانات العالمية. 		
<p>ب-الهوابة الالكترونية، والموقع الإلكتروني للمؤسسة، والتسويق الإلكتروني، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - جودة تصميم وسهولة استخدام الموقع الإلكتروني للمؤسسة. - مدى رضا كافة أصحاب المصالح على جودة تصميم وسهولة استخدام الموقع الإلكتروني للمؤسسة الجامعية، ومدى إسهامه في التسويق للخدمات التي تقدمها المؤسسة (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع). - عدد الروابط الفرعية والخارجية المرتبطة بالموقع الإلكتروني للمؤسسة. - عدد الملفات المنشورة إلكترونياً (Pdf, Doc, PPT, Docx)، لقياس المحتوى المعرفي على الموقع الإلكتروني. - من أجل التعريف والترويج لخدماتها. - عدد المنشورات التي تصدرها المؤسسة من أجل التعريف والترويج بخدماتها. - عدد الأبحاث العلمية المنشورة لأعضاء هيئة التدريس على الموقع الإلكتروني للمؤسسة. - ترتيب الموقع الإلكتروني للمؤسسة الجامعية على تصنيف ويبومترز. 		
<p>ج - مراكز وخدمات التدريب والتعليم الإلكتروني عن بعد، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد برامج التعليم عن بعد، وبرامج التعليم الهجين، والمقررات الالكترونية للمؤسسة. - إلى أي مدى تسهم البنية التكنولوجية في دعم نظم التعليم الإلكتروني وبرامج التعليم عن بعد ، وبرامج التعليم الهجين؟ - عدد الدورات التدريبية الموجهة لتطوير المهارات الرقمية للطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس والجهاز 		

المحور	المؤشرات
	<p>الإداري؛ لتأهيل أعضاء المجتمع الجامعي للتعامل مع نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقواعد البيانات العالمية، ونظم المعلومات الإدارية الإلكترونية.</p> <p>- عدد الخدمات الإلكترونية المقدمة (دورات تدريبية- خدمات تدريبية وعامة- خدمات بحثية- مراكز الاختبار الإلكترونية).</p> <p>معدل الرضا والاقبال على الخدمات الإلكترونية للمؤسسة الجامعية.</p>
	<p>د- ميكنة نظم المعلومات الإدارية MIS الكترونياً، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <p>- وجود قاعدة بيانات ومعلومات إلكترونية بكليات وإدارات ومراكز المؤسسة الجامعية.</p> <p>- مدى فعالية نظام إدارة المعلومات الإلكترونية في إتاحة وسهولة الحصول على البيانات المتعلقة بكافة شؤون وخدمات المؤسسة الجامعية.</p> <p>- عدد الدورات التدريبية المقدمة لتطوير المهارات الرقمية التكنولوجية للجهاز الإداري للتعامل مع نظم المعلومات والخدمات الإلكترونية.</p>
<p>(١٣)</p> <p>خدمة المجتمع والتعاون مع سوق العمل</p>	<p>يتضمن هذا المحور إلى تقييم جهود المؤسسة في خدمة المجتمع، والتعاون مع مؤسسات سوق العمل، من خلال المؤشرات الآتية:</p>
	<p>أ- التعليم المفتوح ومراكز التدريب والتعليم المستمر، من خلال تقييم المؤشرات الآتية:</p> <p>- مدى فعالية جهود وأنشطة مركز التعليم المفتوح نحو خدمة وتنمية المجتمع.</p> <p>- تطور أعداد المقيدون ببرامج التعليم المفتوح.</p> <p>- عدد مراكز ووحدات التدريب المستمر، وأنوع الدورات التدريبية التي تقدمها.</p> <p>- رضا المتدربين عن برامج التدريب المستمر.</p>
	<p>ب- المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص، من خلال تقييم المؤشرات الآتية:</p> <p>- عدد المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص.</p> <p>- مدى فعالية جهود وأنشطة المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع ومؤسسات العمل.</p> <p>- معدل الزيادة السنوي للمردود المادي من المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص.</p>
	<p>ج- المراكز والوحدات الصحية والمستشفى الجامعي، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <p>- عدد المراكز والوحدات الصحية.</p> <p>- عدد التخصصات والخدمات الطبية التي تغطيها المراكز الصحية والمستشفى الجامعي.</p> <p>- رضا المستفيدين على إتاحة وجودة الخدمات الصحية.</p>
	<p>د- التعاون مع مؤسسات سوق العمل، من خلال تقييم المؤشرات الآتية:</p> <p>- عدد عقود وبروتوكولات التعاون والشراكة في (التعليم والتدريب- البحث العلمي: أبحاث- مؤتمرات) التي تعقدتها المؤسسة مع مؤسسات المجتمع ومؤسسات الإنتاج وسوق العمل.</p> <p>- مدى الاستعانة بخبرات رجال وأصحاب الأعمال الناجحين في المجالات والتخصصات المختلفة لإنشاء دورات أو محاضرات في الكليات التي تكون الدراسة بها متعلقة بهذا المجال.</p> <p>- زيادة عقود الشراكة والتعاون مع مؤسسات سوق العمل وأعضاء هيئة التدريس.</p> <p>- المردود أو العائد المادي من مؤسسات سوق العمل.</p>
	<p>هـ- درجة الاسهام في خدمة وتنمية المجتمع، من خلال المؤشرات الآتية:</p> <p>- مدى اسهام البرامج والمقررات الدراسية في خدمة وتنمية المجتمع.</p> <p>- مدى اسهام الطلاب من خلال البرامج الدراسية والبحثية والأنشطة الطلابية في خدمة وتنمية المجتمع.</p> <p>- مدى اسهام أعضاء هيئة التدريس في خدمة وتنمية المجتمع.</p> <p>- مدى اسهام أنشطة ومخرجات البحث العلمي في خدمة وتنمية المجتمع.</p>

المؤشرات	المحور
- الاسهامات المؤسسية في خدمة وتنمية المجتمع .	
يتضمن هذا المحور تقييم المركز التنافسي للمؤسسة الجامعية في أبرز التصنيفات العالمية للجامعات من خلال المؤشرات الآتية :	(١٤) المكانة التنافسية (السمعة العالمية)
- المركز التنافسي للمؤسسة الجامعية، من خلال المؤشرات الآتية:	
• تطور المركز التنافسي للمؤسسة الجامعية محلياً وعالمياً في تصنيف شنغهاي خلال الخمس سنوات الأخيرة.	
• تطور المركز التنافسي للمؤسسة الجامعية محلياً وعالمياً في تصنيف التايمز خلال الخمس سنوات الأخيرة.	
• تطور المركز التنافسي للمؤسسة الجامعية محلياً وعالمياً في تصنيف كيو إس خلال الخمس سنوات الأخيرة.	
• تطور المركز التنافسي للمؤسسة الجامعية محلياً وعالمياً في تصنيف ويبومتركس خلال الخمس سنوات الأخيرة.	
(نقاط القوة والضعف)، و(الكفاءات الأساسية والتميز)	نتائج التقييم

المصدر: إعداد الباحثة

ب- المقارنة المرجعية

يتضمن هذا الجانب تقييم أداء المؤسسة في ضوء مقارنة أدائها مع عدد من الجامعات المرجعية، من أجل التعرف على أداء المؤسسة مع المنافسين. وخلال هذه الخطوة، يتم تحديد من المؤشرات الرئيسية التي تمثل عوامل نجاح رئيسة من أجل مقارنة أداء المؤسسة مع عدد من الجامعات المرجعية^(٩٤). ويمكن إيضاح ذلك كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٢١)

المقارنة المرجعية للمؤسسة مع الجامعات المرجعية

المؤشرات الرئيسية	المؤسسة الجامعية	المنافس (١)	المنافس (٢)	المنافس (٣)
سنة التأسيس (العراقة التاريخية)				
عدد البرامج الأكاديمية				
نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس				
عدد المقيدين ببرامج الماجستير والدكتوراه				
عدد ونسبة الطلاب الدوليين				
عدد الأبحاث العلمية المنشورة دولياً				
نسبة الإنفاق غير الحكومي (موارد ذاتية. هبات منح. مشروعات بحثية) من إجمالي الإنفاق				

المصدر: إعداد الباحثة

وكما هو موضح بالجدول، تعد المقارنة المرجعية أداة تحليلية تُستخدم لتحديد ما إذا كان تحليل أنشطة أو أداء المؤسسة تنافسياً مقارنة بتحليل المنافسين. وتتضمن المقارنة المرجعية بالأفضل تحديد "أفضل الممارسات" بين المؤسسات المتنافسة بغرض تكرار أفضل الممارسات أو تحسينها. وتمكن المقارنة المرجعية المؤسسة من اتخاذ إجراءات لتحسين قدرتها التنافسية من خلال تحديد مجالات الأنشطة والكفاءات التي تمكنها من تحقيق ميزة في الكلفة أو ميزة تمايز خدماتها من أجل تحسين مكانتها التنافسية^(٩٥). ومن ثم تفيد المقارنة المرجعية في تحديد مجالات التحسين الممكنة بالمقارنة بالمؤسسات المناظرة المحلية والاقليمية والعالمية من أجل تحليل وسد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المأمول نحو تحقيق الميزة التنافسية^(٩٦). وعلى ذلك، تسهم المقارنة المرجعية، كمصدر لتحديد القضايا الاستراتيجية التي يتم على أساسها تحديد الغايات والأهداف والإجراءات التي تسعى المؤسسة إنجازها لتحسين أدائها.

❖ تكامل وتعدد أساليب التحليل الاستراتيجي

ينطلق النموذج المقترح من تعدد أساليب التحليل الاستراتيجي التي يمكن يستعين بها فريق التخطيط الاستراتيجي لكل من البيئة الداخلية والخارجية. ويمكن ايضاحها كما هو بالجدول التالي:

جدول (٢٢)

تكامل أساليب التحليل الاستراتيجي للتعليم الجامعي وفقاً للنموذج المقترح

عناصر التحليل الاستراتيجي			أساليب التحليل الاستراتيجي
البيئة الداخلية	البيئة الخارجية		
	البيئة الخاصة	البيئة العامة	
		✓	تحليل بيستل / تحليل السياق المجتمعي العام
	✓		تحليل القوى التنافسية الخمسة لبورتر
	✓		تحليل المنافسين
	✓	✓	أسلوب السيناريو
✓			أسلوب تحليل النظم: مؤشرات (مدخلات-عمليات-مخرجات)
✓			النظرة القائمة على تحليل الموارد (RBV)
✓	✓		المقارنة المرجعية

عناصر التحليل الاستراتيجي			أساليب التحليل الاستراتيجي
البيئة الداخلية	البيئة الخارجية		
		البيئة الخاصة	البيئة العامة
✓	✓	✓	تحليل سواك SWOC
✓	✓	✓	تحليل أصحاب المصالح (الداخليين والخارجيين)
نقاط القوة والضعف والكفاءات		الفرص والتحديات	نتائج التحليل الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحثة

كما هو موضح بالجدول، يأتي النموذج المقترح من أجل التكامل بين كل أسلوب تحليل سواك SWOC، وتحليل بيستل PESTLE، وأسلوب السيناريو، وتحليل أصحاب المصالح، وتحليل نموذج بورتر للقوى الخمسة لبيئة المنافسة، وأسلوب النظرة القائمة على تحليل الموارد، وأسلوب تحليل النظم (امدخلات - عمليات - مخرجات)، والمقارنة المرجعية من أجل تحديد نتائج التحليل الاستراتيجي.

❖ مثال تطبيقي لنتائج التحليل الاستراتيجي

جدول (٢٣)

مثال تطبيقي لـ (نتائج تحليل SWOC والكفاءات)

نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
<ul style="list-style-type: none"> - سمعة مجتمعية أكاديمية قوية. - تنوع البرامج المقدمة، وتلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل. - التواصل الفعال مع مؤسسات سوق العمل لتدريب الطلاب وتوفير فرص عمل لهم بعد التخرج. - عقد تحالفات وشراكات مع مؤسسات العمل. - تصدر المؤسسة عدد من المجلات العلمية في مختلف التخصصات ولها مكانتها العلمية بين المجلات المصرية والعربية. - وجود مراكز ووحدات ذات طابع خاص يمكن استثمارها وتفعيلها. - وجود عدد كفاءات متميزة من أعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات. - تقديم خدمات ودورات تدريبية إلكترونيًا عن بعد (on line). - تقديم خدمات تدريبية لخريجي المؤسسة وفقا لمتغيرات واحتياجات سوق العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف الوضع المالي، والاعتماد على الحكومة كمصدر رئيس للتمويل. - ضعف الموارد الذاتية والتمويل الخاص. - ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي - كثافة القاعات الدراسية وضعف قدرتها الاستيعابية. - عدم كفاية أعضاء هيئة التدريس بالنسبة إلى الطلاب. - ضعف البنية التحتية والتكنولوجية. - قلة الانتاج البحثي والنشر الدولي في التخصصات الانسانية.

	الكفاءات
التحديات (C)	الفرص (O)

المصدر: إعداد الباحثة

❖ الإجراءات والارشادات العملية لتحليل الاستراتيجي

تتمثل الإجراءات العملية لعملية التحليل الاستراتيجي فيما يلي:

- أ - تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة، وطرق ومصادر الحصول عليها
- يتم عقد اجتماع لفريق التخطيط الاستراتيجي من أجل المناقشة لأنواع البيانات والمعلومات المطلوبة لجميع عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة كما أوضحها النموذج الحالي.
- تحديد الطرق المختلفة لجمع البيانات والمعلومات، مثل:

د. أميرة محمود الهرقاوي نموذج مقترح لعملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق البيئة التنافسية للتعليم الجامعي

- الوثائق والبيانات الخاصة بعناصر المؤسسة نفسها، والوثائق والتقارير ذات الصلة ، وأي معلومات متاح بشأن بمتغيرات البيئة الخارجية (العامّة والخاصة).
- جلسات العصف الذهني، وورش العمل، لمختلف أصحاب المصالح.
- الاستبانات، واستطلاعات للرأي، واستمارات المقابلة والملاحظة.

ب - جمع البيانات والمعلومات

- يقوم رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي بتوزيع خطة مهام جمع البيانات والمعلومات المطلوبة الداخلية والخارجية للمؤسسة، على أعضاء الفريق، واللجان الفرعية.

ج - مشاركة أصحاب المصالح

- يجتمع الفريق لتحديد قائمة أصحاب المصالح المطلوب مشاركتهم في التحليل.
- يتشارك أعضاء الفريق بتصميم نماذج الاستبانات، واستطلاعات الرأي، وبطاقات الملاحظة والمقابلة اللازمة لمشاركة واستطلاع آراء كافة أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين
- تطبيق الاستبانات والاستمارات المختلفة لاستطلاع آراء مختلف أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، وجمع آراء المشاركين من مختلف أصحاب المصالح.

د - تحليل البيانات والمعلومات واستخلاص نتائج SWOC والكفاءات الأساسية والتميزة

- يتم عقد اجتماع للفريق، من أجل وتحليل آراء المشاركين من أصحاب المصالح، وتحليل كافة البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية.
- تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية لمتغيرات البيئة الخارجية (What if?)، لتحديد الفرص والتحديات الحالية والمحتملة.

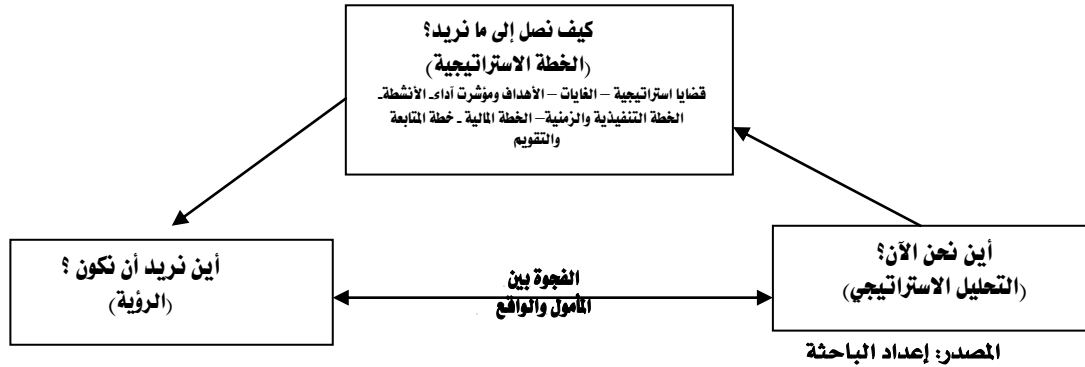
- يتم عقد اجتماع للفريق، من أجل تحليل كافة البيانات والمعلومات عن البيئة الداخلية، وتحليل آراء المشاركين من أصحاب المصالح من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والكفاءات الأساسية والتميزة.
- يعقد اجتماع، لتحديد لقائمة لأبرز نقاط القوة والضعف والكفاءات الداخلية، وأبرز الفرص والتحديات الخارجية (SWOC) والكفاءات الأساسية والتميزة.

ه_ كتابة ونشر التقرير النهائي لنتائج التحليل الاستراتيجي

بعد الانتهاء من عملية التحليل الاستراتيجي، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، والكفاءات الأساسية والتميزة. يتشارك فريق التخطيط الاستراتيجي بكتابة تقرير عن نتائج التحليل الاستراتيجي. وبعد ذلك يتم نشر التقرير على كافة أصحاب المصالح داخل وخارج المؤسسة، ونشره على الموقع الإلكتروني للمؤسسة؛ استعداداً لمشاركة آرائهم في أبرز القضايا الاستراتيجية ذات الأولوية، ومجالات ومحاور التحسين الممكنة للخطة الاستراتيجية.

المرحلة الرابعة: صياغة الخطة الاستراتيجية

تأتي الخطة الاستراتيجية من أجل تحليل وسد الفجوة بين الوضع الاستراتيجي الحالي للمؤسسة (أين نحن الآن؟)، ورؤية المؤسسة المأمولة (أين نريد أن نكون؟). ويمكن ايضاح ذلك كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل (٥)

صياغة الخطة الاستراتيجية لسد الفجوة بين الواقع والمأمول

ويتضح من ذلك، أن صياغة الخطة الاستراتيجية، تأتي للإجابة على سؤال رئيس، وهو: (كيف نصل إلى ما نريد؟) لسد الفجوة بين الواقع الحالي، وذاك المأمول. وفي بعض الأحيان يطلق على هذه المرحلة، صياغة الاستراتيجية، أو تحليل وسد الفجوة، أو تقدير الحاجات.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدة أساليب يمكن لفريق التخطيط الاستراتيجي الاستعانة بها في صياغة الخطة الاستراتيجية، فلا توجد أسلوب أو طريقة موحدة لبناء وصياغة الخطة الاستراتيجية، فجميع الأساليب يمكن استخدامها، مثل: تحليل الفجوة، مصفوفة TOWS، مؤشرات الأداء الرئيسة، ونموذج العمل الاستراتيجي، وأسلوب إطار العمل المنطقي، وطريقة الخمس خطوات لبناء الاستراتيجية. فلا يمكن القول بأن هناك أسلوب محدد يكون هو الأفضل. وعليه يجب كل مؤسسة أن تحدد الأسلوب المناسب لها. كما أنه يمكن الجمع بين أكثر من أسلوب. ومن أبرز الاعتبارات الواجب التأكيد أثناء تبني أي أسلوب أخذها في الاعتبار هو أنه يجب على فريق التخطيط الاستراتيجي مشاركة أصحاب المصالح في صياغة الخطة الاستراتيجية، حيث يتم تحديد الفئات الذي يمكن أن يشاركوا في مرحلة صياغة الخطة، من أجل مشاركة آرائهم في تحديد القضايا الاستراتيجية، وإبداء مقترحاتهم بشأن البدائل والإجراءات المقترحة لمعالجتها من خلال عدة أدوات للمشاركة، من أبرزها: استطلاعات الرأي، الاستبانات، ورش العمل، ومجموعات التركيز، العصف الذهني.

وتتضمن مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية عدداً من الخطوات، تتمثل فيما يلي:

يلي:

الخطوة الأولى: تحديد القضايا الاستراتيجية

تعرف بالقضايا الاستراتيجية على أنها مجالات النتائج الرئيسة أو مسارات العمل الاستراتيجية الرئيسة ذات الأولوية الواجب معالجتها؛ لسد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المأمول من أجل تحقيق رسالة ورؤية المؤسسة.

ومن ثم، تتضمن هذه الخطوة تحديد أبرز القضايا الاستراتيجية ذات الأولوية، وفقاً لنتائج التحليل الاستراتيجي. فهي بمثابة تحديد لمحاور ومسارات التحسين الممكنة للخطة الاستراتيجية، التي على أساسها يتم تحديد غايات وأهداف الخطة الاستراتيجية وإجراءات تنفيذها.

❖ بعض الأمثلة للقضايا الاستراتيجية

يمكن إيضاح بعض الأمثلة للقضايا الاستراتيجية كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢٤)
نماذج لبعض الأمثلة لـ (القضايا الاستراتيجية)

المؤسسة	(القضايا - المحاور - المسارات - الركائز - مجالات النتائج الرئيسية) الاستراتيجية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - مصر	المسارات والقضايا الاستراتيجية (الإتاحة - مهارات وقدرات القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس - مهارات وقدرات الجهاز الإداري والقيادات الإدارية - مهارات وأخلاقيات الطلاب - البحث العلمي والابتكار - التعليم العالي التقني التطبيقي - المستشفيات الجامعية وخدمة المجتمع - الحوكمة والإدارة المؤسسية - الجودة والاعتماد - التدويل - تكنولوجيا التعليم والمعلومات)
جامعة أكسفورد Oxford University	المحاور Themes (التعليم - البحث العلمي - الأفراد - الاتفاقات والشراكات - الموارد المالية والمادية)
جامعة ولاية فلوريدا Florida State University	ريادة الأعمال والابتكار - التميز الأكاديمي والبحثي - التنوع والشمول - نجاح الطلاب - التميز والسمعة
الجامعة الأمريكية بالقاهرة AUC	الركائز الاستراتيجية Strategic Pillars (جودة التعليم - التدويل - خبرات الجامعة - الفعالية المؤسسية - البحث والابتكار)

المصدر: إعداد الباحثة بالإطلاع على أحدث الخطط الاستراتيجية المنشورة إلكترونياً للمؤسسات المذكورة أعلاه.

كما هو موضح بالجدول، يطلق في بعض الأحيان على القضايا الاستراتيجية (المحاور، مسارات العمل - الركائز - الأولويات - مجالات النتائج) الاستراتيجية. وتختلف القضايا الاستراتيجية من مؤسسة لأخرى وفقاً لإمكاناتها ووضعها الاستراتيجي وأولوياتها نحو التطوير. ويمكن استخدام الإطار المقترح الذي يقدمه النموذج الحالي لمجالات ومؤشرات تقييم البيئة الداخلية وواقع الميزة

التنافسية؛ كأساس لتحديد القضايا والمحاور الاستراتيجية، وتحديد غايات وأهداف الخطة الاستراتيجية من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

الخطوة الثانية: تحديد الغايات والأهداف والأنشطة

تعتبر عملية تحديد غايات وأهداف الخطة الاستراتيجية بمثابة ترجمة لرسالة ورؤية المؤسسة. فبعد تحديد القضايا الاستراتيجية، يتم تحديد التدرج الهرمي المنطقي لتسلسل الخطة الاستراتيجية من الغايات والأهداف والأنشطة. ومن ثم، تتضمن هذه الخطوة تحديد ثلاث مستويات من الأهداف، ويمكن ايضاحها كما يلي:

١- الغايات Goals

تعرف الغايات Goals على أنها بيان عام للنتائج النهائية - الأهداف العامة طويلة المدى - التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال المدى الزمني للخطة الاستراتيجية (٣- ٥) سنوات أو أكثر. وعادة ما تشمل المؤسسة ككل (الإدارة العليا للمؤسسة). ويطلق عليها "الأهداف الاستراتيجية".

وتعد هذه الغايات بمثابة الإجراءات العامة طويلة المدى لتحقيق رسالة ورؤية المؤسسة؛ حيث يتم ترجمة رسالة ورؤية المؤسسة إلى عدد من الغايات وفقاً للقضايا الاستراتيجية ذات الأولوية التي يجب معالجتها كما أفرزت نتائج التحليل الاستراتيجي.

❖ ومن أبرز أمثلة الغايات لدى مؤسسات التعليم الجامعي، مايلي:

- الغاية (١): الارتقاء بأداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
- الغاية (٢): إعداد خريجون متميزون معرفياً ومهارياً قادرين على المنافسة في سوق العمل.
- الغاية (٣): الارتقاء بجودة برامج الدراسات العليا والبحث العلمي.
- الغاية (٤): زيادة وتفعيل المشاركة المجتمعية والتعاون مع مؤسسات سوق العمل.
- الغاية (٥): التوسع في تدويل خدمات الجامعة.

- الغاية (٦): الارتقاء بالسمعة الدولية والمكانة التنافسية للجامعة.

٢- الأهداف Objectives

تعرف الأهداف Objectives على أنها نتائج محددة قابلة للقياس تسعى المؤسسة تحقيقها من أجل تحقيق الغاية؛ فهي أهداف فرعية منبثقة من الغاية؛ فالغاية الواحدة يمكن إنجازها من خلال عدد من الأهداف. وبعبارة أخرى هي طرق وإجراءات محددة قابلة للقياس ضرورية لتحقيق الغايات. وعادة ما تكون الأهداف متوسطة المدى (٢-٣) سنوات. ويمثل هذا المستوى من الأهداف، المستوى الثاني لأهداف الخطة الاستراتيجية، ويطلق عليها في بعض الأحيان "الأهداف التكتيكية". ومن أبرز خصائص هذا المستوى من الأهداف، هي أن تكون Objectives SMART، ويطلق عليها الأهداف الذكية؛ ويمكن إيضاح إطار SMART لخصائص الأهداف من خلال الجدول التالي:

جدول (٢٥)

إطار SMART لصياغة الأهداف وتقييمها

خصائص ومعايير الأهداف SMART				
S	M	A	R	T
معددة Specific	قابلة للقياس Measurble	قابلة للتحقيق Acheivable	ذات صلة Relevance	معددة بوقت زمني للإنجاز Time- Bound
هل الهدف يعدد بالضبط ما الذي يجب إنجازه؟ ولماذا هو مهم؟ وكيف سيتم إنجازه، ومن سينفذه؟	هل التغيير المراد الوصول إليه يمكن قياسه؟ وهل هناك مؤشرات أو طرق واضحة لقياس مدى تحقيق الهدف؟	هل الهدف واقعي ويمكن تحقيقه في ضوء الموارد والامكانيات المتاحة؟ وهل يحظى بالقبول من قبل القائمين على تنفيذه؟	- هل يرتبط الهدف بتحقيق رسالة ورؤية المؤسسة، والغاية؟ - هل يساعد المؤسسة للتكيف مع البيئة الخارجية؟ - هل هذا الوقت المناسب لإنجاز الهدف، أي هل يمثل أولوية في الوقت الحالي؟	هل تم تحديد إطار زمني محدد لتحقيق الهدف، ومتى سيتم إنجازه؟

المصدر: إعداد الباحثة.

كما هو موضح بالجدول، تتضمن هذه الخطوة تحديد أهداف ذكية؛ حيث يتم ترجمة الغايات العامة إلى أهداف تفصيلية محددة، قابلة للقياس والتحقيق، وذات صلة بتحقيق الغاية ورسالة ورؤية المؤسسة، ومرتبطة بإطار زمني محدد. ومن أجل

صياغة هدف محدد قابل للقياس، فإنه يجب تحديد مؤشرات أداء لكل هدف، ولكل مؤشر قيمة مستهدفة يجب تحقيقها بوقت زمني محدد.

❖ ويمكن ايضاح مثال تطبيقي للانتقال من الغاية (١) في المثال السابق الخاص، إلى هدف محدد قابل للقياس كما يلي:

- الغاية: الارتقاء بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
- الهدف: تقديم دورات تدريبية لتطوير الأداء التدريسي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
- المؤشر Indictor: عدد الدورات التدريبية، وعدد المتدربين.
- القيمة المستهدفة Target: تقديم عدد (٥) دورات تدريبية متنوعة لكل عضو هيئة تدريس كل عام، تدريب عدد (٥٠٠) عضو هيئة تدريس على الأقل كل عام خلال الأعوام الخمس للخطة الاستراتيجية.

٣- الأنشطة (الإجراءات) Actions (Activities)

تعرف الأنشطة أو الإجراءات Actions - Activities على أنها الخطوات التنفيذية أو المهام أو المبادرات أو التكتيكات المادية الملموسة التي يستلزم تنفيذها من أجل تحقيق هدف محدد. فكل هدف يتم تحقيقه من خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة قصيرة المدى (٦ شهور - عام). ويطلق عليها في بعض الأحيان الأهداف الإجرائية أو التنفيذية.

ويتضح مما سبق، العلاقة الهرمية المنطقية والسببية المتسلسلة بين الغايات والأهداف والأنشطة؛ فالغايات تجيب على سؤال (ما الذي تحتاج إليه المؤسسة لتحقيق رسالتها ورؤيتها؟) والأهداف تجيب على سؤال (كيف يمكن تحقيق كل غاية؟) والأنشطة تجيب على سؤال ما المهام المادية التي يلزم تنفيذها من أجل تحقيق الهدف؟ وتأتي الخطة التنفيذية بعد ذلك لتجيب من سينفذ؟ ومتى؟ وكم سيكلف ذلك؟

❖ ويمكن إيضاح مثال تطبيقي لمعالجة أحد القضايا الاستراتيجية من خلال تحديد التدرج الهرمي لأهداف الخطة الاستراتيجية (الغاية - الأهداف - الأنشطة) كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢٦)

أحد القضايا الاستراتيجية، والتدرج الهرمي لأهداف الخطة الاستراتيجية (مثال تطبيقي)

القضية الاستراتيجية: تميز أعضاء هيئة التدريس			
الغاية (١)			
الارتقاء والتنمية المهنية المستمرة بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة			
الأنشطة التنفيذية (الإجراءات/التكنيكات/المبادرات)	مؤشر الأداء		الأهداف (SMART)
	القيمة المستهدفة	المؤشر	
١- تشكيل لجنة تحليل لتحديد الاحتياجات التدريبية ذات الأولوية، واستطلاع آراء الفئات المستهدفة بشأن احتياجاتهم التدريبية. ٢- تجهيز وإعداد المحتوى التدريبي للدورات والموضوعات التدريبية. ٣- تخصيص وحدة للتدريب والتعليم المستمر مجهزة بأحدث التجهيزات بكل كلية، وعلى مستوى الجامعة. ٤- تحديد وعقد الاتفاقيات مع المدربين. ٥- تقدير الموارد والتكاليف اللازمة للتدريب. ٦- الجدولة الزمنية للدورات التدريبية. ٧- بناء آلية لقياس مدى أثر التدريب/العائد من التدريب. ٨- كتابة الخطة التدريبية السنوية.	- زيادة عدد وأنواع الدورات التدريبية المقدمة عن الوضع الحالي. - تدريب ٥٠٠ عضو هيئة تدريسي على الأقل كل عام دراسي. - حصول كل عضو على الأقل على عدد (٥) دورات تدريبية مختلفة على الأقل كل عام.	- عدد الدورات/السمات التدريبية المقدمة - عدد المتدربين.	١.١. تقديم دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من أجل تطوير وتميز الأداء التدريسي والبحثي.
❖ مؤشرات الأداء - وجود خطة تدريبية. - الوثائق التدريبية المطبوعة. - رضا المدربين عن البرامج التدريبية. - تقرير على قياس أثر التدريب على أداء هيئة التدريس.	- زيادة عدد الحاصلين على جوائز علمية عن الوضع الحالي. - زيادة أعداد المتقدمين للحصول على جوائز علمية بنسبة ٣٪. - زيادة قيمة المكافآت المالية المخصصة للجوائز بنسبة ٢٪ سنوياً.	- عدد الجوائز والمكافآت العلمية. - عدد المتقدمين للجوائز العلمية. - قيمة المكافآت العلمية المخصصة للجوائز العلمية.	٢.١. تفعيل نظام الحوافز والمكافآت لتحفيز المتميزين من أعضاء هيئة التدريس في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
١- كتابة دليل الكتروني للجامعة بشأن الجوائز العلمية والمكافآت المالية. ٢- الترويج والاعلان خلال الموقع الالكتروني للجامعة بشأن الجوائز والمكافآت المقدمة من قبل الجامعة. ٣- عقد ندوات توعوية في مختلف كليات الجامعة بشأن جوائز ومكافآت الجامعة ومعاييرها. ٤- تحديد موعد ثابت خلال العام الدراسي لتقديم للجوائز الجامعية. ٥- اقامة احتفالات لتكريم الفائزين والمتميزون الحاصلين على الجوائز الجامعية من أجل نشر ثقافة التميز.	❖ مؤشرات الأداء - وجود دليل للجوائز العلمية المقدمة من الجامعة، منشور الكترونياً على موقع المؤسسة. - وجود لائحة مالية معلنة لقيمة الجوائز العلمية المعلنة.		

المصدر: إعداد الباحثة.

كما هو موضح بالجدول، يكون الناتج أو المخرج الرئيس بعد تحديد القضايا الاستراتيجية، وتحديد التدرج الهرمي للأهداف اللازمة لمعالجتها، صياغة الخطة

الاستراتيجية"، وتتمثل أبرز مكوناتها حتى هذه الخطوة في: (بيان الرسالة والرؤية والقيم وشعار المؤسسة، والقضايا الاستراتيجية، والغايات، والأهداف، والأنشطة).

الخطوة الثالثة: بناء الخطة التنفيذية

تتضمن هذه الخطوة بناء الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية؛ فالتخطيط الإجرائي هو ما يترجم الخطة الاستراتيجية إلى واقع عملي من أجل ضمان التنفيذ من خلال نقل الخطة الاستراتيجية بشكل أكثر تحديداً إلى المستوى الإجرائي، من خلال بناء خطط تنفيذية للأهداف والإجراءات من حيث جدولتها زمنياً وفقاً لأولويات التنفيذ على المدى الزمني للخطة الاستراتيجية، ووفقاً للموارد المتاحة في وقت محدد، وتحديد الوحدات المسؤولة عن تنفيذها^(٩٧). ويطلق عليها أحياناً الخطة الإجرائية Action Plan، أو الخطة التنفيذية Implementation Plan أو الخطة التشغيلية Operational Plan أو خطة العمل Business Plan^(٩٨).

وعلى ذلك، يرتبط التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الإجرائي؛ فالخطط التنفيذية تعد جزءاً لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، فالخطة الاستراتيجية يجب ترجمتها إلى خطط تنفيذية، فالخطط الاستراتيجية تحدد الإتجاه التي ترغب المؤسسة تحقيقه، والخطط التنفيذية تحدد المهام والجدول الزمنية والموارد اللازمة لإنجازها^(٩٩). لذا من أبرز الإعتبارات التي يجب أخذها في الاعتبار أن الخطة الاستراتيجية لا يجب أن تتضمن الخيارات والمسارات العامة فقط، بل يجب أن تتضمن الإجراءات المادية الملموسة التي سيتم تنفيذها، والخطة التنفيذية التي تشير إلى الخطوات التفصيلية من حيث: من؟ كيف؟ ومتى سيتم تنفيذها^(١٠٠)؟ وفي هذا الصدد، يؤكد (Henry Mintzberg (1994) أن الدور الرئيس للتخطيط الاستراتيجي، هو البرمجة الاستراتيجية الذي يتم خلالها برمجة الخطة الاستراتيجية من خلال صياغة الخطط والبرامج التنفيذية وتحديد المسؤوليات، والجدولة الزمنية، والميزانيات. وتفيد تلك البرمجة الاستراتيجية من التأكد أن كل فرد في المؤسسة يسير في نفس الاتجاه. ويطلق على هذا المستوى من العملية

مستوى التخطيط الإجرائي أو البرمجة الاستراتيجية^(١٠١). وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي الفعال يجب أن يكون موجه إجرائياً Action Oriented من خلال بناء الخطط التنفيذية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية^(١٠٢). لذا يجب عدم اهدار الوقت خلال عملية التخطيط دون اعطاء الوقت الكاف لتحديد إجراءات تنفيذية مفصلة، وخطط تنفيذية تحدد ارشادات ووسائل تنفيذها^(١٠٣). وتتضمن عملية بناء الخطة التنفيذية ترجمة الإطار الاستراتيجي -الخطة الاستراتيجية - إلى أرض الواقع، حيث يتم تحديد الغايات، والأهداف التي تنبثق منها، والأنشطة التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف، وجدولتها زمنياً، وتحديد الوحدات والأفراد المسؤولين عن التنفيذ، والموارد والميزانية المطلوبة لتحقيقها، ومؤشرات المتابعة وتقييم الأداء.

❖ ويمكن إيضاح نموذج لبناء خطة تنفيذية لإحدى الغايات كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٢٧)
نموذج خطة تنفيذية لغاية ما

الغاية (١)					
الهدف (١-١)					
الميزانية المطلوبة	مؤشرات المتابعة والتقييم	الوقت الزمني (تاريخ البدء-تاريخ الانتهاء)		المسئول عن التنفيذ	الأنشطة
		إلى	من		
					١-١-١
					٢-١-١
					٣-١-١

Source:McCune,Shirly D.; Guide to Strategic Planning for Educators,Op.Cit., P.52.

كما هو موضح بالجدول، تتضمن عملية بناء الخطة التنفيذية تحديد ما الذي يجب إنجازه؟ ومن سيقوم به، ومتى؟ وما الموارد المطلوبة، وما مؤشرات قياسه ومتابعته. وبعد بناء الخطة التنفيذية لجميع غايات وأهداف الخطة الاستراتيجية، يتم دمجها جميعاً لبناء الخطة التنفيذية الكلية للخطة الاستراتيجية. وهنا يجب أن يشارك في بناء الخطة التنفيذية بشكل رئيس جميع الوحدات والمجموعات المسؤولة عن

تنفيذها. ويمكن إيضاح الإطار العام لمكونات الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢٨)
الإطار العام لمكونات الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية

الخطة الاستراتيجية (اسم المؤسسة: المدى الزمني للخطة) لشمار الخطة الاستراتيجية لله							
بيان الرسالة							
بيان الرؤية							
القيم الأساسية							
القضية الاستراتيجية (١)							
الغاية (١)							
الأهداف SMART							
الهدف ١.....		مؤشرات الأداء		قيمة سنة الأساس		القيمة المستهدفة	
العام	العام الخامس	العام الثاني	العام الثالث	العام الأول	العام الثاني	العام الرابع	العام الخامس
الأنشطة	مؤشرات الأداء	المسئول عن التنفيذ	مؤشرات قياس الأنشطة	الهيكلية المطلوبة	الجهة الممولة	مقايير التنفيذ	الانجاز/ عدم الانجاز
..... ١.١.١							
..... ١.١.٢							
الهدف ٢.....		مؤشرات الأداء		قيمة سنة الأساس		القيمة المستهدفة	
العام	العام الخامس	العام الثاني	العام الثالث	العام الأول	العام الثاني	العام الرابع	العام الخامس
الأنشطة	مؤشرات الأداء	المسئول عن التنفيذ	مؤشرات قياس الأنشطة	الهيكلية المطلوبة	الجهة الممولة	مقايير التنفيذ	الانجاز/ عدم الانجاز
..... ١.٢.١							
..... ١.٢.٢							
القضية الاستراتيجية (٢)							
الغاية (٢)							
الأهداف SMART							
الهدف ١.٢.....		مؤشرات الأداء		قيمة سنة الأساس		القيمة المستهدفة	
العام	العام الخامس	العام الثاني	العام الثالث	العام الأول	العام الثاني	العام الرابع	العام الخامس
الأنشطة	مؤشرات الأداء	المسئول عن التنفيذ	مؤشرات قياس الأنشطة	الهيكلية المطلوبة	الجهة الممولة	مقايير التنفيذ	الانجاز/ عدم الانجاز
..... ١.٢.٢							
..... ٢.٢.٢							
الهدف ٢.٢.....		مؤشرات الأداء		قيمة سنة الأساس		القيمة المستهدفة	
العام	العام الخامس	العام الثاني	العام الثالث	العام الأول	العام الثاني	العام الرابع	العام الخامس
الأنشطة	مؤشرات الأداء	المسئول عن التنفيذ	مؤشرات قياس الأنشطة	الهيكلية المطلوبة	الجهة الممولة	مقايير التنفيذ	الانجاز/ عدم الانجاز
..... ١.٢.٢							
..... ٢.٢.٢							

المصدر: إعداد الباحثة.

كما هو موضح بالجدول، يكون ناتج هذه الخطوة صياغة الخطة التنفيذية الكلية للخطة الاستراتيجية. وتجدر الإشارة إلى أن هناك مستويات لمؤشرات الأداء، فهناك مؤشرات للنتائج، ويطلق عليها مؤشرات النتائج Result Indicators ((OutPut- Outcome- Impact))، ومؤشرات للمدخلات Input Indicators التي ترتبط بالأنشطة والموارد اللازمة لتحقيقها^(١٠٤). ويعتمد النموذج المقترح على تحديد مؤشرات أداء للأهداف؛ لتكون محددة قابلة للقياس SMART، ومؤشرات لقياس ومتابعة ممارسات الأنشطة.

الخطوة الرابعة: الخطة الزمنية

تتضمن هذه الخطوة الجدولة الزمنية لجميع غايات وأهداف وأنشطة الخطة الاستراتيجية. وقد سبق أن تم تحديد وقت تنفيذ كل نشاط والمدة الزمنية المتوقع للإنجاز. وهنا يمكن تقديم المخطط الزمني للخطة الاستراتيجية كما هو موضح التالي:

جدول (٢٩)
الخطة الزمنية للخطة الاستراتيجية

الوقت	الأهداف	الأنشطة	العام الأول				العام الثاني				العام الثالث				العام الرابع			
			الربع الأول Q1	الربع الثاني Q2	الربع الثالث Q3	الربع الرابع Q4	الربع الأول Q1	الربع الثاني Q2	الربع الثالث Q3	الربع الرابع Q4	الربع الأول Q1	الربع الثاني Q2	الربع الثالث Q3	الربع الرابع Q4	الربع الأول Q1	الربع الثاني Q2	الربع الثالث Q3	الربع الرابع Q4
الغاية (١)	١.١	١.١.١																
		١.١.٢																
		١.١.٣																
		١.١.٤																
		١.١.٥																
٢	٢.١	٢.١.١																
		٢.١.٢																
		٢.١.٣																
		٢.١.٤																
		٢.١.٥																

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)، التعليم المشروع القومي لمصر .. معاً نستطيع تقديم تعليم جيل جديد لكل طفل، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠١٤م، ص ١٢٤.
- كلية الطب بنين بدمياط: الخطة الاستراتيجية كلية الطب بنين بدمياط جامعة الأزهر (٢٠١٨ - ٢٠٢٣)، جامعة الأزهر، ٢٠١٨م، ص ١٣٩.

وكما هو موضح بالجدول، يتم تحديد الخطة الزمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. ويتم تقسيم كل عام إلى أربع أرباع سنوية. يشير الربع الأول (Q1) من

السنة إلى شهر (يناير، فبراير، مارس)، ويشير الربع الثاني (Q2) من السنة يشير إلى شهر (أبريل، مايو، يونيو)، والربع الثالث (Q3) من السنة يشير إلى شهر (يوليو، أغسطس، سبتمبر)، والربع الرابع (Q4) يشير إلى شهر (أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر).

الخطوة الخامسة: تقدير ميزانية الخطة: الخطة المالية

تتضمن هذه الخطوة تحديد الكلفة الإجمالية للخطة الاستراتيجية، حيث قد تم مسبقاً تقدير التكاليف المبدئية لمختلف الغايات والأهداف والأنشطة. ومن ثم تتضمن هذه الخطوة حساب الكلفة أو الميزانية الإجمالية للخطة. كما تتضمن هذه الخطوة تقدير الضجوة المالية اللازمة لتنفيذ الخطة، وتحديد مصادر التمويل المحتملة من أجل تعبئة أي موارد مالية إضافية لازمة لتنفيذ الخطة. ويمكن ايضاح الخطة المالية للخطة الاستراتيجية، ومصادر تمويلها كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢٠)

إجمالي الموازنة التقديرية ومصادر تمويل الخطة الاستراتيجية

مصدر التمويل	الموازنة التقديرية لكل غاية	سنوات الخطة					الغايات
		العام الخامس	العام الرابع	العام الثالث	العام الثاني	العام الأول	
التمويل الحكومي							الغاية (١)
الجهات المانحة							الغاية (٢)
مساهمات المجتمع وسوق العمل							الغاية (٣)
الموارد الذاتية							الغاية (٤)
تمويل حكومي							الغاية (٥)
	الإجمالي						الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة

كما هو موضح بالجدول، تتضمن الخطة المالية للخطة الاستراتيجية إجمالي الموازنة التقديرية لجميع غايات الخطة الاستراتيجية، ومصادر تمويلها.

الخطوة السادسة: التخطيط للمتابعة والتقييم : خطة وآليات المتابعة والتقييم

تتضمن هذه الخطوة تحديد آليات المتابعة والتقييم، من خلال ما يلي:

١- تحديد قائمة مؤشرات الأداء الرئيسة KPIs

المؤشر هو رقم أو نسبة - قيمة على مقياس للقياس - يمكن الحصول عليها من سلسلة من الحقائق المرصودة أو المحسوبة والتي يمكن أن تكشف عن التغيرات النسبية للأداء بمرور الوقت. وتستخدم المؤشرات لقياس الأداء؛ فهي تلعب دوراً حاسماً في المتابعة والتقييم، حيث أنها تحدد قيم مستهدفة Targets واقعية للقياس أو الحكم على مدى تحقق الأهداف، بما يوفر الأساس للمتابعة والتقييم^(١٠٥). وتتأكد أهمية تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة لقياس وتقييم نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية، انطلاقاً من القول المأثور "ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته، وما لا يمكن إدارته لا يمكن تحسينه وتطويره"^(١٠٦). ويعنى ذلك أنه لا يمكن أن تعرف إذا كنت ناجحاً أم لا، ما لم تحدد مقاييس ومؤشرات النجاح. وعلى ذلك تتأكد أهمية تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة كمكون رئيس للخطة الاستراتيجية كمتطلب رئيس لضمان المتابعة والتقييم.

وتعرف مؤشرات الأداء الرئيسة على أنها مقاييس تستخدم كأداة للقياس، حيث يقاس على أساسها مدى تقدم الأداء نحو تحقيق الغايات والأهداف. ويطلق على هذه القائمة بطاقة مؤشرات الأداء الرئيسة KPIs Dashboard^(١٠٧). ومن ثم تعد مؤشرات الأداء الرئيسة بمثابة بطاقة لمجموعة من المقاييس أو المؤشرات الهامة، بما يمثل أداة لتقييم وقياس مستوى إنجاز المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، فنجاح الخطة الاستراتيجية يمكن الحكم عليه من خلال قياس التحسينات الفعلية التي يتم قياسها نحو مؤشرات الأداء الرئيسة KPIs.

وخلال هذه الخطوة، يجب على فريق التخطيط الاستراتيجي تحديد عدد محدد من المؤشرات الرئيسة الهامة لقياس ومتابعة الأداء التي تعكس أداء النظام التعليمي؛ فهي مؤشرات رئيسة لأنها تحتل أهمية أكبر في نجاح المؤسسة. وفي هذا الصدد يجب تحديد قائمة مؤشرات الأداء الرئيسة لتتبع الأداء نحو تنفيذ الخطة

الاستراتيجية، ويجب تحديد قيمة سنة الأساس، والقيم المستهدفة لكل مؤشر خلال سنوات الخطة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٣١)

مثال تطبيقي لـ بطاقة مؤشرات الأداء الرئيسة KPIs Dashboard

المحور	مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)	القيمة المستهدفة Value Target					
		سنة الأساس	العام الأول	العام الثاني	العام الثالث	العام الرابع	العام الخامس
السمعة الأكاديمية والكتابة التنافسية	١- المركز التنافسي للمؤسسة في أبرز التصنيفات العالمية						
	٢- المركز التنافسي لأبرز التخصصات العلمية المتميزة في أبرز التصنيفات العالمية						
	٣- عدد الخريجين المتميزين لدى قائمة التميز للخريجين						
	٤- عدد الخريجين أو أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على جوائز عالمية						
	٥- نسبة الطلاب الدوليين إلى إجمالي الطلاب						
التدويل	٦- نسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين						
	٧- عدد الأساتذة الزائرين من جامعات دولية						
	٨- عدد الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس المشتركين في برامج الحراك الدولي للخارج، وفي بعثات ومنح علمية بالخارج						
	٩- عدد برتوكولات التعاون الدولية مع مؤسسات أخرى						
جودة التعليم	١٠- عدد الكليات والبرامج الأكاديمية المعتمدة.						
	١١- نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس						
	١٢- عدد البرامج الجديدة التي تقدمها المؤسسة.						
البحث العلمي والابتكار	١٣- معدل رضا سوق العمل عن خريجي المؤسسة						
	١٤- عدد درجات الماجستير والدكتوراه الممنوحة						
	١٥- معدل الانتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس						
	١٦- عدد الأبحاث العلمية المنشورة محلياً ودولياً						
	١٧- العائد المادي من التعاون مع مؤسسات العمل والهيئات المانحة						
التمويل	١٨- عدد براءات الاختراع المسجلة باسم المؤسسة.						
	١٩- نسبة الموارد الذاتية للمؤسسة						
	٢٠- نسبة الموارد المالية غير الحكومية من إجمالي الميزانية						

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على:

-University of Edinburgh; Strategic Plan2016, Strategic Performance Measures for University
Court: 2018/19 update, Year 3 of the Strategic Plan 2016,PP.1-3, Available at:
https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/annual_progress_report_to_court_december_2019.pdf

كما هو موضح بالجدول، فإنه يمكن تصنيف مؤشرات الأداء الرئيسية وفقاً لعدة محاور. فوفقاً للخطة الاستراتيجية لجامعة إدنبره University of Edinburgh تم تحديد قائمة من مؤشرات الأداء الاستراتيجية الرئيسية، موزعة وفقاً لعدة محاور. فعلى سبيل المثال: من أبرز مؤشرات محور القيادة في التعليم: رضا الطلاب، نسبة الطلاب الخريجين الذين تم توظيفهم أو أكملوا دراسات عليا. أما من أبرز مؤشرات محور البحث العلمي: معدل العائد من البحث العلمي بالنسبة لعدد أعضاء هيئة التدريس، جودة البحث العلمي بناء على نسبة الاستشهادات، عدد درجات الدكتوراه الممنوحة لكل عام، وهكذا^(١٠٨).

٢- تشكيل فريق المتابعة

تتضمن هذه الخطوة تشكيل فريق المتابعة، ويقترح أن يتكون مما يلي: فريق التخطيط الاستراتيجي، رؤساء وأعضاء اللجان الفرعية لفريق التخطيط الاستراتيجي، وممثلين عن الأقسام والإدارات التنفيذية المختلفة للمؤسسة.

٣- بناء خطة متابعة وتحديث الخطة الاستراتيجية

تتضمن هذه الخطوة تحديد خطة وآليات المتابعة والتقويم للخطة التنفيذية، ليتم بناء عليها عمل تقرير متابعة لتحديد نسبة إنجاز وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتحديث الخطة الاستراتيجية سنوياً. ويمكن تقديم استمارة خطة المتابعة والتقويم، كما يلي:

جدول (٣٢)
استمارة خطة المتابعة والتقويم

الخطة المتابعة والتحديث										الغاية (١)	
التعديل واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتحديث الخطة	كتابة التقرير	التعليق والمقترحات	مستوى الانجاز (في الوقت المخطط، والتكاليف المقدرة)	تاريخ المتابعة	المسئول عن المتابعة	مسئولية التنفيذ	التكاليف والموارد المحدد للإنجاز	التاريخ المحدد للإنجاز	مؤشرات الأداء	الأنشطة	الأهداف
										١.١.١	١.١
										٢.١.١	
										١.٢.١	٢.١
										٢.٢.١	

- كما هو موضح بالجدول، تتضمن خطة المتابعة والتقييم، مايلي :
- تحديد الغايات والأهداف والأنشطة، ومؤشرات الأداء المراد قياسها ومتابعة تحققها.
 - تحديد المسؤولين عن المتابعة، وتاريخ ودورية المتابعة (ربعية – نصف سنوية – سنوية).
 - تحديد نسب ومستوى الإنجاز وفقاً للوقت الزمني المقدر والتكاليف المقدرة.
 - تحديد أسباب عدم الإنجاز، وتقديم المقترحات، وكتابة تقارير المتابعة^(١٠٩).
 - تعديل وتحديث الخطة الاستراتيجية، حيث يتم تنقيح وتعديل الخطة وتحديثها، في ضوء تقارير المتابعة، وما تقدمه من مقترحات. وعادة ما يتم تحديث الخطة الاستراتيجية سنوياً^(١١٠).

الخطوة السابعة : كتابة وثيقة الخطة الاستراتيجية واعتمادها

تتضمن تلك المرحلة كتابة وثيقة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة في شكلها المتكامل، من أجل مراجعتها واعتمادها. ويمكن ايضاح ذلك من خلال ما يلي:

١- كتابة المسودة الأولية للخطة الاستراتيجية

يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بكتابة المسودة الأولية للخطة الاستراتيجية، من أجل عرضها وتقييمها مناقشتها على مجلس إدارة المؤسسة ومتخذي القرار، ومختلف أصحاب المصالح لإبداء آرائهم بشأن الخطة. وقد تتضمن هذه الخطوة، تمثيل وعرض الخطة الاستراتيجية من خلال خريطة استراتيجية (Strategy Map)، توضح العلاقة بين رسالة ورؤية المؤسسة والاستراتيجيات المقترحة لتحقيقها ويمكن ايضاح مثال لخريطة استراتيجية كما هو موضح بالشكل التالي:



المصدر: جامعة الأميرة نورا بنت عبد الرحمن: الخطة الاستراتيجية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (٢٠٢١ -

٢٠٢٥م) ١٤٤٢هـ، متاحة على:

<https://www.pnu.edu.sa/ar/vicerectorates/vrsdf/planningdepartment/pages/strategicplan.aspx>

شكل (٦)

الخريطة الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية لجامعة الأميرة نورا بنت عبد الرحمن

كما هو موضح بالشكل، يمكن تعريف الخريطة الاستراتيجية على أنها تمثيل مرئي يوضح العلاقة بين كل من رسالة ورؤية المؤسسة والغايات والأهداف والمبادرات التنفيذية^(١١١). كما تعرف على أنها مخطط توضيحي من خلال أسهم يظهر كيف يمكن تحقيق رسالة ورؤية المؤسسة من خلال غايات محددة عبر تنفيذ استراتيجيات محددة. وتقدم الخريطة الاستراتيجية، صورة عامة كبيرة، بشكل يساعد المنفذين أن يكون على علم جميعاً بما تستهدفه الخطة من خلال نفس الصفحة، فهي تجعلهم يرون الغابة وأشجارها الفردية^(١١٢). ومن ثم، توفر الخريطة الإستراتيجية تمثيلاً مرئياً من صفحة واحدة لجميع المحاور الاستراتيجية للخطة؛ بما يمكن المديرين التنفيذيين تخطيط وإدارة تنفيذ كل عنصر من المكونات

الرئيسية للخطة الاستراتيجية بشكل منفصل، ولكن لا يزال لديهم عمل متماسك متسق ومتكامل عبر الوظائف وعبر وحدات المؤسسة، فهي تعد أداة ضرورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بنجاح^(١١٣).

٢- مراجعة وتقييم مسودة الخطة الاستراتيجية

تتضمن هذه الخطوة مراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية من قبل مجلس إدارة المؤسسة ومتخذي القرار، ومختلف أصحاب المصالح في ضوء عدد معايير، مثل: الوضوح والاتساق، الواقعية، والقابلية للتنفيذ، والقبول، والملائمة، وغيرها من المعايير. ويجب على فريق التخطيط الاستراتيجي قبول التعديلات التي ستؤدي إلى تحسين الخطة.

٢- كتابة وثيقة الخطة الاستراتيجية واعتمادها

بعد مراجعة وتنقيح مسودة الخطة، يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بكتابة الخطة الاستراتيجية في صورتها النهائية وتقديمها إلى مجلس إدارة المؤسسة من أجل الاعتماد. ويمكن تحديد المكونات الرئيسية لوثيقة الخطة الاستراتيجية في شكلها المتكامل فيما يلي:

- ١- صفحة الغلاف، تشمل (اسم المؤسسة والجهة التابعة لها، وعنوان الخطة الاستراتيجية والمدى الزمني، وشعار المؤسسة، وتاريخ اعتماد الخطة).
- ٢- فهرس المحتويات.
- ٣- كلمة افتتاحية من رئيس المؤسسة، وتقديم رئيس فريق التخطيط للخطة.
- ٤- ملخص تنفيذي لا يزيد عن صفحتين، والخريطة الاستراتيجية.
- ٥- مقدمة: تتضمن (نبذة عن المؤسسة - الهدف من العملية - نموذج عملية ومنهجية التخطيط - المنطلقات المرجعية لبناء الخطة - الفئات المشاركة من أصحاب المصالح).
- ٦- وصف تفصيلي للإطار الاستراتيجي للخطة، ويتضمن:
 - شعار المؤسسة، وبيان الرسالة والرؤية والقيم الأساسية.

- القضايا الاستراتيجية، والغايات، والأهداف ومؤشرات الأداء، والأنشطة التنفيذية.
 - الخطة التنفيذية (ربما تتضمنها أو تكون منفصلة).
 - الخطة الزمنية.
 - الخطة المالية ومصادر التمويل.
 - خطة المتابعة والتحديث، ومؤشرات الأداء الرئيسة KPIs.
- ٧- الملاحق، مثل: (تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي، الصلاحيات، نتائج التحليل الاستراتيجي، الخ).

المرحلة الخامسة : تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تأتي هذه المرحلة لنقل الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية من مرحلة الصياغة إلى مرحلة التنفيذ؛ بالتأكيد على تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال التزام إدارة المؤسسة بتنفيذها من أجل إحداث التغيير الاستراتيجي، وهو ما يعرف بـ"الإدارة الاستراتيجية". وعلى ذلك، بمجرد صياغة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية للمؤسسة، ينتقل التأكيد إلى الإدارة الاستراتيجية، التي تقوم بدمج الخطة الاستراتيجية ضمن القرارات اليومية من أجل التنفيذ^(١١٤).

وعلى ذلك تتخطى عملية التخطيط الاستراتيجي وتتجه إلى ما بعد صدور الوثيقة. حيث تعتبر عملية صنع القرار إحدى النتائج الأكثر أهمية للتخطيط الاستراتيجي؛ بهدف إحداث التغيير الاستراتيجي الذي تنشده؛ فالعملية هي الجسر الذي يعلم المنخرطين في التخطيط كيفية ربط التخطيط بالإدارة الفعلية وصنع القرار من أجل حل مشكلات واقعية^(١١٥). ومن ثم، يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى صنع التغيير "Change Creation"، كما يؤكد على إدارة التغيير من خلال إدارة التنفيذ Change Management، وهو ما يطلق عليه "الإدارة الاستراتيجية"^(١١٦).

وفي هذا الصدد تضمن الإدارة الاستراتيجية أن تمضي الخطط قدماً، فالتغيير الاستراتيجي بحاجة إلى إدارة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، كما تضمن الإدارة الاستراتيجية تقييم ومتابعة تنفيذ الخطط والاستراتيجيات. وعلى ذلك، تضمن

الإدارة الإستراتيجية أن تُنفذ الخطة الإستراتيجية أولاً، ثم تضمن أن تظل الخطة الاستراتيجية مرنة "حية"، أي وليست وثيقة ثابتة غير متغيرة^(١١٧).

ومن الجدير بالذكر، أن البدء في التنفيذ لا يحدث بعد الانتهاء من صياغة الخطة، حيث يجب البدء الفوري بتنفيذ مخرجات كل مرحلة أول بأول بدلاً من الانتظار حتى صياغة الخطة الاستراتيجية.

ويتطلب إدارة تنفيذ الخطة بنجاح وترجمتها إلى تغيير وواقع فعلي، النظر في عدة عناصر ومتطلبات وآليات رئيسية، تمثل ركائز رئيسية لضمان نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية، تتمثل فيما يلي:

- الاحتفال والشكر؛ فبعد اعتماد وثيقة الخطة، يجب أن تحتفل المؤسسة بانجازها ونجاحها في صياغة الخطة الاستراتيجية، والاعتراف بالشكر والتقدير لفريق التخطيط الاستراتيجي من خلال شهادات التقدير، أو تقديم مكافآت. إلى جانب شكر جميع الفئات المشاركة في صياغة الخطة^(١١٨).

- النشر والتواصل: يتطلب التنفيذ الفعال للخطة نشر وتواصل الخطة من أجل التوعية بالخطة الاستراتيجية وإعلام كافة الجهات وأصحاب المصالح والأفراد المسؤولين الذين تقع على عاتقهم تنفيذها؛ إذ يجب التأكد من معرفة كل عضو بالمهام الموكلة إليه؛ فينبغي أن يكون جميع أفراد المؤسسة على علم بالإجراءات كي يستوعبونها ويكونوا قادرين على تنفيذها. ويمكن نشر وتواصل الخطة الاستراتيجية من خلال عقد الندوات واللقاءات وورش العمل، عرض فيديوهات، ونشرها على الموقع الإلكتروني للمؤسسة. ويساعد ذلك التواصل وهذا الوعي في تخفيف حدة المقاومة التي تحدث بين المنفذين.

- وجود قيادة داعمة للتنفيذ: يجب التأكد من إلتزام قيادة المؤسسة بدعم تنفيذ أنشطة الخطة، وإلا ستظل الخطة مجرد وثيقة وتفشل في تحقيق أهدافها.

- بناء هيكل تنظيمي مناسب: يجب التأكد من مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ فهو أحد المتطلبات الرئيسية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية؛ فقد يكون هناك حاجة إلى إجراء تحديث للهيكل التنظيمي للمؤسسة، أو تعديل مسؤولياته، أو إنشاء كيانات ولجان تنظيمية جديدة، كما قد يحدث ادماج أو احلال لبعض اللجان؛ من أجل دعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- بناء ثقافة مؤسسية داعمة: حيث يجب تهيئة وتكييف الثقافة المؤسسية، لتتسجم مع التغييرات المرغوبة؛ إذ أن فهم ثقافة المؤسسة أو التكيف معها أو محاولة تغييرها يعد عاملاً نجاحاً لكي تنفذ الخطة دون مقاومة.
- تخصيص وتوزيع الموارد: حيث يجب التأكد من توافر التمويل اللازم للتنفيذ، والالتزام بتوفيرها وتخصيصها وتوزيعها بشكل ملائم وفقاً لأولويات التنفيذ.
- التأكد من وجود نظام فعال لإدارة ومتابعة وقياس الأداء، من خلال بناء قائمة مؤشرات الأداء الرئيسية، كما يجب أن تعزز المؤسسة من دور التقييم والمتابعة من أجل التغيير نحو النجاح. وبذلك تتأكد أهمية بطاقة ولوحات مؤشرات الأداء في إحداث الموائمة الاستراتيجية التي تربط بين الصياغة والتنفيذ، من خلال متابعة التنفيذ وقياس وتقييم الأداء وفقاً لما هو مخطط.
- وضع نظام للمساءلة والمحاسبية، وتوفير نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، لتحفيز وتعزيز اتجاهات جميع أعضاء المؤسسة على التنفيذ.

المرحلة السادسة: المتابعة والتقييم

تتضمن هذه المرحلة متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها، وكذلك تقييم عملية التخطيط من أجل التهيئة لدورة جديدة لعملية تخطيط استراتيجي قادمة. ومن ثم تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

الخطوة الأولى: متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحديثها

بمجرد وضع الخطة الاستراتيجية قيد التنفيذ، تبدأ عملية متابعة وتقييم الأداء. وتعد المتابعة عملية إدارية يتم من خلالها جمع البيانات بشأن تنفيذ الخطة من أجل معرفة أوجه القوة والضعف التي تواجه عملية التنفيذ من أجل تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق النتائج المخططة^(١١٩).

وتهدف هذه الخطوة إلى قياس ومتابعة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي سبق تحديدها، والتي يمكن خلالها قياس التقدم في تحقيق الغايات والأهداف^(١٢٠). وعادة ما يتم إجراء متابعة سنوية من أجل ابقاء سيطرة وإدارة المؤسسة الجامعية على تنفيذ الأنشطة من أجل تحقيق النتائج المرغوبة، وربما يكون من الأفضل إجراء مراجعات ربعية (Quarterly) كل ثلاثة أشهر. ومن خلال هذه المتابعة، يكون بمقدور المؤسسة الاستنتاج بأنها ما قد وقعت على صياغة أهداف ملائمة، أو إذا ما قد وقع الأداء خارج التوقعات، حينئذ تتناقش لجنة التخطيط الاستراتيجي بشأن هذه الأهداف وبشأن التعديلات التي يمكن إجراؤها من أجل الاتجاه نحو تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية^(١٢١).

وتجدر الإشارة، إلى أن من أبرز أساليب وأدوات المتابعة والتقييم هي بطاقة مؤشرات الأداء Performance Indictors Dachboard، التي يقاس على أساسها مدى تقدم الأداء نحو تحقيق الغايات والأهداف. كما يفضل أن تتضمن بطاقة الأداء، إشارات بصرية ملونة، تعكس مستوى تحقق الأداء؛ فاللون الأخضر يعبر عن تحقق القيمة المستهدفة، واللون الأصفر يعبر على تحقق نسبة متوسطة من القيمة المستهدفة، واللون الأحمر يعبر عن ضعف الإنجاز^(١٢٢). ومن ثم، يمثل اللون الأخضر أداءً مناسباً، ويمثل اللون الأصفر مجالات الاهتمام المتزايد، ويمثل اللون الأحمر مناطق الأداء الضعيف. ويفضل أن تكون عملية التقييم عملية ربعية أي كل ثلاثة أشهر. ومن ثم في ضوء هذا التقييم يمكن للمؤسسة تعديل الخطة الاستراتيجية من أجل تحسين مجالات الأداء الضعيفة^(١٢٣).

وخلال هذه الخطوة، يقوم فريق المتابعة بتنفيذ خطة المتابعة والتقييم. وتتحدد فيما يلي:

أ - تحديد ما يجب قياسه (الأهداف ومؤشرات الأداء)، حيث يقوم فريق المتابعة بتحديد النتائج المراد متابعتها، ومؤشرات الأداء اللازمة لقياس تلك النتائج والأهداف.

ب - تحديد القيم المستهدفة المحددة سلفاً، يستعين فريق المتابعة بالقيم المستهدفة لمؤشرات الأداء المحددة سلفاً.

ج - قياس الأداء الحالي: يقوم فريق المتابعة بقياس الأداء الفعلي للتعرف على النتائج الفعلية .

د - مقارنة الأداء الفعلي بالقيم المستهدفة (الأداء المخطط): يقارن فريق المتابعة قيم الأداء الحالي ، بالأداء المخطط والمستهدف، باكتشاف وتحديد أي الأهداف يتم تنفيذها، وأيها لم يتم تنفيذه، ولماذا؟

ه - كتابة تقرير المتابعة، يقدم فريق المتابعة تقرير عن نتائج تنفيذ الخطة، ونسبة ومستوى الإنجاز، ومستوى الانحراف عن الأداء المخطط، والكشف عن أسباب الانحراف وضعف الإنجاز، وإعطاء الأحكام بشأن أي الأهداف يجب الحفاظ عليها والإبقاء على تنفيذها، وأي منها يحتاج إلى تعديل، وأيها يجب إنهاؤه. وتقديم بعض المقترحات والإجراءات التصحيحية.

و - تحديد الإجراءات التصحيحية، وتعديل وتحديث الخطة الاستراتيجية، حيث يتم تنقيح وتعديل الخطة وتحديثها، في ضوء تقارير المتابعة، وما تقدمه من مقترحات، وكذلك أيضاً في ضوء ما يطرأ من مستجدات بشأن كل من البيئة الداخلية والخارجية. وعادة ما يتم اعتماد تحديث الخطة الاستراتيجية سنوياً.

ويمكن تقديم استمارة للمتابعة والتقييم كما هو موضح بالجدول:

جدول (٣٣)
استمارة المتابعة والتقييم

الغاية					
الملاحظات والتعليق	مستوى الإنجاز (قيمة-الوقت- التكلفة)	مؤشرات الأداء		الأنشطة	الهدف
		القيمة الحالية	القيمة المستهدفة		

المصدر: إعداد الباحثة

كما هو موضح بالجدول، يتم متابعة تحقيق النتائج من غايات وأهداف من خلال ما تم تحديده سلفاً من مؤشرات أداء، حيث يتم قياس الأداء الحالي بالأداء المخطط من حيث قيمة الأداء المتحققة وفقاً للقيم المستهدفة في الوقت الزمني المحدد، والميزانية المقدرة.

الخطوة الثانية: تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي والتهيئة لدورة جديدة

تتضمن هذه الخطوة تقييم جهود عملية التخطيط الاستراتيجي نفسها، وما تتمتع به من نقاط قوة وضعف، واقتراح تعديلات لتحسين الجولة التالية من التخطيط الاستراتيجي. وعلى ذلك يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي كنوع من البحث الإجرائي Action Research، يمكن أن يساعد في دمج التعلم والتطور في العملية بأكملها والتأكد من المعلومات، والتغذية الراجعة، والحوار اللازم لتطوير تنفيذ وتطبيق العملية. ويلخص ذلك القول، بأن النقطة الأساسية للمؤسسة المتعلمة A Learning Organization هي أنها تحتاج إلى التعامل بشكل أفضل مع حقيقة أنها لا تعرف ما لا تعرفه "It doesn't know what it doesn't know"^(١٢٤)؛ فضي ضوء هذه المراجعة والتقييم يتم استخلاص الدروس المتعلمة من عملية التخطيط الاستراتيجي، فلتطوير كفاءة المؤسسة في تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي، يجب أن تُبنى الجولة الجديدة للتخطيط الاستراتيجي على الجهود

السابقة، وهذا يزيد من القدرة المؤسسية للتخطيط الاستراتيجي من ناحية، ومن ناحية أخرى يجعل التخطيط الاستراتيجي أسهل. وخلال هذه الخطوة يمكن لفريق التخطيط تحديد بعض القيود التي قد واجهتم أثناء تطبيق العملية، واقتراح بعض السبل لتفاديها في الدورة الجديدة القادمة. ويمكن ايضاح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٣٤)

بعض الأمثلة لمعوقات ومشكلات التخطيط الاستراتيجي، وسبل مواجهتها

سبل مواجهتها	القيود والمشكلات التي واجهت فريق التخطيط الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> - نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي من خلال عقد ورش عمل وندوات بشأن قيمة وأهمية التخطيط الاستراتيجي. 	<ul style="list-style-type: none"> - ثقافة مؤسسية غير داعمة، ومقاومة التغيير وقلة الوعي بقيمة التخطيط الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> - وضع خطة تدريبية لفريق التخطيط الاستراتيجي لتأهيله للقيام بمهامه وأدواره خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. - الاستعانة بخبير أو استشاري في التخطيط الاستراتيجي من الخارج. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف تأهيل فريق التخطيط الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة بناء نظم معلوماتي الكتروني يتسم بالشمولية والدقة، وسهولة وسواعة الإتاحة. - تدريب فريق التخطيط الاستراتيجي على بناء واستخدام أدوات جمع البيانات مثل: الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود نظام لإدارة المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> - تخفيف الأعباء الأكاديمية والإدارية لفريق التخطيط الاستراتيجي. - وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية لتشجيع أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي على بذل الجهد لأداء الأعمال الموكلة إليه. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف التزام فريق التخطيط الاستراتيجي بمسئوليياته وأدواره نحو تطبيق العملية.
<ul style="list-style-type: none"> - التأكد من صياغة غايات وأهداف الخطة وإجراءها بشكل واضح بحيث يعكس الترابط الهرمي المنطقي للغايات وأهدافها وإجراءات تحقيقها. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم التحديد الواضح لترابط أهداف الخطة وإجراءات تحقيقها.
<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة بناء نظام جيد للإدارة المالية يأخذ في اعتباره تخصيص جزء من الميزانية لعملية بناء الخطة، وتنفيذ برامجها ومشروعاتها. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم توافر الموارد والميزانية اللازمة لنجاح جهود التخطيط الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحثة

ومن ثم، تتضمن هذه الخطوة تحديد القيود التي قد واجهت عملية التخطيط، وإقتراح ومناقشة بعض السبل لمواجهةها والأخذ بها في الدورة القادمة للتخطيط الاستراتيجي.

سادساً - خطة عمل زمنية لتطبيق مراحل النموذج المقترح

يمكن تقديم خطة عمل زمنية لتطبيق مراحل النموذج المقترح كما يلي:

جدول (٣٥)

خطة عمل زمنية لتطبيق مراحل النموذج المقترح

الميزة المطلوبة	المؤشرات والنواتج الرئيسية	الإطار الزمني	مسئولية التنفيذ	المرحلة
تقديرية	<ul style="list-style-type: none"> فريق تخطيط استراتيجي مؤهل ومدرب قائمة المشاركون من أصحاب المصالح خطة تنفيذية وزمنية لتطبيق العملية 	شهرين	<ul style="list-style-type: none"> رئيس مجلس إدارة المؤسسة رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي 	المرحلة الأولى التخطيط للتخطيط
	<ul style="list-style-type: none"> بيان الرسالة والرؤية (معتمد ومعلن) بيان القيم (معتمد ومعلن) شعار المؤسسة (معتمد ومعلن) 	شهرين	<ul style="list-style-type: none"> فريق التخطيط الاستراتيجي الفئات المشاركة من أصحاب المصالح 	المرحلة الثانية صياغة الرسالة والرؤية والقيم وشعار المؤسسة
	<ul style="list-style-type: none"> قائمة SWOC الكفاءات الأساسية والتميزة. 	٢-٣ أشهر	<ul style="list-style-type: none"> فريق التخطيط الاستراتيجي الفئات المشاركة من أصحاب المصالح 	المرحلة الثالثة التحليل الاستراتيجي
	<ul style="list-style-type: none"> خطة استراتيجية (معتمدة ومعلنة) الخطة التنفيذية & الخطة الزمنية. خطة المتابعة والتقييم. خطة مالية. 	٢-٣ أشهر	<ul style="list-style-type: none"> فريق التخطيط الاستراتيجي الفئات المشاركة من أصحاب المصالح 	المرحلة الرابعة صياغة الخطة الاستراتيجية
تقديرية	<ul style="list-style-type: none"> نشر وتواصل الخطة الاستراتيجية. تحقق التغيير الاستراتيجي نحو الميزة التنافسية. 	مستمر	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا - الإدارات الوسطى - الإدارات التنفيذية - الأفراد والعاملون 	المرحلة الخامسة تنفيذ الخطة الاستراتيجية
	<ul style="list-style-type: none"> تقارير المتابعة، والإجراءات التصحيحية. عدد مرات تحديث الخطة الاستراتيجية. توصيات مقترحة لدورة التخطيط الاستراتيجية القادمة 	مستمر	<ul style="list-style-type: none"> فريق المتابعة - فريق التخطيط الاستراتيجي - الإدارة العليا للمؤسسة 	المرحلة السادسة المتابعة والتقييم

المصدر: إعداد الباحثة

خامة

نناولت هءه الورقة البءثة بباء نموء مقرر لعملوة الءءطوط الاءراةببب؛ كإطار وءبل عمل لءطببب العملوة من أجل ءءببب مءطببب المبزه الءنافسوة لمؤسساء الءببب البامعوب. وبف الءءام، بببب الءأكبب على أن النموء المءرء بعب بمءابة نموء إبربب لءطببب العملوة، بمكن الاءءفاءة منه وءطبببب فف مؤسساء الءببب البامعوب المصرب، بما بعرزم من ءءعبب قءراةها الءنافسوة نءو ءءببب المبزه الءنافسوة وءبوا مكاة ءنافسوة عالبه فف الءقاربب البولوة والءصنبببب العالبه للبامعاب.

المراجع

- ١ - طلعت حسيني إسماعيل: معايير العولمة الاقتصادية والسياسية وتأثيراتها على عملية تخطيط نظام التعليم، دراسات تربوية ونفسية ، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد(٨٩)، الجزء الأول ، أكتوبر ٢٠١٥م، ص ٦٢.
- ٢ - غول فرحات: حتمية اكتساب وتطوير المزايا والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة لاقتصاديات شمال افريقيا، نوفمبر ٢٠١٣، ص ١
- 3- World Economic Forum; The Global Competitiveness Report (2015 /2016), World Economic Forum, Geneva, 2015, P.6.
- ٤ - سمير عبد الوهاب الخويت : فلسفة التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية : التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، كلية التربية، جامعة طنطا، ١١ مايو ٢٠١٠م، ص ١٠٥.
- 5- Boscar ,Dona; Sources of Competitive Advantage in the Field of Higher Education ,Case Study: Transilvania University of Brasove , Bulletin of The Transilvania University of Brasove, Series (V), Economic Sciences , Vol.(8), No. (2), 2015, P. 279.
- ٦ - أحمد نجم الدين عيادروس: إدارة فرق العمل الافتراضية كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد(١٠١)، الجزء(١)، ٢٠١٥م، صص ١٣٨- ١٣٩.
- ٧ - مجدي عبد الوهاب قاسم، و صفاء أحمد شحاته: صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إرادة التغيير وإدارته، دار الفكر العربي، القاهرة ، ٢٠١٤م، ص ٣٥١، ص ٣٥٣.
- ٨ - طلعت حسيني اسماعيل : معايير العولمة الاقتصادية والسياسية وتأثيراتها على عملية تخطيط نظام التعليم، مرجع سابق ، ص ص ٦٣ - ٦٤ .
- ٩ - عبد الرحمن بن حمد السلطان: دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ،المجلد (٥)، العدد(١)، ٢٠١٤م، ص ١٧٣.

- ١٠ - أحمد صقر عاشور: تقديم، في جون م. برايسون: التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية.. دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي واستدامته، ترجمة : محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ٢٠٠٣م، ص ١١، ص ١٦.
- ١١ - حاتم بن صلاح أبو الجدائل: الاستراتيجية.. فن تحويل الرؤية إلى واقع، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، الجيزة، ٢٠١٢م، ص ٢٤.
- 12 - Hassanien, Mohammed A.; Strategic Planning in Higher Education, A Need for Innovative Model, Journal of Education, Society and Behavioral Science ,Vol.(23), No.(2), 2017.P.5.
- 13- Rowley, Daniel James, et.al; Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper, , Jossey –Bass Awiley Company, San Fransisco,1997, P.62&P.138.
- ١٤ - دانيال جيمس راوولي، وآخرون أجل البقاء والإزدهار..التخطيط من أجل البقاء والإزدهار، ترجمة: عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٤٣٣هـ/٢٠١٢م، ص ١٧٧ - ١٧٨، ص: التغيير الاستراتيجي في الكليات والجامعات..التخطيط من ١٨١.
- 15 - Fogg,C.Davis ;Team-Based Strategic Planning: A Complete Guide-to Structuring ,Facilitating and Implementing the Process, Amacom, American Management Association, New York, 1994,P.84.
- ١٦ - دانيال جيمس راوولي، وآخرون: التغيير الاستراتيجي في الكليات والجامعات..التخطيط من أجل البقاء والإزدهار، مرجع سابق، ص ١٥٧.
- ١٧ - جون م. برايسون : التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، مرجع سابق، ص ٧٥.
- 18 - National Institute of Standards and Technology(NIST); Baldrige Performance Excellence Program, Education Criteria for Performance Excellence 2013-2014, GaithersburgMD, 2013,P.49
- 19 - Hassanien, Mohammed A.; Strategic Planning in Higher Education, A Need for Innovative Model, Op. Cit., P.9
- 20 - Ibid, P.9
- 21 - IIEP/ UNESCO;Strategic Planning :Concept and Rational, Working Paper(1),Education Sector Planning Working Papers, IIEP /UNESCO,Paris,2010, P.14.

- 22 - Bryson, John M.& Farnum K. Alston; Creating and Implementing your Strategic Plan: A Workbook For Public and Nonprofit Organizations, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, 2005,P. 39.
- 23 - Norris, Donald M. & Nick L. Poulton; A Guide to Planning for Change, Society for College and University Planning (SCUP),School of Education Building, The University of Michigan, Michigan,2008, P.28.
- ٢٤ - دانيال جيمس راولي، وآخرون: التغيير الاستراتيجي في الكليات والجامعات...التخطيط من أجل البقاء والإزدهار، مرجع سابق، ص ١٦٤، ص ص ١٩٠ - ١٩٣.
- 25 - Goodstein , Leonardo, et.al : Applied Strategic Planning : How to Develop A Plan that Really Work , McGraw-Hill, New York, 1993,P.112.
- 26- Bryson, John M.& Farnum K. Alston; Creating and Implementing your Strategic Plan,Op. Cit.,P.38.
- 27- IIEP/UNESCO; Strategic Planning: Organizational Arrangements, Working Paper(2),Education Sector Planning Working Papers, IIEP/UNESCO,Paris,2010,P.13.
- ٢٨ - دانيال جيمس راولي، وآخرون: التغيير الاستراتيجي في الكليات والجامعات...التخطيط من أجل البقاء والإزدهار، مرجع سابق، ص ص ١٩٠ - ١٩١.
- 29- Kathleen S. Vann, et.al; Installation Strategic Planning Guidebook, Center for the Advancement of Sustainability Innovations(CASI),US. Army Installation Management Command, Fort Sam Houston Texas,2012,P.12.
- 30- Goodstein , Leonardo, et.al : Applied Strategic Planninmg : How to Develop A Plan that Really Work ,Op. Cit., P.113.
- 31 - Luxton, Andrea; Strategic Planning in Higher Education , Higher Education Management Series(1), General Conference Department of Education, Andrews University, Silver Spring, MD, 2005,P.36.
- 32 - Hambright ,Grant & Thomas Diamantes; An Analysis of Prevailing K-12 Educational Strategic Planning Models, Education Journal,Vol. (125), Issue (1),2004,P.99.

- 33 - Goodstein , Leonardo, et.al : Applied Strategic Planning : How to Develop A Plan that Really Work ,Op. Cit., PP.155-156&P. 162 .
- 34 - National Institute of Standards and Technology(NIST); Baldrige Performance Excellence Program, Op. Cit.,P.51
- 35 - American University in Cairo (AUC); AUC Centennial Strategic Plan:From Good to Great,2019-2022Vision, American University in Cairo,Cairo,2019,P.3.
- ٣٦ - كلية الحاسبات والمعلومات: الخطة الاستراتيجية ٢٠١٢- ٢٠١٧، كلية الحاسبات والمعلومات جامعة القاهرة، ٢٠١٢م، ص٦٨.
- 37 - University of Edinburgh, Strategic Plan: Delivering Impact for Society 2016, Available at: https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/strategic_plan_2016.pdf
- 38 - The University Rhode Island;Academic Strategic Plan(206-2021): Innovation with Impact: Shaping the Future of URI, Kingston, 2016. Available at: https://web.uri.edu/academic-planning/files/academic_plan_handbook.pdf
- ٣٩ - وزارة التربية والتعليم الفني: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي(٢٠١٤ - ٢٠٣٠) التعليم المشروع القومي لمصر.. معاً نستطيع تقديم تعليم جيل جديد لكل طفل، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠١٤م، ص١.
- ٤٠ - جامعة القاهرة: الخطة الاستراتيجية لجامعة القاهرة(٢٠١٠ - ٢٠١٥)..منارة العلم في مصر ومحيطها الأقليمي، جامعة القاهرة، القاهرة، ٢٠١٠م.
- ❖ إطار عمل فاريوVRIO، هو إطار لتحديد الكفاءات الأساسية والتميزة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تقييم موارد وقدرات أي مؤسسة من خلال أربعة عوامل، هي: القيمة، والندرة، والقابلية للاستبدال، والقدرة التنظيمية.
- 41 - Bryson, John M.; Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizationst: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizations Achievement, 4th ed., Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, 2011,P.130 &P.182.
- ٤٢ - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: وثيقة الخطة الاستراتيجية للأعوام (٢٠١١ - ٢٠١٣)، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، شباط ٢٠١١م، ص٦.
- 43 - K.P., Pisel; The Validation of A Detaild Strategic Planning Process Model for the Implementation of Distance Education in in Higher

- Education, Ph.D, Faculty of Old Dominion University, Norvolg, VA., 2001, PP.132-133.
- 44 - Ibid, P.197.
- 45 - Shawen, Teay; Developing and Actioning Strategic Planning in Higher Education Institutions Assumption University Press, Bangkok, 2010, P.93.
- 46 - Ruben, Brent D., et.al; Evaluating the Impact of Strategic Planning in Higher Education, International Society for Educational Planning, Vol.(23), No.(1), 2016, P.38.
- 47 - Nonman, Marrwa H.; The Extent of Applying Strategic Management Model: A case Study –The Arab Contractors Company, : A Case Study –The Arab Contractors Company, Master of Business Administration, Faculty of Commerce, Zagazig University, 2020, P.69.
- 48 - Huang, Hsun I.; An Empirical Analysis of Strategic Management of Competitive Advantage : A Case Study of Higher Technical and Vocational Education in Taiwan, PhD, School of International Business of Faculty of Business and Law, Victoria University, 2012, PP.92-93.
- 49 - Shawen, Teay; Developing and Actioning Strategic Planning in Higher Education Institutions, Op. Cit., P.93.
- ٥٠ - وحدة الدعم والتخطيط الاستراتيجي: استراتيجية الحكومة لتطوير منظومة التعليم العالي.. مصر تستثمر في المستقبل، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة، ٢٠١٥م، ص ٤٣- ٥٠.
- 51- Rowley, Daniel James & Herbert Sherman; From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education, Jossey-Bass Awiley Company, San Francisco, 2001, P.58.
- 52 - K.P., Pisel; The Validation of A Detailed Strategic Planning Process Model for the Implementation of Distance Education in Higher Education, Op. Cit., P.134.
- 53 - Huang, Hsun I.; An Empirical Analysis of Strategic Management of Competitive Advantage : A Case Study of Higher Technical and Vocational Education in Taiwan, , Op.Cit., PP. 89-90.

- 54 - Mathooko, Francis M.& Martin Ogutu; Porter's Five Competitive Forces Framework and Other Factors that Influence the Choice of Responsestrategies Adopted by Public Universities in Kenya, International Journal of Educational Management, Vol. (29) ,No.(3), 2015,PP.337-338.
- 55 - Nthiiri,Caroline Muthoni, et.al; Effectiveness of Competitive Strategies on Students Enrolment, Staff Attraction and retention in Kenyan universities : A Case of Uiversities in Tharaka Nithi and Meru Countries, European Journal of Business and Social Sciences, Vol.(3), No.(9), December 2014, P.167.
- 56 - Huang, Hsun I.;An Emprical Analysis of Strategic Management of Competitive Advantage : A Case Study of Higher Technical and Vocational Education in Taiwan, Op.Cit.,P.91.
- 57- Hosseini, Akram Sadat,et.al; Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy: Case Study Toos Nirro Technical Firm , Journal of Open Innovation, Vol.(4),No.(17),2018,P.XV.
- 58 - Mainardes ,Emerson Wagner &João M. Ferreira; Creating A Competitive Advantage in Higher Education Institutions: Proposal and Test of a Conceptual Model, International Journal of Management in Education, Vol.(5),Nos.(2/3),2011, P.146.
- ٥٩ - بن وايلدا فسكي : سباق العقول العظيمة.. كيف تعيد الجامعات العالمية تشكيل العالم، ترجمة: خليل عليان عبد الرحيم، مجلة رؤى استراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، المجلد(٢)، العدد(١)، ٢٠١٣م، ص١٦٦- ١٦٧.
- 60 - Pringle, James& Jeroen Huisman; Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework, Canadian Journal of Higher Education, Vol.(41), No. (3), 2011, P.41.
- 61 - Huang, Hsun I.;An Emprical Analysis of Strategic Management of Competitive Advantage : A Case Study of Higher Technical and Vocational Education in Taiwan, Op.Cit.,P.91.
- 62 - Shawen, Teay; Developing and Actioning Strategic Planning in Higher Education Institutions, Op.Cit., P.93.

- 63 - Mainardes ,Emerson Wagner &João M. Ferreira; Creating A Competitive Advantage in Higher Education Institutions: Proposal and Test of a Conceptual Model, Op. Cit.,P.146.
- 64 - William,Scott Davied; A Strategic Resource –Based View of Higher Education Education Institutions’ Resources, International Journal of Business and Social Science Vol. (5), No. (12); November 2014,P.11.
- 65 - Nthiiri,CarolineMuthoni,et.al; Effectiveness of Competitive Strategies on Students Enrolment, Staff Attraction and retention in Kenyan universities: A case of Universities in Tharaka Nithi and Meru Countries, Op.Cit.,P.167.
- ٦٦ - محمد درويش درويش، والسيد على السيد: نموذج التنافسية الخماسي لـ"بورتر" كأسلوب لتخطيط النظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد(٢٧)، العدد (١٢٥)، مارس ٢٠٢٠م، ص ٨٣.
- 67- Mazzarol, Tim & Geoffrey Norman S.; Sustainable Competitive Advantage for Educational Institutions: A Suggested Model, The International Journal of Educational Management, Vo.(13),No.(6),1999 , P.288.
- 68- Rowley, Daniel James& Herbert Sherman; From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education, Op.Cit., P. XV.
- ٦٩ - دانيال جيمس راولي، وآخرون: التغيير الاستراتيجي في الكليات والجامعات..التخطيط من أجل البقاء والإزدهار، مرجع سابق، ص ص ٢٣٧- ٢٣٩.
- ٧٠ - محمد فوزي أحمد بدوي، عماد نجم عبد الحكيم: تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مَدْخلاً لتطوير واقع مؤسساته في تصنيف جامعات النخبة العالمية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد(٥٣)، يوليو ٢٠١٨م، ص ٣٤٠.
- 71- Mazzarol, Tim & Geoffrey Norman S.; Sustainable Competitive Advantage for Educational Institutions: A Suggested Model, The International Journal of Educational Management, Vo.(13),No.(6),1999, P.289.
- 72 - Blyth ,Alastair , et.al ; Enhancing University Competitiveness through Educational Facilities , Conference Report, the 3rd

- Conference in the OECD CELL Series: Higher Education Spaces and Places: For learning ,Innovation and Knowelge Exchang,Korean Educational Development Institute, Seoul ,18-20June2012,P.4.
- 73- Shawen, Teay; Developing and Actioning Strategic Planning in Higher Education Institutions , Op. Cit., P. 95.
- 74 - Mainardes ,Emerson Wagner &João M. Ferreira; Creating A Competitive Advantage in Higher Education Institutions: Proposal and Test of A Conceptual Model, Op. Cit.,P.148.
- 75 - Huang, Hsun I.;An Emprical Analysis of Strategic Management of Competitive Advantage : A Case Study of Higher Technical and Vocational Education in Taiwan, Op.Cit.,PP.93-94.
- 76 - Ruben, Brent D., et.al; Evaluating the Impact of Strategic Planning in Higher Education, Op.Cit., P.38.
- ٧٧ - سلطان غالب الديجاني: تطوير دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد(٩٥)، الجزء الثاني، إبريل ٢٠١٧م، ص ٣٣٥.
- ٧٨ - محمد فوزي أحمد بدوي، عماد نجم عبد الحكيم: تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مدخلاً لتطوير واقع مؤسساته في تصنيف جامعات النخبة العالمية، مرجع سابق، ص ٣٦٢.
- ٧٩ - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة، ٢٠١٩م، ص ١٧.
- 80 - Pringle, James& Jeroen Huisman; Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework, Op.Cit.,PP.48-49.
- 81 - Mazzarol, Tim & Geoffrey Norman S.; Sustainable Competitive Advantage for Educational Institutions: A Suggested Model, Op.Cit., P.288.
- 82- Rowley, Daniel James& Herbert Sherman; From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education, Op.Cit., P. XV.
- 83 - Nthiiri,CarolineMuthoni,et.al; Effectiveness of Competitive Strategies on Students Enrolment, Staff Attraction and retention in Kenyan universities, Op.Cit.,P.163.
- 84 - El-Seoud, Samir,et.al; The Impact of E-Learning on Egyptian Higher Education and its Effect on Learner's Motivation: A Case

- Study, Journal of Computer Science and Information Technology, Vol.(2),No.(3),2014.P.179.
- 85 - Blyth ,Alastair , et.al ; Enhancing University Competitiveness through Educational Facilities , Conference Report, Op.Cit.,P.2.
- 86 - Mathooko, Francis M.& Martin Ogutu; Porter's Five Competitive Forces Framework and Other Factors that Influence the Choice of Responsestrategies Adopted by Public Universities in Kenya, Op.Cit. ,P.344.
- 87 - Blyth ,Alastair , et.al ; Enhancing University Competitiveness through Educational Facilities , Op.Cit.,P.1.
- 88- Rowley, Daniel James& Herbert Sherman; From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education, Op.Cit., P.65&PP. 76-78.
- 89 - Huang, Hsun - I.;An Emprical Analysis of Strategic Management of Competitive Advantage : A Case Study of Higher Technical and Vocational Education in Taiwan, Op.Cit.,P.87.
- 90 - Pringle, James& Jeroen Huisman; Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework, Op.Cit.,P.50.
- ٩١ - محمد صبري الحدوت، والسيد على السيد : دور المؤشرات التعليمية في تقويم الأداء التعليمي للمدرسة، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (٦٤)، يوليو ٢٠٠٩م، ص ٧ - ٨.
- ٩٢ - فريدة بنت خليفة الحرظمي: تقييم الأداء المدرسي بسلطنة عمان في ضوء المؤشرات التربوية، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد(١٢) ، ديسمبر ٢٠١٩م، ص ٢٢٢.
- 93 - National Institute of Standards and Technology(NIST); Baldrige Performance Excellence Program, Education Criteria for Performance Excellence 2013-2014, GaithersburgMD, 2013,P.48.
- ٩٤ - جامعة الملك سعود: الخطة الاستراتيجية لوكالة الجامعة للشؤون التعليمية والأكاديمية (١٤٣١هـ/٥١٤٤١) (٢٠١٠/٢٠٢٠)، ، جامعة الملك سعود، ٥١٤٣١، ص ٢١.
- 95 - David,Fred R.&Forest R.David; Strategic Management: A Comptitive Advantage Approach, 13th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2011, P.202.

- ٩٦ - كلية الصيدلة: الخطة الاستراتيجية كلية الصيدلة - جامعة أسيوط ٢٠١٦/٢٠١٧ -
٢٠٢٠/٢٠٢١، كلية الصيدلة جامعة أسيوط، ٢٠١٧م، ص ٦.
- 97 - Harrison, Jeffrey.; Essentials of Strategic Planning in Health Care, Health Administration Press, Chicago, 2010, P.84.
- 98 - Chang, Gwang -Chol; National Education Sector Development Plan: A Result-Based Planning Handbook,, Education Policies and Strategies 13, Division for Education Strategies and Capacity Building, UNESCO, Paris,2006, P.7.
- 99 - Wallace, Mark; Fire Department Strategic Planning: Creating Future Excellence, 2nd ed., Penn Well Cooperation, Oklahoma, 2006,P.206.
- 100 - Winckler ,Georg ; Excellence in Strategic Planning,in Osama Tayeb,et.al (eds.), , Becoming A World-Class University: The Case of King Abdulaziz University, Springer Cham Heidelberg, New York,P.106.
- 101 - Mintzberg ,Henry; Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners, Long Range Planning Vol. (27), No. (3),1994, P. 30.
- 102- Bryson, John M.; Strategic Planning and The Strategy Change Cycle, in Renz David O. & Robert D. Herman (eds.); The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, 4th ed., John Wiley & Sons, Inc. & New Jersey, 2016, P.240.
- 103 -Bryson, John M., Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizations Achievement , 3rd ed., Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, 2004, P.169.
- 104 - IIEP/ UNESCO;Strategic Planning :Techniques and Methods ,Working Paper(3),Education Sector Planning Working Papers, IIEP/UNESCO,Paris,2010P. 25.
- 105 - Chang , Gwang -Chol ; Strategic Planning in Education: Some Concepts and Steps, Op.Cit.,P.13.
- ١٠٦ - نبراس ناجي رزوقي: تأثير استراتيجية تقويم الأداء في الفاعلية التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، الاسكندرية، ٢٠٢٠م، ص ص ٦٤- ٦٥.
- ١٠٧ - مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر، ٢٠١٤م، ص ٣٠٠.

- 108 – University of Edinburgh, Strategic Plan 2016, Strategic performance Measures for University Court: 2018/19 update (Year 3 of the Strategic Plan 2016, OP.Cit., PP.1-3.
- ١٠٩ - وزارة تطوير القطاع العام: الدليل الارشادي للتخطيط الاستراتيجي للدوائر الحكومية، وزارة تطوير القطاع العام، اليمن، ٢٠١٦م، ص ٤٧. متاح على [/https://www.moit.gov.ye/moit/ar/content](https://www.moit.gov.ye/moit/ar/content)
- ١١٠ - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: وثيقة الخطة الاستراتيجية للأعوام (٢٠١١ - ٢٠١٣)، مرجع سابق، ص ١٩.
- 111- Kathleen S. Vann, et.al; Installation Strategic Planning Guidebook, Center for the Advancement of Sustainability Innovations (CASI), Op.Cit.,P.54.
- 112 – Bryson, John, M., et.al; Implementing and Sustaining Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations, Jossey - Bass AWiley Imprint, San Francisco, 2011, P.17.
- 113 – Kaplan, Robert S. & David P. Norton; The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Harvard Business Press, Massachusetts, 2008, PP. 10.
- ١١٤ - شارلي دي ماكين: التخطيط الاستراتيجي في التعليم .. دليل التربويين، ترجمة: فهد ابراهيم الحبيب، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٤٢٩هـ / ٢٠٠٨م، ص ١٢٦.
- ١١٥ - دانيال جيمس راولي، وآخرون: التغيير الاستراتيجي في الكليات والجامعات، مرجع سابق، ص ٢٧٣.
- 116- Kaufman, Roger, et. al ;Stratgic Planning for Sucesss: Aligning People, Performance, and Payoffs, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco,2003, P.123.
- 117 – Luxton,Andrea; Strategic Planning in Higher Education, Op.Cit.,P.8.
- 118 – Allison, Michael& Jude Kaye; Strategic Planning for Nonprofit Organization,3rd ed., John Wiley & Sons, Inc., New Jersey,2015,P.270.
- 119 – IIEP/ UNESCO;Strategic Planning :Concept and Rational,Op.Cit., P.17.

- 120- Norris, Donald M. & Nick L. Poulton; A Guide to Planning for Change, Op. Cit., P.39.
- ١٢١ - دانيال جيمس راولي، وآخرون: التغيير الاستراتيجي في الكليات والجامعات، مرجع سابق، ص ١٤٨.
- 122 - Allison, Michael& Jude Kaye; Strategic Planning for Nonprofit Organization,3rd ed., Op.Cit., P.225.
- 123 - Harrison, Jeffrey.;Essentials of Strategic Planning in Health Care , Health Administration Press, Chicago, 2010.P.84.
- 124 - Bryson, John M.; Strategic Planning and The Strategy Change Cycle, Op. Cit., P. 262.