



## ورقة بحثية بعنوان إجراءات بناء خريطة استراتيجية للجامعة

إعداد

أ.د/ على صالح جوهر      أ.د/ ميادة محمد فوزى الباسل  
أستاذ أصول التربية المتفرغ      أستاذ ورئيس قسم أصول التربية  
كلية التربية - جامعة دمياط      كلية التربية - جامعة دمياط

١٤٤١هـ - ٢٠١٩م



## إجراءات بناء خريطة استراتيجية للجامعة

### مقدمة:

تعد الخريطة الاستراتيجية التعليمية دليلا ومرشدا للقادة الاستراتيجيين عند استخدامهم لأدوات التفكير الاستراتيجي الساعي لتحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية.

وتهدف الخريطة الاستراتيجية التعليمية إلى استغلال موارد الجامعة المعنوية غير الملموسة في الرفع من نتائج أداء الجامعة وبلورة هذه النتائج بصورة واضحة وبشكل مادي ملموس كما تمكن الخريطة الاستراتيجية التعليمية الجامعة من اكتساب المزايا التنافسية بوصفها واحدة من الأساليب والأدوات الإدارية الحديثة والفعالة.

والخريطة الاستراتيجية هي تطوير لمصطلح ظهر علي يد كل من روبرت إس.كابلان (Kaplan) وديفيد ب.نورتون (Norton) منذ تسعينات القرن العشرين وهي بطاقة الأداء المتوازن التي ينظر إليها باعتبارها نظام لقياس الأداء يسمح للمنظمات بتحديد الأصول غير الملموسة مثل قدرات الأفراد والبيانات وعلاقات العملاء في المؤسسة التي تركز على الاستراتيجية. وأظهر كابلان ونورتون كيف حققت المنظمات أداء متميزا مع نظام إدارة الخريطة الاستراتيجية وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في العمل من خلال وضع رسومات بيانية تصف كيف يمكن للمنظمة أن تخلق قيمة مضافة لمخرجاتها.

كما تسعى الخرائط الاستراتيجية لربط الأهداف الاستراتيجية بعضها مع البعض الآخر في علاقة تحقق التكامل بين السبب والنتيجة، وذلك من خلال جوانب بطاقة الأداء المتوازن الأربعة: وهي الجوانب المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم/النمو/التدريب.

كما تعد الخريطة الاستراتيجية نموذجا متطورا لمقاييس الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، والتي تهدف إلى تحويل الأصول غير الملموسة إلى قيم ونتائج

لملوسة، وإلى فهم كيفية قيادة الأصول غير المملوسة لخلق قيمة مستدامة للمؤسسات التعليمية ومنها الجامعات، كما تعد إحدى الوسائل المستخدمة لتوضيح وتوصيل استراتيجية الجامعة وعملياتها وأنظمتها للعاملين بها ليتمكنوا من تطبيق هذه الاستراتيجية، أي توفر الحلقة المفقودة بين عملية وصف الاستراتيجية وتنفيذها، واختيار أي استراتيجية لا بد أن يتوافق مع ظروف عمل الجامعة الداخلية والخارجية وكذلك ظروف المنافسة مع الوسط المحيط.

### أولاً: المفهوم:

الخريطة الاستراتيجية التعليمية هي نموذج افتراضي متكامل لمؤشرات المجالات الأربعة التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية "الجامعات"، وهي: (مؤشرات مجال الأداء المالي "المحاسبية" - مؤشرات مجال العمليات الداخلية والتشغيلية - مؤشرات مجال احتياجات العملاء "التسويق" - مؤشرات مجال التعليم والتدريب "النمو") وللاطراف الرئيسية الأربعة المستفيدة من مستوى أداء العمل بهذه المؤسسة وهم: (الموردون - العاملون - العملاء - المالكون والمساهمون).

### ثانياً: أهم مجالات الخريطة الاستراتيجية التعليمية :

يتلخص دور الخريطة الاستراتيجية التعليمية في تنمية وتطوير المجالات الأربع المؤثرة في طريقة عمل الجامعة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :-

#### ١- خريطة مؤشرات مجال الأداء المالي "المحاسبية":-

يتحدد معني النجاح والفشل في الجامعة وفقاً لما يحدث على مستوى التدفقات النقدية وتحركات السيولة المالية والربح والخسارة وما تعتمد عليه من محاسبية ومشاركة، وهي تجيب عن سؤال: اذا كانت الجامعة قد حققت النجاح فهل انعكس هذا النجاح على المستفيدين منها ماليا ومعنويا؟

كما تظهر أهمية هذا المجال في قياس أداء الجامعة بناء على حساب الفرق بين النفقات والإيرادات فهو إما خسارة أو مكسب أو تعادل في الأجل الطويل، ويمكن

لأي جامعة تحقيق مكسب إيجابي بطريقتين: إما زيادة المخرجات بكميات وأعداد أكبر بزيادة إنتاجيتها وتحسين دور العناصر الأخرى المساندة لعنصر راس المال، أو تخفيض التكاليف والنفقات مع ثبات المخرجات.

ويمكن دراسة مجال الأداء المالي بالجامعة من خلال دراسة المعايير التالية:

أ- الإيراد السنوي المتحصل من مصروفات الطلاب مقارنة بالمخصصات المالية المخصصة سنويا للجامعة بالموازنة العامة.

ب- الزيادة التي تحدث في إجمالي التمويل المخصص للجامعة.

ج- قيمة العقود المبرمة داخل الجامعة لكل عام مقارنة بالميزانية المخصصة سنويا.

د- قيمة الزيادة في الخدمات المقدمة من الجامعة والمساعدات الواردة من المصادر المختلفة خارج الجامعة.

هـ- متوسط دورة حياة المرافق والمعدات والأجهزة الموجودة بالجامعة.

و- متوسط استخدام الخدمات المكتبية بالجامعة وتكلفتها المختلفة.

ز- متوسط التكلفة التي تتحملها الجامعة من جراء أعمال هيئة التدريس بها والتغير الحادث بها سنويا.

ح- متوسط التكلفة التي تتحملها الجامعة من الأعمال التي يقوم بها الجهاز الإداري والتغير الحادث بها سنويا.

ط- إجمالي الأموال التي تتحصل عليها الجامعة مقارنة بالتكاليف التي تتحملها.

٢- خريطة مؤشرات مجال متطلبات العملاء "التسويق":-

يتحدد مستوى النجاح والفشل لدي الجامعة في مجال العملاء وفقا لما يحدث من تطور في التعامل مع الفئات المستفيدة من تحسين الأداء مع هؤلاء العملاء والمزيج التسويقي المقدم لهم، وهي تجيب عن سؤال: إذا كانت الجامعة قد حققت النجاح

المطلوب منها، فهل تحقق لعملائها الاستفادة التي يسعون لتحقيقها، وهل تستمر هذه الاستفادة وتتحسن مع الوقت ؟

وهناك طريقتان لتحسين مستوى الاستفادة الدائمة للعملاء وهما: إما تقديم نفس الجودة بسعر أقل من المنافسين أو تمييز المنتجات المقدمة من الجامعة عن المنافسين لها حتي لو كانت بنفس الجودة ونفس الأسعار أو أعلى جودة وأسعاراً .

وعلى هذا تنقسم إدارة العملاء بالخريطة الاستراتيجية إلى ثلاث دوائر فرعية: الأولى تركز على السمات التسويقية للمنتجات مثل (سعر وجودة وإتاحة المخرج التعليمي- تشغيل وسمات ومهارات وقدرات مطلوبة للسوق)، وأما الثانية فهي تتناول العلاقة بالعملاء مثل ( خبرة العميل مع المؤسسة أثناء الحصول على منتجاتها- تشغيل خريجها)، الدائرة الثالثة تتضمن العلامة التجارية والوضع الذهني المكون للجامعة مثل (حملات الدعاية والتسويق- سمعة المؤسسة التعليمية) .

وتكون مؤشرات القياس اللازمة لفهم سير العمل بهذا المجال في الجامعة كما يلي:  
\*فكرة تحسين استعادة العملاء، وتحقيق نصيب ملائم للجامعة من السوق، وزيادة النصيب من محفظة العميل: وتتمثل في الإجابة عن التساؤل الآتي ( ما هي نسبة التكلفة التي ينفقها العميل للحصول على مخرجات الجامعة مقارنة بالمنافسين) ، بالإضافة لمعدلات تسرب العملاء بعيداً عن الجامعة، وفي النهاية تحسين مستويات رضا العملاء عن الأداء أو عن الخريجين.

ويمكن دراسة مجال العملاء بالجامعة من خلال دراسة المعايير التالية:

أ- متوسط درجة رضا طلاب الجامعة عن الخدمات المقدمة لهم وعن المساعدات المتوفرة بالجامعة ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس والأجهزة الإدارية وسمعة الجامعة في المجتمع المحيط.

ب- متوسط درجة رضا أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن المستوى المالي المقدم من الجامعة لهم، وعن بيئة العمل بالجامعة وعن مستوى الأداء القيادي بها، وعن سمعة

- الجامعة في المجتمع المحيط وتصنيفها، والخدمات المجتمعية والتيسيرات المقدمة لهم من قبل الجامعة.
- ج- متوسط درجة رضا أعضاء الكادر الإداري والعاملين بالجامعة عن مستوى المعيشة المتوفر لهم من خلال رواتبهم المخصصة لهم، وكذلك مستوى رضاهم عن الخدمات التدريبية التي تقدمها الجامعة والخدمات والتيسيرات المقدمة للعاملين بالجامعة.
- د- متوسط درجة رضا الموردين للأعمال والأجهزة الخاصة بالجامعة .
- هـ- متوسط درجة رضا أصحاب الأعمال ورجال الصناعة وأسواق العمل لخريجي الجامعة عن مستوى المهارات التي يتمتع بها هذا الخريج وحول حاجة سوق العمل لهذه المهارات وسمعتها مجتمعيًا.
- و- متوسط عدد الشكاوي المقدمة من العملاء شهريًا مقارنة بالشهور السابقة.
- ز- متوسط زيادة التحاق الطلاب بالبرامج التي تطرحها الجامعة وخاصة البرامج التي تدر دخلا على الجامعة.
- ح- تصنيف الجامعة الوطني والدولي ومدى التغير الحادث فيه سنويًا.
- ٣- خريطة مؤشرات مجال العمليات الداخلية والأداء التشغيلي:-
- يتحدد النجاح في المخرجات والمنتجات النهائية للجامعة بقوة المنتجات والخدمات التي تنتج عن عمليات داخلية متميزة يتم تقديمها للعملاء، وهي تجيب عن سؤال : ما هي العمليات التي يجب التركيز عليها لكي تحقق للجامعة النجاح المطلوب؟
- وبصفة عامة يصف هذا المجال الطريقة التي ستتحقق بها الاستراتيجية وتتعكس على مخرجات الجامعة ويتكون هذا المجال من : إدارة العمليات - إدارة علاقات العملاء - ابتكار المنتجات الجديدة- إدارة سياسات الأفراد والموارد البشرية، وينقسم كل من هذه البنود إلى عناصر فرعية تبعا لحالة المؤسسة التعليمية .

- ويمكن دراسة مجال العمليات الداخلية والأداء التشغيلي بالجامعة من خلال دراسة المعايير التالية:
- أ- متوسط درجة رضا طلاب الجامعة عن أداء الجهاز الإداري بالجامعة وخاصة ما يتعلق بالتعامل مع الطلاب.
- ب- متوسط درجة رضا طلاب الجامعة عن كافة العمليات الداخلية بالجامعة.
- ج- متوسط درجة رضا طلاب الجامعة عن التعليم والبرامج الدراسية المقدمة من الجامعة.
- د- نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس في مرحلة البكالوريوس مقارنة بالنسب العالمية المعتمدة.
- هـ- نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس في مرحلة الدراسات العليا مقارنة بالنسب العالمية المعتمدة.
- و- متوسط دورات تجديد مرافق ومعدات الجامعة التعليمية وغيرها.
- ز- نظام تحديث وتطوير الحاسبات والمعدات التكنولوجية بالجامعة.
- ح- نظم التوريدات لجميع احتياجات الجامعة، وسمعة هذه التوريدات والشركات الموردة لها ومدى حداتها.
- ط- نسبة عدد الطلاب الوافدين المنتسبين للجامعة إلى العدد الكلي مقارنة بالجامعات المشهورة.
- ي- نسبة النمو السنوي للطلاب الوافدين بالجامعة.
- ك- متوسط عدد الأبحاث المنشورة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في الدوريات العلمية سنويا ومدى الزيادة السنوية بها.
- ل- متوسط عدد الأبحاث المنشورة بالدوريات العالمية المعتمدة والمصنفة ومدى الزيادة السنوية بها.



## ٤- خريطة مؤشرات مجال التدريب والتعليم "النمو":-

يتحدد المناخ المؤسسي للجامعة والثقافة الجماعية الدافعة للنمو والمحفزة على إجراء التحسين والتطوير من خلال مؤشرات التدريب والنمو، وهي تجيب عن سؤال: ما هي الثقافة المؤسسية ومعدلات التدريب والتعليم المطلوبة لكي تنجح الجامعة؟ فإذا ما وجدنا اختلافاً أو تشويشاً في هذه المؤشرات أو ضعف للعلاقة السببية بينها فتلك هي البوادر الأولى لفشل الاستراتيجية ويجب علينا توضيح علاقة السبب والنتيجة بين هذه المؤشرات في المجالات الأربعة، كما يجب الاتفاق على تحقيقها بشكل صريح وهذا هو

ببساطة فحوي الخريطة الاستراتيجية، فيجب الاتفاق على مسارات الخريطة أولاً قبل تحقيقها وقبل السير فيها .

وبصفة عامة فإن هذا المجال يساعد الجامعة على استمرار العطاء وترك بصمة في المجتمع الذي تعمل فيه. وهو يختص بالبنود الآتية: الثقافة المؤسسية - القيادة - الموازنة والتنسيق بين الأنشطة - وروح الفريق. وينبغي أن يؤدي النجاح في هذا المجال إلى تنمية ثلاثة أنواع من رأس المال وهي:

- رأس المال البشري: أي مهارات ومواهب العاملين وأعضاء هيئة التدريس المطلوبة لدعم الاستراتيجية محل التطبيق بالجامعة.

- رأس المال المعرفي: أي إتاحة المعلومات وشبكات الخبرة لدعم الاستراتيجية محل التطبيق بالجامعة.

- رأس المال التنظيمي: أي حشد قدرات الجامعة وجهودها ومواردها والتنسيق بينها للوصول إلى الهدف الاستراتيجي المحدد .

ويمكن دراسة مجال التعليم والتدريب والنمو بالجامعة من خلال دراسة المعايير التالية: