

البحث
التطبيقي



جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي
الدراسات العليا

دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء وتنافسية الجامعات الخاصة.
" دراسة حالة جامعة دراية بمحافظة المنيا "

The Role of Strategic Management in Improving the Performance and Competitiveness of Private Universities.

(Case Study: Deraya University-El Minya)

إعداد

أحمد محمد طلعت رزق

إشراف

أ.د. محمد ماجد خشبة

لإستكمال متطلبات

الحصول على الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

- عام 2021 / 2022 -

ملخص البحث

في ظل ما تشهده الساحة الاقتصادية في العالم من تصاعد حدة المنافسة ، وفي ظل نشأة الكثير من الجامعات على الصعيدين المحلي والعالمي ، وما ترتب عليه من استقطاب الطلاب للدراسة في المجالات المختلفة، أصبحت التنافسية بين الجامعات قضية ذات ضرورة وبعداً أصيلاً في حياة الجامعات وعالم مجتمع المعرفة والعولمة، وبالتالي هدفت الدراسة الحالية إلى مناقشة فلسفة الإدارة الإستراتيجية كمنهجية علمية يمكن أن تدعم القدرات التنافسية للجامعات، وذلك بالتطبيق على جامعة دراية الخاصة بمحافظة المنيا، و هي أولى الجامعات الخاصة في صعيد مصر، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، على عينة تم اختيارها بالطريقة العمدية من الإدارة الإستراتيجية و الإدارة القيادية و التنفيذية و قد بلغ حجم العينة (77) موظف بنسبة مئوية (26%) تقريباً من مجتمع البحث، وتلخصت أهم النتائج في أن الإدارة الإستراتيجية في الجامعة تلعب دور أساسى وفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل في الجامعات وذلك في ظل التنافسية الشديدة على المستويين المحلي والعالمي .

الكلمات الدالة: إدارة إستراتيجية - أهداف استراتيجية - الجامعات الخاصة - الأداء - التنافسية.

Abstract

In light of the escalating competition in the economic arena in the world, and in light of the emergence of many universities at the local and global levels, and the consequent recruitment of students to study in various fields, competition between universities has become an issue of necessity and an original dimension in the life of universities and the world of the knowledge society. and globalization, and therefore the current study aimed to discuss the philosophy of strategic management as a scientific methodology that can support the competitive capabilities of universities, by applying to Deraya University in Minya Governorate, which is the first private university in Upper Egypt, Using the descriptive analytical approach, on a sample that was chosen in a deliberate manner from the strategic management, leadership and executive management, the sample size was (77) employees with a percentage of (26%) approximately from the research community, and the most important results were summarized in that strategic management at the university plays a fundamental and effective role to achieve long strategic goals. Term in universities in light of intense competition at the local and global levels.

محتويات البحث

البيان	رقم الصفحة
المبحث الأول الإطار النظري للبحث	
1- مقدمة.	3-4
2- مشكلة البحث	4
3- هدف / أهداف البحث.	4
4- أهمية البحث.	5
5- فروض/ تساؤلات البحث.	5
6- منهجية البحث.	5
7- حدود البحث	5
8- الدراسات السابقة.	6-14
9- مفاهيم أساسية.	15
المبحث الثانى	
دور الإدارة الإستراتيجية فى الجامعات المصرية الخاصة	16-24
المبحث الثالث	
خبرات اقليمية ودولية حول دور الادارة الإستراتيجية فى الجامعات	25-28
المبحث الرابع	
الدراسة الميدانية	29-42
تفعيل دور الادارة الإستراتيجية فى جامعة دراية لدعم كفاءة الأداء والتنافسية	
نتائج وتوصيات البحث	
أولاً: نتائج البحث	43
ثانياً : توصيات البحث	43-44
المراجع	45

المبحث الأول

الإطار النظري للبحث

1. مقدمة :

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات وتطورات سريعة في كافة المجالات ، مما بات لازماً على الجامعات بشكل عام والجامعات الخاصة بشكل خاص أن تتبنى فكر الإدارة الاستراتيجية كمدخل لدعم قدراتها التنافسية، لينقلها إلى وضع تنافسي أفضل، وفقاً لبعض العوامل والمتغيرات التي تزيد من أهمية وأسباب الحاجة الماسة لتبنى وتطبيق فكر الادارة الاستراتيجية في الجامعات وهي:

- تعقد البيئة التي تتواجد وتعمل فيها الجامعة من حيث كثرة متغيراتها وإرتفاع معدل تغيرها سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، سياسياً واقتصادياً وتكنولوجياً وعلمياً وتنافسياً ، حيث نشأة الجامعات الأهلية المنافسة بشكل كبير وغير تقليدي وخصوصاً في نفس مكان الجامعة ، وكذلك نشأة عدد من الجامعات الخاصة الأخرى المحيطة بالمحافظات المجاورة وفي نفس المحافظة ، إلى جانب القوانين والقرارات الوزارية الحاكمة والتي تفرض العمل في ظل اطار محدد ، يعوق القدرة التنافسية للجامعة .
 - بروز العديد من المتغيرات التي تتطلب أن تعيد الجامعة النظر في أوضاعها بصفة مستمرة حتى تحقق البقاء الفعال والمنافسة المرتقبة ، مثل تزايد الطلب على التعلم الإلكتروني في ظل إرتفاع تكاليف الأساليب التقنية الحديثة في التعليم العالي، وعدم مقدرة الطلاب من الأسرة الفقيرة على تحمل نفقات التعليم الخاص ، وكذلك تزايد المنافسة بين الجامعات على الطلاب والأساتذة ، وظهور المنافسة بين الجامعات الخاصة بعضها البعض من ناحية، وبينها وبين الجامعات الأهلية من ناحية ، والجامعات العالمية من ناحية أخرى .
 - تعاظم دور الجامعات كمحرك لعملية التنمية الشاملة، خاصة في الدول النامية مع محدودية الطاقات والموارد وتزايد الطلب على التعليم العالي وانخفاض الجودة، مما يفرض على الجامعات ضغوطاً متزايدة نحو إشباع حاجات المواطنين وبجودة عالية.
 - استراتيجية مصر 2030 وما استهدفتها في المحور الخاص برؤية التعليم من إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون التمييز، وفي إطار نظام مؤسسي، وكفاء وعادل، ومستدام، ومرن. وأن يكون متركزاً على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً، وأن يساهم أيضاً في بناء الشخصية المتكاملة وإطلاق إمكانياتها إلى أقصى مدى لمواطن معزز بذاته، ومستتير، ومبدع، ومسئول، وقابل للتعددية، يحترم الاختلاف، وفخور بتاريخ بلاده، وشغوف ببناء مستقبلها وقادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية، مما ألقى على الجامعات المصرية تحدياً كبيراً للعمل على تنفيذ تلك الرؤية الواعدة.
- كل هذه الأسباب تلزم الجامعة بتبنى فكر الإدارة الاستراتيجية من أجل التحسين المستمر، وأداء أنشطة وأعمال مختلفة عن المنافسين، أو أداء أنشطة مماثلة للمنافسين ولكن بطريقة مختلفة.

وبتسليط الضوء على (جامعة داريه) كونها محل الدراسة ، نجد أنها الجامعة الأولى في صعيد مصر ، وتتلخص رؤيتها بكونها احدى المؤسسات التعليمية الرائدة التي تتبنى نشر المعارف والعلوم وبناء كوادر مستقبلية قادرة على المنافسة واختراق سوق العمل ، وكذلك المنافسة في مجال البحث العلمى والابتكار.

ومن ثم يأتي شعار الخطة الاستراتيجية للجامعة (2018م - 2025م) "المعرفة تشكل المستقبل" ليشكل منطلقاً للرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم التي تتبناها جامعة دارية؛ ومن الجدير بالذكر أن الخطة الاستراتيجية الحالية (2018م - 2025م) تتسق مع رؤية مصر (2030م)، كما أنها تتسق مع استراتيجية منظومة التعليم العالي في مصر .

وحيث أنه تعاضم دور المنافسة بين الجامعة وكافة الجامعات على كافة الأصعدة سواء محلياً أو عالمياً وخصوصاً في ظل نشأة الجامعات الأهلية والخاصة في ذات النطاق ، كان لزاماً على الجامعة لتحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الاستراتيجية وتحقيق التنافسية أن تقوم بتحسين أدائها على كافة مستوياتها في ظل الخطة الاستراتيجية ، وذلك من خلال إدارة واحدة تعمل في ظل الخطة الاستراتيجية للجامعة باتخاذ اساليب الادارة الحديثة والتي تشمل الرقابة وتقييم الأداء وتصحيح المسارات وذلك لتحقيق أهدافها وغاياتها المرتقبة ودعم قدرتها التنافسية.

2. مشكلة البحث :

في ظل التغيرات المتلاحقة التي تسود العالم وما يستتبعها من تصاعد حدة المنافسة بين كافة المؤسسات بشكل عام والجامعات الخاصة بشكل خاص وخصوصاً في ظل نشأة الجامعات الأهلية ودورها الفاعل في منافسة الجامعات الخاصة على المستوى المحلى وكذلك الجامعات الأجنبية على المستوى العالمى، بات لزاماً على الجامعات الخاصة تبني فكر الإدارة الإستراتيجية كفكر حديث يستهدف تطوير أداء الجامعات لدعم القدرة على تطوير خدماتها وآلياتها التسويقية وقدرتها على العمل في بيئة تنافسية متغيرة للوصول إلى الاستدامة والاستمرارية والبقاء في ظل المنافسة.

فالإدارة الاستراتيجية إحدى العمليات التي تركز بصورة مباشرة على فهم آلية تحقيق المنظمات لأهدافها، وعلى رأسها هدف الميزة التنافسية ، وذلك عن طريق تحليل قدراتها والبيئة التنافسية التي تعمل ضمن حدودها، كما تهتم بالتطوير الجيد للمؤسسة لتنفيذ الاستراتيجية الموضوعة.

ومن هذا المنطلق تم صياغة الأسئلة الآتية للتصدى لمشكلة البحث :

أ: ما هو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات الخاصة ؟

ب: كيف تساهم الإدارة الإستراتيجية في دعم تنافسية الجامعات الخاصة ؟

3. أهداف البحث :

نهدف من خلال دراستنا لموضوع (دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء وتنافسية الجامعات الخاصة) إلى تحقيق الأهداف المعبرة عن التساؤلات المبحوث فيها وعليه تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

أ - التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات الخاصة .

ب - الكشف عن مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في رفع القدرة التنافسية للجامعات الخاصة.

4. أهمية البحث :

4-1 الأهمية لجامعة دراية : أهمية تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية الشاملة والتي تركز على جمع المعلومات عن كافة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالجامعة، وتأخذ في الاعتبار حاجاتهم ومتطلباتهم من أجل تلبية متطلبات المجتمع المحيط بالجامعة، وكذلك تركز على الدراسة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة للوقوف على فجوة الأداء بين الواقع والمأمول في أداء الجامعة، وذلك بهدف تضيق تلك الفجوة لتحقيق رسالة الجامعة والوصول إلى مستقبلها المنشود والذي يحقق لها الميزة التنافسية بالنسبة لغيرها من الجامعات بما يزيد من فرص الإقبال عليها من أفضل العناصر، وكذلك تحقيق أفضل استفادة للمجتمع بخدمات الجامعة.

4-2 الأهمية بالنسبة للباحث:

الرغبة في اكتساب معرفة مهنية جديدة في مجال الإدارة الاستراتيجية بالجامعة ودراسة العلاقة بين دور الادارة الاستراتيجية وتحسين الأداء الوظيفي على كافة مستوياته وعلاقة ذلك بالمستوى التنافسي للجامعة مع الجامعات الأخرى والمساهمة بشكل فعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة.

4-3 للبحث العلمي والباحثين:

في حدود علم الباحث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المحدودة التي تدرس دور الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة تحديداً وتطبيق ذلك على جامعة دراية وربطه بتحسين الأداء التنافسي في ظل ارتفاع التنافسية في مجال التعليم بين الجامعات المختلفة في ظل عوامل كثيرة سبق إيضاحها ، لذا فمن الممكن أن تكون الدراسة نموذج يحتذى به في الجامعات المناظرة وعلى مستوى البحث العلمي بشكل عام .

5. تساؤلات / فروض البحث:

تتلخص فرضيات الدراسة في أن التطبيق السليم لنظم الإدارة الاستراتيجية والربط بينها وبين جودة الأداء المؤسسي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين ، وأن تطبيق آليات وأدوات الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة رضا العاملين بالمؤسسة على المدى الطويل مما يترتب عليه تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام ويدعم تنافسية الجامعة.

6. منهجية البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة يتم اتباع المناهج العلمية التالية:

- منهج وصفي تحليلي.
- استمارة استبيان إلكترونية.

7. حدود البحث :

تشير النقاط التالية إلى حدود البحث:

- زمنية (الفترة من: 2021 – 2022).
- مكانية: جامعة دراية – محافظة المنيا .

8 . الدراسات السابقة :

8-1 الدراسات العربية:

- حظي موضوع الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراستهم من خلال رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة وفي بعض الكتب، وفيما يلي سوف نقوم بعرض للأهداف والنتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات العربية والأجنبية في هذين الموضوعين مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم بالنسبة لكل متغير من متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما على النحو التالي:

دراسة: (سالم، أحمد عبدالعظيم أحمد : 2020) بعنوان: "توظيف رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية: رؤية إستراتيجية مقترحة "

استهدف البحث التعرف على كيفية توظيف رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي في تحليل وتفسير قضيتي رأس المال الفكري والميزة التنافسية؛ كما تناول البحث في هيكله التنظيمي محاور ثلاثة: الإطار العام للبحث، والإطار النظري الذي تناول أدبيات البحث في قضيتي رأس المال الفكري، والميزة التنافسية، وصولاً للمحور الثالث وهو وضع رؤية استراتيجية مقترحة لتوظيف رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية؛ اعتمدت على ثلاث ركائز رئيسة هي: منطلقات الرؤية الاستراتيجية، وعناصر الرؤية الاستراتيجية، ومتطلبات تحقيق الرؤية الاستراتيجية في صورتها المستقبلية.

دراسة: (عبدالرحمن، بحرالدين حامد نور : 2018) بعنوان: " إدارة علاقات العملاء وأثرها علي الميزة التنافسية في قطاع التعليم العالي الخاص"

تناولت هذه الدراسة إدارة علاقات العملاء وأثرها في الميزة التنافسية في قطاع التعليم العالي الخاص، وهدفت للتعرف علي أثر إدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية وهدفت أيضاً لمعرفة مدي تطبيق إدارة الجامعات محل الدراسة لمعايير إدارة علاقات العملاء، وأستخدم منهج الوصفي التحليلي وإعتمدت الدراسة في جمع البيانات علي الإستبيان، وتمثلت مشكلة الدراسة في حداثة مفهوم إدارة علاقات العملاء وقلة البحوث والدراسات في القطاع التعليمي مما أدى لغياب الفهم الصحيح لهذا المفهوم، بالإضافة لقلة الدراسات التي تناولت التنافس بين الجامعات بمفهوم تسويقي، وتمثلت فرضية الدراسة الرئيسية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية فإتضح أن ممارسة إدارة علاقات العملاء يؤدي لتحقيق الميزة التنافسية ، وأنه توجد علاقة بين الخدمة التعليمية المقدمة والميزة التنافسية فكلما كانت الخدمة التعليمية جيدة والمنهج المقدم جيد كلما أدى ذلك لتحقيق الميزة التنافسية بالإضافة بأن هنالك علاقة بين التعاملات المالية للجامعة والرسوم الجامعية والميزة التنافسية وأيضاً توجد علاقة بين زيادة الميزة التنافسية وتناسب الموقع الجغرافي للجامعة، وخلصت الدراسة لعدة توصيات أهمها: علي إدارة

الجامعات الإهتمام بتهيأت بيئة لإدارة علاقات العملاء لأن ذلك يسهل عليها معرفة الطلاب ومعرفة رغباتهم مما يؤدي لتحقيق رضا الطلاب، وأيضاً السعي لإستقرار هيئة التدريس لأن ذلك يؤدي لإستقرار العملية التعليمية ككل، وإعطاء أهمية أكبر لرغبات وإقتراحات الطلاب وإعطاء الصلاحيات لرؤساء الاقسام لمعالجة شكاوي الطلاب والوقوف علي حوجتهم ورغباتهم، وكذلك أوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات في مفهوم ادارة علاقات العملاء ومدي تأثير ذلك علي الميزة التنافسية في شتي المجالات.

دراسة: (الشلاش، عبدالرحمن بن سليمان : 2018) بعنوان: " المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وسبل تحسينها"

هدف البحث إلى التعرف على المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وسبل تحسينها. وتطرق البحث إلى الحديث عن التنافسية من حيث مفهومها على مستوى الدولة، وعلى مستوى القطاع، وعلى مستوى المنظمة، وكذلك التنافسية في التعليم. كما تناول مفهوم المزايا التنافسية، وكذلك كيفية المحافظة على الميزة التنافسية، بالإضافة إلى أنواعها، وخصائصها، وأهميتها، ومصادرها، وكذلك سبل تحسين المزايا التنافسية. كما ناقشت مداخل تحسين المزايا التنافسية من خلال مدخل التخطيط الإستراتيجي، ومدخل إدارة الجودة الشاملة. وأشارت نتائج البحث إلى أن المزايا التنافسية تعني قدرة الجامعة على تحقيق تفوق سوقي على الجامعات المنافسة أي أنها قيم محققة بفضل إستراتيجيات مطبقة غير متوافرة لدى المنافسين وهي على أنواع منها مزايا التكلفة ومزايا في الاختلاف التميز ولها ثلاث إستراتيجيات رئيسية هي استراتيجية أقل تكلفة، واستراتيجية التميز واستراتيجية التركيز .

دراسة: (محمد، هالة أحمد إبراهيم : 2018) بعنوان: " تفعيل دور الشراكة البحثية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية"

هدف البحث الحالي إلى تعرف دور الشراكة البحثية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، وذلك من خلال توضيح ماهية الشراكة البحثية، ونماذج تطبيقها في الجامعات العالمية بغية تقديم مجموعة من المقترحات بغرض تفعيل ذلك الدور لتحسين الميزة التنافسية من خلال تفعيل آليات الشراكة البحثية، واستخدام البحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث وأهداف، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج والمقترحات من أهمها ضعف الترابط بين الجامعة، ومؤسساته المجتمع الإنتاجية والخدمية، وتدني المؤاتمة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات التنمية، ومن هنا تحتم ضرورة تفعيل الشراكة البحثية للجامعات المصرية، وذلك من خلال تطبيق بحوثها، وتسويقها وتشجيع الجامعة على إنشاء مراكز استشارية داخل الجامعة لخدمة مؤسسات الإنتاج بالمجتمع، وتبادر الخبرات البحثية بين الجامعات المصرية، ومؤسسات الإنتاج بالمجتمع وكذلك إنشاء مراكز التميز بالجامعات، وكذلك مراكز التكنولوجيا الذكية، والخدمات بالإضافة إلى القيام بحملات توعية بمختلف وسائل الإعلام المتاحة لدى الجامعة، لنشر مفهوم الشراكة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة: (خليل، ياسر محمد : 2017) بعنوان: " القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية "

سعت الدراسة إلي الكشف عن القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. تمثلت أداة الدراسة في استبانة للتعرف على واقع كل من القيادات الاستراتيجية والميزة التنافسية. وتمثلت عينة الدراسة في 378 عضو هيئة تدريس ومعاوناً من ست جامعات مصرية حكومية وهي (عين

شمس، جنوب الوادي، كفر الشيخ، دمنهور، السويس، مدينة السادات). وتناولت الدراسة عدد من المحاور الرئيسية ومنها، المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية وتضمن، أولاً: التطور التاريخي لفكر القيادة الاستراتيجية، ثانياً: خصائص القيادة الاستراتيجية، ثالثاً: أهمية القيادة الاستراتيجية في الجامعات، رابعاً: أبعاد القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، خامساً: القائد الاستراتيجي صفاته ومهاراته وأدواره. المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية من حيث، أولاً: التطور التاريخي لفكر الميزة التنافسية، ثانياً: خصائص الميزة التنافسية، ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية، رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، خامساً: مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. المحور الثالث: الدراسة الميدانية. واختتمت الدراسة باستعراض مقترحات تطبيق القيادة الاستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية ومنها، تعزيز الوعي وتطوير المناخ التنظيمي ويقصد به تكوين اتجاه إيجابي نحو الميزة التنافسية ليصبح جميع أعضاء المجتمع الجامعي علي وعي بأهميتها، وكذلك نحو القيادة الاستراتيجية وأساليب تطبيقها وممارستها الفعالة بالجامعات المصرية، والذي يتطلب تطوير الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات وتطوير عقلية قياداتها وأعضاء هيئة التدريس لضمان مشاركتهم في التطبيق، وتوفير نظام اتصالات فعال لكل العاملين، وحثهم علي المبادرة والعمل الجماعي

دراسة: (عبدالعال، عنتر محمد أحمد : 2017) بعنوان: "تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي"

تتمثلت مشكلة تلك الدراسة في السؤال التالي كيف يمكن للجامعات المصرية تحقيق المزايا التنافسية المستدامة من خلال تبنيها لنظام الذكاء الاستراتيجي؟ ولتحقيق هذا الهدف استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي لكونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية وأبرزت الدراسة عن عدد من النتائج كان أهمها ان الذكاء الاستراتيجي أصبح من الدعائم الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات المختلفة في مواجهة التحديات التي أفرزتها التغيرات التكنولوجية وثورة المعلومات واشتداد المنافسة، كما يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق التميز التنافسي المستديم من خلال دوره المزدوج الهجومي والدفاعي وفي نهاية الدراسة أوصت بانه لنجاح ممارسات الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية يحتاج تطوير البنية التحتية التكنولوجية المناسبة لتدعيم عملياته بدقة وتقليل التكاليف والعمل علي إنشاء وحدات للذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية.

دراسة: (أمين، مصطفى أحمد : 2017) بعنوان: " بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية"

هدفت الدراسة مستعينة بالمنهج الوصفي إلى تحديد أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات، والتعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها المختلفة، وتحديد مبررات استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، ووضع تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية. وتم تصميم استبانة وعرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (11)، وبعد التحكيم تم إعادة توزيعها على عدد (43) من المتخصصين في أصول التربية والإدارة التربوية واقتصاديات التربية من السادة أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية؛ للاستعانة بأرائهم في صياغة التصور المقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، ووضع متطلبات تطبيق هذه البطاقة لتحقيق التنافسية في الجامعات، وترتيب هذه الأبعاد والمؤشرات على ضوء أهميتها من وجهة نظرهم، ووضع متطلبات تطبيق هذه البطاقة لتحقيق التنافسية في الجامعات، وذلك بغرض

الإفادة منها في بناء التصور المقترح، وتم اعتبار موافقة المحكين على فقرات الاستبيان بمثابة صدق أداة الدراسة. ولتطبيق التصور المقترح لزم تحديد عديد من المتطلبات منها: نشر ثقافة تنظيمية داخل الجامعات تقبل التغيير وتدعم الاتجاه نحو المستقبل، عن طريق إعادة هيكلة البرامج والخطط الدراسية، وتطوير برامج التدريب وتنمية العاملين وأعضاء هيئة التدريس. تحديد الحاجة الفعلية وراء استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمؤشرات الرئيسة في كل أبعاد البطاقة. ترسيخ مبدأ عدم وجود حلول معيارية تناسب جميع الجامعات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة عليها. مشاركة جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية للجامعة بفاعلية. توفير البيانات الكافية الضرورية لتعطي مؤشراً دقيقاً للأداء. مراجعة أهداف التعليم الجامعي بما يتواءم مع السمات المميزة والفريدة للجامعات. ضمان ارتباط المؤشرات المالية بجودة الأداء. ربط مقاييس الأداء برؤية ورسالة الجامعة.

دراسة: (يوسف، سناء درويش أحمد : 2016) بعنوان: " دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الأداء في التعليم العالي بالسودان بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالسودان: دراسة حالة جامعة أم درمان الأهلية"

تناولت الدراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تطور الأداء في التعليم العالي الخاص بالسودان بالتطبيق على جامعة أم درمان الأهلية خلال الفترة من (2004-2013) وتمثلت، مشكلة الدراسة في إن العديد من الجامعات السودانية الخاصة لاتهتم بموضوع الإدارة الاستراتيجية ولا تقوم بإعداد الخطط الاستراتيجية التي تحدد رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية وبالتالي تواجه عدة صعوبات في تطوير مهامها وتحقيق أهدافها بل إن بعضها لم يقوى على المنافسة مما اضطرها إلى الخروج من الحلبة. ، وهدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات النظرية للإدارة الاستراتيجية والاستفادة منها في بناء النسق المعرفي والوقوف على الوضع الحالي في الجامعات السودانية الخاصة ومستوى تبنيها للإدارة الاستراتيجية كأداة لتفعيل دورها الرسالي في تطوير التعليم، وقياس مستويات الأداء في ظل وجود أو غياب الإدارة الاستراتيجية في الجامعات، وتحديد الفجوة التي يجب ملئها بتبني خطط استراتيجية فاعله واقتراح بعض التوصيات والحلول للمشاكل التي تواجه الجامعات وتحول دون تحقيق التطور المنشود. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التالية: وجود قصور في مدي معرفة الإدارة الاستراتيجية وأهميتها لدى العاملين بالجامعة، كما أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية قد يؤدي إلى تغير الاتجاهات السالبة نحو قيم العمل لدى بعض العاملين، وأن عدم وجود إدارة متخصصة في مجال الاستراتيجية أدى إلى عدم وجود التوجه الاستراتيجي، وبالتالي فإن الأداء أصبح مجرد عمل يومي روتيني، كما لا بد من وجود رسالة ورؤيا واضحة تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق أهدافها المنشودة. وتوصى الدراسة بتطوير الأداء بالجامعات السودانية الخاصة من خلال تبني خطط استراتيجية فاعله نسبة لقصور في التخطيط الاستراتيجي. وعمل دورات علمية للإداريين والموظفين حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها في مجال الإدارة بالتعليم العالي الخاص وتبني مبادئ الجودة الشاملة لتفعيل الاستراتيجية من خلال مشاركة الجميع لكسب رضا المستهدفين بالخدمة والتطبيق والتنفيذ لصياغة (الرؤية-الرسالة-الأهداف) ثم التقويم المستمر.

دراسة: (شتوح، محمد : 2016) بعنوان: " الإدارة الإستراتيجية وقيادة التغيير ودورهما في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال"

تتوعدت مفردات وممارسات حقل العمل التنظيمي مع تفاوت المفاهيم واختلاف البيئات، التي طالما اختلفت المنظمات في توجيهها تبعاً لتوجهات قادتها، في الوقت الذي يجب أن تلتزم تلك المنظمات بالأهداف الأساسية التي صممت من أجلها، وفي ظل التطور التكنولوجي الكبير وظهور العولمة زادت المنافسة العالمية، حيث أصبحت فيها المنافسة تمارس ضغطها على جميع القطاعات وفي ظل هذا المحيط لابد من المنظمات أن تعتمد على الوسائل التي تحافظ فيها على وضعها التنافس من خلال الحصول على معلومات عن المنافسين تساعد على رسم استراتيجياتها التي تحقق لها قدرة تنافسية سواء عن طرق التميز أو تخفيض تكاليف منتجاتها، لذا فقد تناول البحث ثلاثة متغيرات تحتل أهمية استثنائية في منظمات الأعمال ألا وهي: الإدارة الاستراتيجية، قيادة التغيير، الميزة التنافسية، ويهدف البحث إلى الوقوف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال توسط قيادة التغيير وتمثلت مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات عن طبيعة العلاقات ودور المتبادل بين متغيرات البحث، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي والتميز، وبالتالي تحسين القدرات التنافسية، كما أن التسيير الفعال للإدارة الاستراتيجية يعد محددًا أساسياً لأداء ونجاح المؤسسة الراغبة في التفوق التنافسي واكتساب الميزة التنافسية من خلال قيادة التغيير.

دراسة: (عبدالعزيز، أحمد محمد محمد : 2016) بعنوان: " مقومات تطبيق الستة سيجما الرشيق كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مقومات تطبيق الستة سيجما الرشيق (LSS) كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي. وتمثلت أداتها في استمارة استبيان، والتي تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس في العديد من التخصصات والبالغ عددهم (73) عضو هيئة تدريس. وقسمت الدراسة إلى عدة مباحث، استعرض الأول دعائم توظيف مدخل الستة سيجما الرشيق في الجامعات المصرية وذلك من خلال ماهيتها، وأسسها، وأهداف تطبيق مدخل الستة سيجما الرشيق في الجامعات المصرية، وفوائد تطبيقها، ومبادئ استخدام هذا المدخل في إيجاد ميزة تنافسية للجامعات المصرية، وعوامل نجاحها، ومعاييرها، والهيكلة التنظيمي لها. وتناول الثاني مراحل تطبيق مدخل الستة سيجما الرشيق على الجامعات والتي تضمنت مرحلة التعريف والقياس والتحليل والتحسين والمراقبة والتحكم. وتطرق الثالث إلى الحديث عن متطلبات الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات المصرية والتي تمثلت في أهمية القدرة التنافسية المستدامة للجامعات، ومقوماتها، ومبادئها وأسسها، وعوامل تحقيقها، وأساليب تحقيقها، ومصادرها، واستدامتها، ومتطلباتها، ومؤشراتها، واستراتيجيات المحافظة عليها. واختتمت الدراسة بعرض مقومات تطبيق الستة سيجما الرشيق لدعم القدرة التنافسية للجامعات المصرية والتي قسمت إلى: المقومات البشرية، والمالية، والإدارية، والتقنية.

دراسة: (فوزية محمد علام، 2014) بعنوان: " تطوير سياسة التعليم الجامعي بمصر في ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية."

هدفت الدراسة إلى التحقق من واقع سياسة التعليم الجامعي بمصر في ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات ووضع تصور مقترح لتطوير سياسة التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -

أ. تحقيق القدرة التنافسية أصبحت قضية على رأس قائمة الأولويات الاستراتيجية لأية جامعة من أجل نجاح تلك الجامعة على المستويين المحلي والعالمي.

ب. الابتكار والتنوع هما الطريق إلى تحقيق القدرة التنافسية للجامعات والمنافسة في السوق العالمية في التعليم العالي.

ج. تحقيق القدرة التنافسية للجامعات يرتبط بتوافر مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمهارات التكنولوجية .

وتوصي الدراسة بالعديد من التوصيات والتي منها:

أ. الإعداد المتميز لخريجي الجامعات بحيث يمتلك من المعارف والمهارات والقدرات ما يؤهله للعمل في الأسواق العالمية والدولية ما يرفع من القدرة التنافسية للجامعات المصرية.

ب. التأكيد في الخطة الاستراتيجية للجامعات على أن مستوى القدرة التنافسية للجامعات لا تقتصر فقط على وظيفة واحدة من وظائف الجامعة بل لابد أن تشمل جميع أنشطة وظائفها (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع).

8-2 الدراسات الأجنبية:

(Study: Abbas Mohammed Hussein, Malaysia 2020 , The Impact of Strategic Planning in the University's Competitiveness)

دراسة بعنوان: (تأثير التخطيط الاستراتيجي على تنافسية الجامعات).

و خلصت الدراسة الى التالي:

1 . اتضح أن التغيير في التوجه الخارجي الذي اتبعته الجامعة ممثلة به الاهتمام بالقضايا البيئية بشكل شامل وخاصة في مجال التحليل انعكست القضايا البيئية ، والمجتمعية ، والتكنولوجية ، والتنافسية ، والعملاء في تأثير مزيد من التحسين في القدرة التنافسية للجامعة.

2 . وجدت أن الجامعة قد استثمرت في تحليل القدرات الداخلية وقضايا الموظفين. فاعلية العمليات ونقاط القوة والضعف والأداء السابق وأسبابها من حالات الفشل السابقة ، وكذلك تحليل مصالح أصحاب المصلحة لإدخال المزيد من التغييرات في جهودها لتحسين قدرتها التنافسية.

3 . اتجه الجامعة لتوظيف مجالاتها الوظيفية لتحسين قدرتها التنافسية هو وهذا واضح في مجال الاستثمار وتوظيف القدرات الوظيفية (التسويق والتمويل وتكنولوجيا المعلومات والبحث والتطوير والعملاء) خدمة لتحسين قدرتها التنافسية.

- 4 .يبدو أن هناك اتجاهًا واضحاً للجامعة نحو تحقيق حالة التكامل بين مجالاتها الوظيفية لإحداث المزيد من التغيير في قدرتها التنافسية ، ومن صور ذلك التكامل تبادل الوحدات الجامعية مقابلها الموارد المادية والمعنوية واستخدام المدخلات من مختلف الأفراد داخل التنظيم وكذلك استخدام الخبراء الخارجيين لتحسين القدرة التنافسية للجامعة.
- 5 .على الجامعة الاهتمام بقضايا البيئة بشكل شمولي على وجه الخصوص في مجال التحليل البيئي والمجتمعي ، والتكنولوجيا ، والقدرة التنافسية ، وقضايا العملاء لتحسين قدرتها التنافسية.
- 6 .أن تستثمر الجامعة في تحليل القدرات الداخلية وقضايا الموظفين فاعلية العمليات ونقاط القوة والضعف والأداء السابق وأسباب الماضي ، وكذلك تحليل مصالح أصحاب المصلحة لإحداث المزيد من التغييرات في الجهود المبذولة لتحسين قدرتها التنافسية.
- 7 .أن توظف الجامعة مجالاتها الوظيفية لتحسين قدرتها التنافسية من خلال استثمار وتوظيف قدرات التسويق والتمويل وتكنولوجيا المعلومات ، البحث والتطوير ، ووظيفة خدمة العملاء لتحسين قدرتها التنافسية.
- 8 .أن تحقق الجامعة حالة من التكامل بين مجالاتها الوظيفية لتحقيقها عن تغيير آخر في قدرتها التنافسية ، من خلال استبدال وحدات الجامعة بها الموارد المادية والمعنوية واستخدام المدخلات من مختلف الأفراد داخل التنظيم والاستعانة بخبراء خارجيين لتحسين قدرتها التنافسية

(Study: Arifah Hidayati Universitas Bengkulu, Indonesia 2020, Performance and Competitiveness of Private Universities in Bengkulu Province).

دراسة بعنوان (الأداء والقدرة التنافسية للجامعات الخاصة في مقاطعة بنجكولو)

و، خلصت الدراسة الى التالي

- بناءً على نتائج التحليل واختبار الفرضيات ومناقشة البحث حول الميزة التنافسية للجامعات الخاصة في مقاطعة بنجكولو ، يمكن استخلاص النتائج على النحو التالي: 1. ستكتسب الجامعات الخاصة ميزة تنافسية إذا أمكنها ذلك. تعظيم أدائهم. من خلال توجيه السوق يمكن الحصول على معلومات حول رغبات العملاء واحتياجاتهم ، من خلال التعلم التنظيمي ، تكتسب الجامعات الخاصة المعرفة وتطبقها على عملية التعلم بطرق تنسيقية من خلال العمل الجماعي ، والابتكار فيما يتعلق ببرامج التخطيط الجديدة المصممة للقطاع الخاص بالكلية من خلال الأحداث نظم المعلومات.
- تدخل التغييرات في العالم الآن عصر الثورة الصناعية ، حيث يعتمد نمط حياة الإنسان على المعلومات. وبالتالي ، يعد إعداد خريجين مؤهلين قادرين على المنافسة عالمياً ، وكذلك إتقان التطور التكنولوجي أمراً مهماً لمستقبل الأمة. ترتبط الثورة الصناعية ارتباطاً وثيقاً بالابتكار الذي تم إنشاؤه بواسطة موارد الجودة ، وبالتالي يمكن للجامعات الخاصة الرد على التحديات لمواجهة التقدم التكنولوجي والمنافسة في عالم العمل. في إنشاء موارد مبتكرة وقابلة للتكيف للتكنولوجيا ، هناك حاجة إلى مرافق التعلم والبنية التحتية التي ستكون قادرة في النهاية على تخريج خريجين ماهرين في جوانب محو الأمية البيانات ، ومحو الأمية التكنولوجية ومحو الأمية البشرية.
- اقتراح بناءً على مناقشة واستنتاجات الدراسة ، فإن الاقتراحات والتوصيات التي يمكن تقديمها في هذه الدراسة هي: من أجل اكتساب ميزة تنافسية ، يمكن للجامعات الخاصة تطوير استراتيجيات التسويق من خلال الخطوات التالية:

(أ) ينتبه القادة دائماً إلى التوجه نحو السوق من خلال التركيز على جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات المنافسة.

(ب) يجب أن يكون القادة قادرين على زيادة قدرتهم على التعلم ، من خلال توفير الفرص لزيادة المعرفة حول طرق أفضل للعمل من خلال التعليم والتدريب ، إلى جانب تطوير أنفسهم في مجالات المعرفة والتكنولوجيا.

(ج) التطوير المستمر أو الابتكار فيما يتعلق بالأنظمة الأكاديمية وغير الأكاديمية.

(Study: Gulnara NURMUKHANOVA 2020, (Strategic Management of Universities for Regional Competitiveness))

دراسة بعنوان: (الإدارة الاستراتيجية للجامعات للقدرة التنافسية الإقليمية) "

وخلصت الدراسة الى التالي:

الإدارة الاستراتيجية كأسلوب لإدارة الجامعة هي مجال جديد للبحث في البيئة المتغيرة بسبب الانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الابتكاري.

تُظهر مراجعة الأدبيات في مجال الإدارة الاستراتيجية لجامعات ريادة الأعمال أن المشكلة الرئيسية تكمن في تحولها وفقاً لنموذج الحزبون الثلاثي عندما تتفاعل الجامعات والشركات والحكومة بنشاط. يتضمن هذا النوع من التحالف الاستراتيجي التعاون مع أصحاب المصلحة في الجامعة وتوليد أفكار لاستراتيجيات تهدف إلى تطوير واستخدام الموارد للسمات المحددة للمنطقة.

يجب أن تركز مهمة الابتكار وريادة الأعمال للجامعات على التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمنطقة. لتنفيذ مهمة ريادة الأعمال، تشارك الجامعات في تكوين بيئة ريادة الأعمال وكفاءات الطلاب في تنظيم المشاريع.

عند اتخاذ قرارات استراتيجية لتطوير الجامعة، من الضروري اعتبار مناخ ريادة الأعمال كمؤشر. كأداة لدراسة القدرات الريادية للجامعة، وهي منهجية للتقييم الذاتي تم تطويرها تحت رعاية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، يتم استخدام الأداة المتخصصة HEInnovate على نطاق واسع، والتي تسمح بتقييم استراتيجية وممارسة تعزيز ريادة الأعمال.

تسمح أداة التقييم الذاتي HEInnovate بتحديث استراتيجية الجامعة في الوقت المناسب بشأن تنفيذ مهمة ريادة الأعمال في جانب إقليمي. من العوامل المهمة في فعالية مجموعة الأدوات هذه التغطية الواسعة لأصحاب المصلحة

الجامعيين المهتمين بتطوير الابتكار في المنطقة. تُظهر ممارسة التقييم الذاتي للجامعات أن برنامج HEInnovate ساعد في المجالات التالية: - إنشاء منصة بحثية متعددة التخصصات لحل مشاكل الأعمال باستخدام الروابط الإقليمية للجامعة مع قطاع الأعمال والبلدية (جامعة فاسا ، فنلندا) ؛ - التغييرات المؤسسية التي تظهر تأثير الجامعة على المستوى الإقليمي (جامعة كاونداس للتكنولوجيا ، منطقة البلطيق ، وسط وشرق أوروبا) ؛ - تحديد نقاط القوة والضعف في النظام البيئي لريادة الأعمال في الجامعة ، وتحديد المجالات ذات الأولوية لتطوير نشاط ريادة الأعمال (جامعة توران ، كازاخستان). كشفت جامعة توران أن الجامعة أقل تركيزاً على المساهمة في التنمية الاقتصادية المحلية، وبالتالي، يجب أن يعمل النظام البيئي لريادة الأعمال في الجامعة كجزء من النظام البيئي لدعم الأعمال الإقليمية. هذا يرجع إلى حقيقة أن الإدارة الاستراتيجية للجامعة أكثر توجهاً نحو تسجيل المزيد من الطلاب وزيادة الربحية. ومع ذلك، فإن الاستخدام المنتظم لبرنامج HEInnovate يسمح بمراقبة تطور الجامعة وتحديد أولوياتها. نتائج هذه الدراسات ذات أهمية علمية وعملية لحل المشاكل في مجال الإدارة الاستراتيجية للجامعات الريادية كمواضيع لتنمية القدرة التنافسية الإقليمية

8-3 التعليق على الدراسات السابقة :

تم استعراض الدراسات ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة، حيث توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج التي ساعدت الباحث في إثراء دراسته، ومن خلال قراءة وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية الجامعات يمكن إبراز الملاحظات التالية:

- مازالت الجهود المبذولة لتحسين دور الادارة الاستراتيجية بالجامعات بشكل عام والجامعات المصرية بشكل خاص تواجه قصور للوصول إلى التوجه المستقبلي والمأمول للادارة الإستراتيجية في المؤسسات للعمل من خلال خطة وبرامج وفي ظل أهداف واضحة للوصول إلى تحقيق الغايات المرجوه.
- المفتاح الرئيس للنجاح في المستقبل القريب في كثير من الجامعات سوف يتمثل في إيجاد الطريقة المناسبة لاستقطاب الطلاب للالتحاق بالجامعة وذلك من خلال وضع الخطط اللازمة لتحسين أداء المؤسسة على كافة مستوياتها وخصوصاً الناحية التسويقية والدعائية والإنتشارية وإبراز نقاط القوة لجذب الطلاب للالتحاق بالجامعات.
- استهدفت أغلب الدراسات التركيز على التنافسية بين الجامعات و كونها أصبحت قضية على رأس قائمة الأولويات الاستراتيجية لأية جامعة من أجل نجاح تلك الجامعة على المستويين المحلي والعالمي، واستهدفت الدراسات بيان أثر ممارسة الإدارة الإستراتيجية على الأداء أو الفاعلية أو الكفاءة للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية؛ كما اهتمت دراسات أخرى دراسة الواقع الفعلي والوضع الحالي في الجامعات ومستوى تبنيها للإدارة الاستراتيجية كأداة لتفعيل دورها الرسالي في تطوير التعليم، وقياس مستويات الأداء في ظل وجود أو غياب الإدارة الاستراتيجية.
- وبعد قراءة وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الادارة الإستراتيجية ودورها في تحسين اداء وتنافسية الجامعات يمكن إبراز الملاحظات التالية:

- السياق الجديد من التحولات العالمية وإقتصاد المعرفة أكد على أهمية توفير ميزات تنافسية بين الجامعات لتكون الأفضل، بما يسمح لها بجذب أفضل العناصر البشرية من أعضاء هيئة تدريس وإداريين وطلاب، لتبدأ حالة من التنافس بين الجامعات لإحداث تغييرات استراتيجية في بنائها المادى والمعرفى حتى تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية والفوز في سباق التنافس على سائر الجامعات الأخرى .
- يجب توفير معلومات دقيقة تمكن من المعرفة الواسعة وتساعد في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال إدارة واعية قادرة على تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية ويجب على كافة العاملين بالمؤسسة أن يكونوا على دراية شاملة ومستفيضة بالدور الذى تلعبه القيادة فى تنفيذ الخطة الموضوعية لمساعدتها فى تحقيق أهدافها بشكل فعال.

9. مفاهيم أساسية:

9-1. الإدارة الإستراتيجية:

هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة فعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر .

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

9-2. الأهداف الإستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية هي مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، وهي بمثابة أداة القياس التي يقاس بها أداء المنظمة ومدى تقدمها نحو المعايير والنتائج المنشودة.

والأهداف الاستراتيجية هي المخرجات التي تساهم في تقوية وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة ومدى قدرتها التنافسية وما هي إلا مجموعة غايات بعيدة الأمد، تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها وترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المؤسسة واستجابة حية لها.

9-3. التنافسية :

التنافسية على مستوى المؤسسة هي عملية تبذل فيها المؤسسة محاولات مستمرة من أجل التفوق على المؤسسات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه، حيث تتنافس المؤسسات فيما بينها على الأسواق والفرص والعملاء، وتشتد المنافسة فيما بينها. (سيد، 2009، ص 107).

ويمكن تعريف التنافسية في التعليم الجامعي على أنها " قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على مستوى عال من الجودة مما يكسب خريجها وأعضاء التدريس بها مزايا تنافسية في سوق العمل مما يعكس تقدمها في إلحاق الطلاب بها والوصول إلى مستوى يمكنها لأن تكون جامعة من الطراز العالمي، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة ، ويمكن تعريف التنافسية في التعليم الجامعي أيضاً بأنها تسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاث (التعليم- البحث- خدمة المجتمع) والوصول إلى المستويات العالمية

المبحث الثاني

" دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء وتنافسية الجامعات "

كانت بداية ظهور مصطلح التنافسية " خلال الفترة (1981-1987)، والتي عرفت عجزاً كبيراً في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خاصة في تبادلاتها مع اليابان، وزيادة حجم الديون الخارجية. وظهر الإهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينيات كنتاج للنظام الإقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق إقتصاديات السوق" (الطيب، 2005، ص 2).

أولاً: التنافسية في التعليم العالي:

تشمل التنافسية في التعليم الجامعي شقين أساسيين:

أما الأول، فهو قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء الهيئة التدريسية والمكتبات والقاعات والتجهيزات الدراسية والبحثية وتسهيلات التدريب العملي للطلاب ونمط الإدارة ونظم الجودة وكذا في إبتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية،

وأما الشق الثاني فهو القدرة على جذب واستقطاب الطلاب والطالبات من السوق المحلية والخارجية، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول". (مصطفى، 2003، ص 138).

وتتخذ التنافسية بين الجامعات أشكال متعددة يمكن أن تتمثل فيما يلي : (راولى، وشيرمان، 2007 ، ص ص 60-62).

1- التنافس على الطلاب، حيث ترغب كل جامعة في إجتذاب طلاب يضيفون المزيد من السمعة والعراقة على الجامعة، طلاب متفوقون لديهم المقدرة على إتمام الدراسة الجامعية بتفوق. وتتلهف كل جامعة أو كلية على أن يختارها أمثال هؤلاء الطلاب المتفوقين، فتقوم بعض الجامعات بإتباع طرق معينة لجذب هؤلاء الطلاب مثل التوسع في المنح الدراسية، وإن كانت مثل هذه المنح تكلفة إضافية لها تأثيراتها على موارد الجامعة.

2- التنافس على إجتذاب، فضلاً عن الاحتفاظ، الهيئة التدريسية والإدارية المتميزة، حيث تتنافس الجامعات في ضم أفضل العناصر من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بما يدعم ويحسن من قدرتها التنافسية.

3- بحث الجامعات عن جهات ترعاها، وذلك في ضوء الإتجاه نحو البحث عن موارد إضافية للتمويل، ويشترك في ذلك الجامعات الحكومية والخاصة، وتزيد هذه المنافسة المتصاعدة حدة المصاعب التي تواجهها الأنشطة الرامية إلى جمع ما يكفي من الهبات والمنح للجامعات، مما يزيد من حدة التوتر في البيئة التنافسية.

4- التنافس من أجل التفوق، فهناك في أنحاء العالم كله جامعات وكليات معينة يشير إسمها إلى التفوق والتميز، وأصبحت هذه الأسماء بمثابة نماذج تحتذى وعلامات مميزة للنوعية الفائقة تهتدى بها الكثير من مؤسسات التعليم العالي الأخرى. ويبقى القول بأنه في وسع كل جامعة أن تطور برامجها وأن تكون لديها الرغبة في أن تضاهي مؤسسات الأسماء المتميزة مثل هارفارد وكمبرج، فهناك بعض الجامعات التي إكتسبت سمعة ممتازة لبرنامجها الجامعي في مجال معين مثل علوم البحار، فعلى الجامعة أن تتفوق في برنامج أو أكثر من برامجها، بحيث يكون ذا نوعية فائقة التميز، وهذا التفوق بدوره يجتذب الطلبة والمدرسين الأكفاء، والمنح والهبات والهدايا للمؤسسات التعليمية لمساعدتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية ونجاحها في المدى البعيد.

وتمثلت الدواعي والمبررات لمراجعة الوضع الحالي للجامعات، والبحث والسعي لدعم وتحسين القدرات التنافسية في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع إلى ما يلي :-

1-العولمة وتدويل التعليم الجامعي :

إنقلت في السنوات الأخيرة مفاهيم وأفكار العولمة إلى مجال التعليم العالي، أفكار تشير إلى سوق التعليم العالي بإعتباره ظاهرة عالمية، أفكار تقسح المجال نحو تخفيف سيطرة الحكومات على التعليم، وزيادة خصخصة مؤسساته، ومن ثم حدثت نقلة نوعية في إدارة نظم التعليم العالي في جميع أنحاء العالم، من أجل تطبيق مفاهيم ونظريات التسويق في العديد من جامعات العالم بهدف إكتساب ميزة تنافسية في السوق الدولية، إذ أن أكثر من 1.6 مليون طالب يدرسون خارج بلدانهم، وأكثر من نصف مليون يدرسون بالولايات المتحدة، ومن ثم حدثت تحديات زيادة المنافسة بين المؤسسات الوطنية والدولية، ومن ثم حدثت محاولات من قبل الحكومات لتحسين نوعية التعليم العالي وتشجيع قوى السوق لتقديم خيارات متميزة من التعليم والتدريب والمؤسسات في مجال التعليم العالي بما يلبي حاجة الطالب، وتجهيز الجامعات بما يمكنها من مواجهة التحدي المتمثل في مثل هذا السوق الدولي للتعليم العالي. (Hemsley&Brown, 2000, p.320)

وفي ظل العولمة تتعرض منظمات التعليم الجامعي والعالي التقليدية المعاصرة لتحديات تهدد وجودها وإمكاناتها وجودة مخرجاتها نظراً لظهور مؤسسات تعليمية بديلة تستخدم التقنيات الجديدة وتتعامل مع مفاهيم العولمة، مثل جامعات الفضاء التي تتعامل مع طلابها عبر القنوات الفضائية والأقمار الصناعية، والجامعات التخيلية التي تعمل من خلال شبكة الإنترنت، والجامعة بدون جدران. ومن ثم أصبح هناك عدم قدرة لمؤسسات التعليم الجامعي الحكومية والتقليدية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية التي تتميز بأنها أعظم قدرة على التكيف مع متطلبات أسواق العمل وتطورات تقنيات التعليم، بما أوجد تحدي تحسين القدرات التنافسية أمام هذه الجامعات التقليدية من أجل البقاء والنمو. (المنأوى، 2013، ص 18).

2- اقتصاد المعرفة، ومجتمع المعرفة:

تحولت فلسفة التنمية في القرن الحادي والعشرين إلى تبنى مفهوم التنمية القائمة على المعرفة، وإقتصاد المعرفة، الذي تحركه صادرات ذات قيمة مضافة مرتفعة، هي نتاج الأبحاث والتكنولوجيا والقدرات العقلية، فإملاك الدول لقدرات تنافسية أصبح ثمرة تجنيها الدول من تحولها إلى إقتصاد المعرفة وذلك بتحقيق نمو إقتصادي مستدام وريادة إقليمية. ومن ثم توجهت الأنظار إلى الجامعات لكونها مصانع المعرفة التي تقوم بتدريب الأشخاص المؤهلين جيداً، وإجراء الأبحاث العلمية، ونقل وإنتاج المعرفة الداعمة للنمو الإقتصادي ودعم القدرات التنافسية للجامعات لتكون المحركات القوية للتجديد والتغيير بوصفها مصانع للبشر ذوي المعرفة والمهارات، وتعزيز قدرات رأس المال البشري والإجتماعي. (كاريلو، 2011، ص 207).

وبذلك تزايدت حدة التنافس بين الجامعات في إمتلاك أفضل الكوادر والتخصصات العلمية وتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات والقيام بأبحاث الذكاء الاصطناعي وفضاء المعلومات وهندسة المعرفة وجودة البرمجيات، وتقوم بعض الجامعات بحجب نتائج أبحاثها في مجالات التقدم وإملاك سبل التميز والقوة في ظل أجواء التنافس العالمي للبقاء والنمو والسيطرة والوصول إلى مصاف الدول الأكثر تقدماً.

3- إتفاقية تحرير تجارة الخدمات:

في 15 إبريل 1994 وقع ممثلي 120 دولة على إتفاقية التعاون التجاري المعروفة باسم إتفاقية الجات، وذلك بالدار البيضاء بالمغرب، إيذاناً بفتح صفحة جديدة في تاريخ العلاقات التجارية الدولية وتحرير التجارة، وتتولى تنفيذ الإتفاقية منظمة التجارة العالمية. ومن بين ثلاث إتفاقيات تضمها إتفاقية الجات، تأتي إتفاقية تحرير تجارة الخدمات، لتشمل

أنشطة خدمية تنطبق عليها أحكام تحرير التجارة لأول مرة فى تاريخ العلاقات التجارية الدولية، ومن بين هذه الأنشطة الخدمات التعليمية، مما وضع الدول النامية أمام منافسة غير مؤهلة لها الآن. (عمر، 2002، ص ص 16-18).

وبعد العمل بإتفاقية تحرير التجارة فى الخدمات زادت حدة المنافسة بين المؤسسات التعليمية مثل الجامعات. حيث تحول السوق من المحلية إلى العالمية، ووجدت مؤسسات تعليمية وجامعات يمتد نشاطاتها عبر الدول والقارات، وهذه الجامعات تمتلك قدرات تنافسية عالية، وتم فتح المجال أمام التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات، وتحول المستفيد ومستقبل الخدمة من مستفيد محلى إلى مستفيد عالمى بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات وسطوة الإنترنت، فيستطيع طالب الخدمة أينما كان أن يطلع على عروض الدراسة فى مختلف الجامعات العالمية ويقارن وينتقى من بينهم، مما فرض على الجامعات أن تتعامل بفاعلية مع هذه المستجدات من خلال تحسين قدراتها التنافسية وما تقدمه من خدمات وبرامج دراسية وتسهيلات. (مصطفى، 2006، ص 106).

لقد أصبحت النظرة الجديدة للتعليم العالى تقوم على أنه جانب من أنشطة الخدمات التجارية التى تدر عائداً من الربح على الاستثمارات الخاصة، وفى هذا المضمون أصبح التعليم العالى قضية من إختصاص الإئفاقية العامة للتجارة فى الخدمات (GATS)، وأصبحت الخدمات التعليمية تتداول فى الأسواق الحرة، وبذلك وجد موردين للتعليم العالى عبر الحدود الدولية لتلبية الحاجات فى البلاد الأخرى، وتعددت نماذج توريد الخدمات التعليمية فى التعليم مثل التعليم عن بعد، والجامعة الإفتراضية، والجامعة العالمية، وجامعات عبر الدول، وإنشاء فروع للجامعات فى دول عدة، ودراسة الطلبة فى الخارج، وإبتعاث الأكاديميين للخارج.

4- أهمية فكرة وثقافة التنافسية للجامعة :

إن نشر فكر وثقافة التنافسية بين الجامعات يفيد فى تطوير أداء الجامعات والمؤسسات البحثية والأكاديمية ويحمى الجامعة من الجمود ، فعندما تشعر الجامعة بأنها وحدها هى منفذ تقديم الخدمات التعليمية والبحثية دون وجود جامعات أو مؤسسات أكاديمية وببحثية تنافسها على ذلك، يؤدى ذلك إلى تكاسل الجامعة عن تجديد وتطوير أنشطتها وبرامجها من أجل مسايرة مستجدات العصر من تقدم علمى وتكنولوجى وتطوير فى المهن والتخصصات وتغيير إحتياجات الطلاب باستمرار وتغيير مطالب سوق العمل، أما ثقافة التنافس تشجع الجميع على التطوير والتجديد والتحرك تجاه التحسين المستمر.

وتوافر مناخ التنافس بين الجامعات يرفع من روح المنافسة بينهم بما يؤدى إلى تجويد الأداء وتحسين المستويات الأكاديمية والإدارية للجامعات، وكذلك نقل التكنولوجيا واستخدامها فى الجامعات، والمساعدة فى دفع الجامعات نحو الإطلاع على تجارب الجامعات المتقدمة بما يسهم فى الإرتقاء بالجامعات الوطنية، وتشجيع الجامعات لتحسين وتطوير قدراتها التنافسية للحفاظ على كوارها البشرية وخفض هجرة العقول المحلية، ومساعدة الجامعات للإطلاع على مناهج الجامعات المتقدمة وما يجرى بها من بحث علمى وكيفية إدارتها، وتدفع فكرة التنافسية الجامعات إلى تطوير وتدريب العاملين لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتطوير نظم التعليم وبرامجه وأساليبه لتلبية إحتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح من الجامعة، وتشجع التنافسية الجامعات على توجيه البحوث من أجل تحقيق أهداف المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وتسهم التنافسية فى إلزام الجامعات بتطوير وبناء نظم معلومات سواء عن الجامعة كمنظومة أو عن البيئة الخارجية ومتطلباتها، ومعلومات عن الجامعات المنافسة لها، لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، إذ أن امتلاك المعلومة يعد قوة فاعلة فى التنافس. (درويش، 2012، ص 641).

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتحسين أداء وتنافسية الجامعات:

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها " العملية اللازمة لرسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة والتي تساعد في تطوير الإدارة بها من خلال تنظيم وتوظيف الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الأهداف والسياسات التي تسعى إليها المؤسسة وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والتقييم المستمر لإنجاز النتائج المرغوبة"

ومن بين أبرز الخصائص اللازمة لإدارة الجامعات كأحد أهم المؤسسات التعليمية في المجتمع أن يكون لدى الإدارة رؤية استراتيجية لتحقيق طويل الأمد للأهداف المنشودة ، وأن تكون قادرة على التفكير الإستراتيجي ، وأن تكون قادرة على تحديد المتغيرات الداخلية والخارجية والفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة وقدرتها التنافسية وذلك بالاعتماد على المعلومات المناسبة لإتخاذ القرارات المناسبة ، وتتطلب مثل هذه الخصائص أن يكون مديرو تلك المؤسسات قادرين على ممارسة الإدارة الإستراتيجية بشكل فعال وتوظيفها لتحقيق أهدافهم بشكل كاف.

إن مؤسسات التعليم تواجه عدداً كبيراً من المتغيرات التي تدعوها إلى التفكير في مستقبلها والعمل نحو الاستجابة والتكيف مع المتغيرات وتحقيق التقدم خاصة في بيئة تتسم بالتغير السريع وزيادة حدة المنافسة مما يدفعها إلى تبني المداخل الإدارية الحديثة لتحسين الأداء والتغلب على تلك التحديات، خاصة أنه يعزى تعثر مؤسسات التعليم في خطواتها وتعطل برامجها إلى ما يسمى بالفراغ الإستراتيجي أو غياب منهجية الإدارة الإستراتيجية التي تحقق العديد من المزايا وتسهم في مواجهة الضغوط والمؤثرات البيئية. (الشريف، 2010، ص 16).

وتعد الإدارة الإستراتيجية عملية أساسية وضرورية في المؤسسة وليست عملية كمالية لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسة حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد، حيث يساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية على تحقيق مجموعة من الفوائد للمؤسسة من أهمها:

- تحديد خارطة طريق للمؤسسة.
- زيادة قدرتها على المنافسة المحلية والدولية.
- استخدام الموارد بشكل فعال.
- عدم مقاومة التغيير والمشاركة بين فرق العمل وتنمية التفكير الاستراتيجي. (العتيبي، وآخرون، 2016 ، ص 681).

وتتمثل متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي لتحسين الأداء المؤسسي ودعم التنافسية فيما يلي:

أ- توافر التفكير الاستراتيجي وذلك من خلال

- توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الإستراتيجية.
- تأسيس ثقافة التقاطع الفكري، عبر سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة.

- تحديد سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى وقائع.

- تشخيص مستوى أداء المؤسسة من خلال المقارنة المرجعية بأداء مؤسسات رائدة وقائدة. (أوبكر، 2000، ص 131).

ب-توافر نظم المعلومات الإستراتيجية:

- يهدف إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم وتطوير خدمات تعطي المنظمة الميزة التنافسية على القوة المنافسة من خلال تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الإستراتيجية عن الخدمات والمزايا التي يقدمها المنافسين.

ج-توافر الثقافة التنظيمية المناسبة:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعة العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم. (الهاشم، 2006، ص 37).

د-توافر موارد مادية مناسبة:

يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام جيد للإدارة المالية، حيث إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة، وتلعب الموارد المادية دوراً حيوياً في نجاح مؤسسات التعليم العالي، إذ أن التمويل هو الأساس في العملية التعليمية.

هـ -توافر الحوكمة الإدارية:

"الحوكمة في الجامعات عبارة عن قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها، بمستوى عال من الجودة، وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة ، وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة". (العريني، 2014، ص 118).

ويقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) تسع سمات للحكم الرشيد، هي: "المشاركة ، وسيادة القانون ، والشفافية والاستجابة ، والتوجيه نحو بناء توافق للآراء ، والإنصاف والفعالية والكفاءة ، والمساءلة ، والرؤية الاستراتيجية . وهذه السمات يجب أن يؤخذ بها بشكل متزامن ومتواز لكي تحقق الهدف المرجو". (Weiss, 2000, p.814).

ثالثاً التخطيط الإستراتيجي في جامعة دراية ::

نود التحدث نبذة عن جامعة دراية وخططها الإستراتيجية والمشكلة موضوع البحث ونخلص إلى دور الإدارة الإستراتيجية في الجامعة في التغلب على المشكلة موضوع البحث.

1- جامعة دراية، نشأتها، وموقعها:

نشأت جامعة دراية بموجب القرار الجمهوري رقم (91) لعام (2010 م) وتحتوي بداخلها إنشاء عشر كليات وهي:

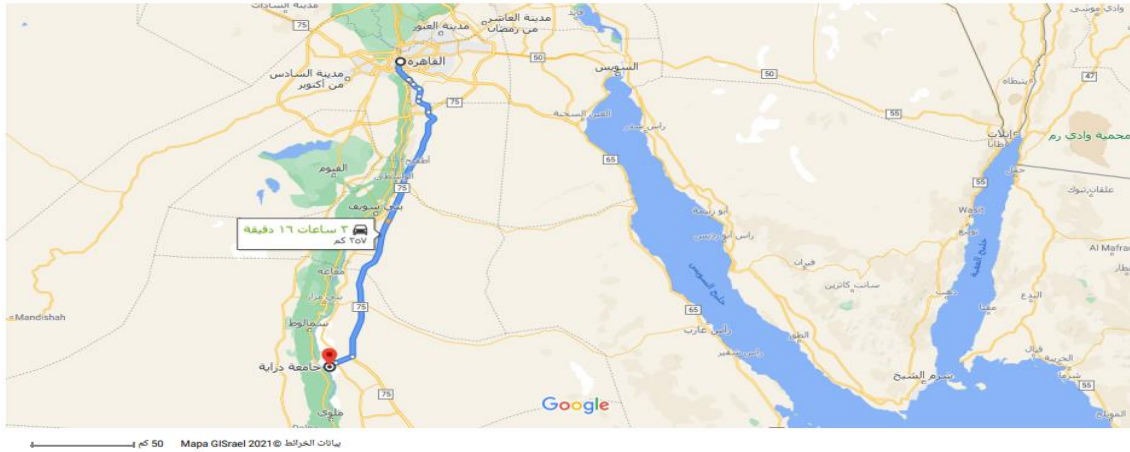
- كلية الصيدلة.
- كلية العلاج الطبيعي.
- كلية طب الفم والأسنان.
- كلية إدارة الأعمال.
- كلية الطب البشري.
- كلية الهندسة.
- كلية التمريض.
- كلية الألسن.
- كلية الصحافة والإعلام.
- كلية الفنون التطبيقية.

وتعد جامعة دراية أولى الجامعات الخاصة بمحافظة المنيا، وعلى مستوى المحافظات، من محافظة المنيا حتى محافظة أسوان، وكذلك محافظة الوادي الجديد، وهي بذلك تخدم (7) محافظات.

- وتقع جامعة دراية بالمنيا الجديدة، الحي السادس - أرض الجامعات - ميدان دراية، ويتميز موقع الجامعة بملاءمته كبيئة طبيعية نقية خالية من أى مصدر من مصادر التلوث بمعناه الشامل.

القيادة 257 كم، ٣ ساعات ١٦ دقيقة

Google القاهرة إلى جامعة دراية



عبر طريق القاهرة - أسوط الصحراوي ٣ ساعات ١٦ دقيقة

جدول رقم (1) تطور المباني والقاعات الدراسية في الجامعة سنوياً

الكلية	مساحة الدور "م 2"	المساحة الكلية للمبنى "م 2"	مدرجات المحاضرات	القاعات الدراسية	المعامل العملية والحاسب الآلي
الصيدلة 2015	2229	6686	6	2	16
العلاج الطبيعي 2017	3394	10182	4	22	7
طب الفم والاسنان 2020	6820	20479	8	6	17
كلية ادارة الأعمال 2021	1520	4560	3	6	7

المصدر: الخطة الإستراتيجية لجامعة دراية.

جدول رقم (2) تطور اعداد الطلاب في الجامعة سنوياً

الكلية	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
الصيدلة 2015	602	1089	1542	2017	2163	2163	
العلاج الطبيعي 2017	231	463	682	1042	1483	1483	
طب الفم والاسنان 2020						177	
كلية ادارة الأعمال 2021							
الاجمالي	833	1552	2224	3059	3646	4130	4329

المصدر : من إعداد الباحث بناء على بيانات الجامعة.

جدول رقم (3) تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة سنوياً

الكلية	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
--------	------	------	------	------	------	------	------

82	82	82	81	80	53	33	الصيدلة 2015
65	65	64	58	54	29	21	العلاج الطبيعي 2017
33	33	30					طب الفم والاسنان 2020
13	13						كلية ادارة الأعمال 2021
38	38	38	20	20	12	10	المواد الطبية والعامة
231	231	214	159	154	94	64	الاجمالى

المصدر : من إعداد الباحث بناء على بيانات الجامعة.

نبذة مختصرة عن الخطة الاستراتيجية للجامعة:

1-التزامات الخطة:

1/1 الالتزام المحلي:

تلتزم الخطة الاستراتيجية لجامعة دراية (2018-2025) بأن تتيح الفرص المتكافئة في التعليم، والتدريب، والبحث العلمي لمواطني محافظة المنيا، وصعيد مصر بصفة خاصة، ومواطني مصر بصفة عامة الحاصلين على الثانوية العامة (وفقاً للشروط التي يحددها المجلس الأعلى للجامعات الخاصة، والمعايير التي يقرها مجلس إدارة جامعة دراية)، وتلتزم الجامعة بأن تقدم لهم أحدث البرامج التعليمية التي تمكنهم من التنافس عالمياً، كما تلتزم الجامعة باتخاذ كافة السبل؛ لتهيئة البيئة الملائمة لإنتاج أبحاث علمية عالمية المستوى، كما توجه الجامعة لجل اهتمامها باتخاذ كافة السبل اللازمة لتنمية البيئة، وخدمة المجتمع.

2/1 الالتزام العالمي:

تسعى جامعة دراية إلى عمل اتفاقيات تعاون مع جامعات العالم المتميزة، وإجراء أبحاث علمية مشتركة مع هذه الجامعات كما تشمل التبادل الطلابي، بما يحقق الفائدة المشتركة للطرفين؛ للإسهام في نمو وتقديم المعرفة الإنسانية.

3/1 المنطلقات الفكرية لخطة الجامعة:

- المنطلق الأول: تضع الجامعة في اعتبارها أن تكون متميزة في رسالتها التي تم من أجلها إنشاء هذه الجامعة، وتنتج هذه الرسالة في جوهرها إلى أن تقدم خدمة مجتمعية متكاملة، خاصة في مجال الرعاية الصحية، وهي بذلك اختارت لنفسها تقديم خدمة مجتمعية ذات طبيعة قومية، لدعم جهود الدولة في الرعاية الصحية لمواطنيها.
- المنطلق الثاني: إن اختيار جامعة دراية مجال الرعاية الصحية بالتحديد؛ يمكنها من تحقيق التكامل والتنسيق بين الكليات المتخصصة في الرعاية الصحية (الصيدلة - العلاج الطبيعي - طب الأسنان - التمريض) في مجالات التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وتنمية البيئة، وخدمة المجتمع، وما كان لجامعة دراية أن تتمكن من القيام بهذا الدور الفريد إلا من خلال تحقيق هذه المتطلبات.

- المنطلق الثالث: اختارت جامعة دراية موقعاً متميزاً بعيداً عن التلوث البيئي، والضوضاء، كما اختارت أن يكون لكل طالب المساحة التي يجب أن توفر له الدراسة، وممارسة الأنشطة، والخضرة... مما ينعكس بقوة على توفير البيئة التعليمية الملائمة.
- المنطلق الرابع: تمتلك جامعة دراية يقيناً مستمداً من وعيها بالاتجاهات العالمية لدور التعليم الجامعي، وهو الإعداد الجيد للخريجين، ونشر أبحاث في الدوريات العالمية، وتقديم خدمات مجتمعية متميزة.

4/1 إجراءات تنفيذ الخطة:

- 1- صياغة الغايات، والأهداف المنبثقة من الرؤية.
- 2- عقد ورش العمل اللازمة.
- 3- تحويل الغايات إلى أهداف استراتيجية.
- 4- ترجمة الأهداف إلى أنشطة تشغيلية.
- 5- تحديد مؤشرات قياس الأداء.
- 6- المتابعة، والتقييم المستمر؛ لإعادة تصحيح المسار.
- 7- التواصل المستمر مع الأطراف المعنية.

1/4/1 منهجية بناء الخطة:

يقوم منهج إعداد الخطة على التكامل بين المدخلين الآتيين:

Top Down Approach، Down Top Approach، وفقاً للخطوات الآتية:

1- المرحلة التحضيرية:

- دراسة رؤية مصر (2030).
- دراسة الوضع الحالي للجامعة.
- تحديد التحديات التي تواجه الخطة.
- الاطلاع على التوجهات العالمية في بناء الخطط الاستراتيجية للجامعات.

2- مرحلة التوجهات الأساسية:

- تحديد التوجهات الرئيسية للرؤية.
- تحديد الهيكل الإداري الذي يحقق الرؤية.
- صياغة الرؤية والرسالة والغايات والأهداف.

3- مرحلة إعداد الاستراتيجيات:

- أ- تحديد مميزات الخطة في مجالاتها الثلاثة الآتية:
 - في مجال التعليم، والتعلم، والتدريب. - في مجال الدراسات العليا، والبحث العلمي. - في مجال تنمية البيئة وخدمة المجتمع.
 - ب- تحديد الأهداف المنبثقة من الغايات.
 - ج- بناء الخطة التنفيذية.

4- مرحلة المراجعة، وتتضمن: أ- المراجعة الدورية للرؤية، والرسالة، والغايات. ب- مراجعة أولويات الخطة.

ج- إجراء التعديلات المقترحة وفقاً للتقارير الواردة من الخطوتين (أ، ب).

1/2 آلية تحقيق الخطة:

1/1/2 آلية المتابعة:

- 1- يتم متابعة الخطة إلكترونياً بالتواصل المستمر بين الكليات، والجامعة، والخريجين، ومركز ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بالجامعة.
- 2- يتم متابعة تنفيذ الخطة على مستوى الكليات من خلال رؤساء الأقسام، ويقوم مدير مركز ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بالجامعة بزيارات ميدانية للكليات، وتقديم الدعم الفني اللازم للتغلب على معوقات التنفيذ.
- 3- يقوم مدير مركز ضمان الجودة بالجامعة بتقديم تقرير نصف سنوي إلى مجلس الجامعة، لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية على مستوى الجامعة.

2/1/2 آلية التنفيذ:

إجراءات التنفيذ:

تتمثل ضمانات تنفيذ الخطة في النقاط الثلاث الآتية:

- 1- جهاز إداري حاكم يضم كل قيادات المؤسسة، ومعاونيهم.
- 2- تحديد المسؤولية الواضحة والمحددة لكل مسئول إداري، أو فني، أو أكاديمي، عن كل هدف استراتيجي من أهداف الخطة التي تكفل تحقيق رسالتها.
- 3- الشفافية في إدارة التطوير اللازم لتحقيق غايات الخطة.

3/1/2 إجراءات المتابعة:

- 1- يقوم أ.د/ نائب رئيس الجامعة بمتابعة تنفيذ الخطة في مجالاتها الثلاثة الآتية: المجال الأول: شؤون التعليم والطلاب، المجال الثاني: الدراسات العليا والبحث العلمي، المجال الثالث: تنمية البيئة وخدمة المجتمع.
- 2- يقدم أ.د/ نائب رئيس الجامعة إلى مجلس الجامعة تقريراً ربع سنوي عن تنفيذ الخطة، وعرض المعوقات، وطرح أساليب التغلب على هذه المعوقات؛ لمناقشتها، واتخاذ إجراءات التغلب عليها.

2/2 آلية استمرارية الخطة:

تتحقق استمرارية الخطة من خلال الضمانات الآتية:

- 1- التقييم المستمر.
- 2- إجراء التعديلات اللازمة استجابةً لنتائج التقييم.

3/2 آلية نشر الخطة:

- 1- النشر الإلكتروني: من خلال موقع الجامعة.
- 2- النشر الورقي: من خلال إرسال نسخ ورقية للكليات، حيث إنه لكل كلية خطتها المنبثقة عن خطة الجامعة.

المبحث الثالث

خبرات اقليمية ودولية حول دور الادارة الإستراتيجية فى الجامعات

أولاً : خبرة جامعة فلوريدا الدولية

تم اختيار جامعة فلوريدا الدولية كخبرة لتحقيق ميزة تنافسية في مجال الجامعات نظراً لإحتلالها موقع متقدم في التصنيفات العالمية التي من أهم معاييرها في تقييم الجامعات معيار العالمية، فقد حصلت جامعة فلوريدا الدولية على التصنيف في الفئة (401—500) على تصنيف التايمز في عام 2017 - Times Higher Education World University Rankings

Source:- <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/florida-international-university#ranking-dataset/589595>

العناصر الرئيسية لتحقيق جامعة فلوريدا الدولية الميزة التنافسية من خلال تدويل أنشطتها: (Knight,1994,57)

- 1- العوامل التنظيمية (مثل بيان المهمة أو الرسالة الجامعية، والتخطيط السنوي، أومراجعة التقييم).
 - 2- البرامج والخدمات الإلكترونية.
- حيث أن معظم العوامل التنظيمية الهامة تمثلت في: .
- القيادة في الجامعة (بما في ذلك بيانات المهام والخطط الإستراتيجية والإلتزام التنظيمي المؤسسي والثقافة الاخلاقية بالمؤسسة، وسياسات إتخاذ القرار وغيرها).
 - تطوير أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والمشاركة البحثية والتدريسية لهم على النطاق الدولي.
 - الدعم المادي (من الميزانية وتخصيص الموارد لاستدامة الأنشطة الدولية بالجامعة).
- أهم الإستراتيجيات والسياسات التي إتبعها جامعة فلوريدا الدولية في تطوير تميزها في تدويل أنشطتها: (شلبى، 2018، ص 142).

- إقامة حلقات المحادثات وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس لتدريبهم على المشاركة الدولية للمناهج الدراسية.
- دعم رواتب أعضاء هيئة التدريس لتطوير دورات التعلم العالمي الجديدة للثقافات المختلفة .
- توفير مجموعة متنوعة من تخصصات الدراسات الدولية ودعم عولمة المناهج من خلال العديد من هيئات الاعتماد بكميات الجامعة .
- تضمين الرؤية الدولية في جميع الأنشطة الرسمية أو المناهج التشاركية والأبحاث الجامعية لأعضاء هيئة التدريس.
- الدعم المادي لتخصيص الموارد لاستدامة الأنشطة الدولية بالجامعة.
- الاستثمار في رأس المال البشرى لتعزيز المعرفة بالعالمية لديهم وفهم القدرات اللازمة للقيام بأنشطة التعامل بالصيغة الدولية ودعم المشروعات البحثية الدولية من خلال منح فرصة التفرغ اللازمة لأعضاء هيئة التدريس للقيام بها.

ثانياً : خبرة جامعة موسكو للفيزياء والتكنولوجيا

تم اختيار جامعة موسكو للفيزياء والتكنولوجيا كخبرة لتحقيق ميزة تنافسية في مجال الجامعات نظراً لإحتلالها موقع متقدم في التصنيفات العالمية التي من أهم معاييرها في تقييم الجامعات معيار العالمية التصنيف في الفئة (301—350) على تصنيف التايمز في عام 2017 - Times Higher Education World University Rankings

Source: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2017/world-ranking#!page/13/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats

من أولى وأهم المبادرات الإستراتيجية من أجل تعزيز القدرة التنافسية لجامعة موسكو : (شلبى، 2018، ص ص 159-161)

أولاً: تشكيل حقيبة الجامعة من البرامج والمنتجات الفكرية القادرة على توفير القدرة التنافسية الدولية.

ثانياً: جذب وتطوير الموظفين الرئيسيين في الجامعة وزيادة في جودة أفراد هيئة التدريس والبحوث.

ثالثاً: جذب الطلاب الموهوبين وطلاب الدراسات العليا.

رابعاً: وجود منهجية لضمان تركيز الموارد في الجامعة ورفض الأنشطة غير الفعالة.

خامساً: إنشاء نظام إدارة جامعة موسكو الذي يضمن تحقيق مؤشرات النجاح.

ويتم ذلك من خلال مجموعة من السياسات متمثلة فيما يلي :

- إنشاء حاضنات الأعمال ومراكز نقل التكنولوجيا في جميع أنحاء الجامعة الذي هدف الى تنمية ريادة الأعمال التكنولوجية ونقل نتائج البحوث إلى الصناعة.
- تحديث نظام إدارة الجامعة القائمة من أجل تركيز الجهود على منطقة البحث وعلى زيادة مسؤولية القيادة عن نتائج عملهم.
- إجراء دورات تدريبية منتظمة (للإداريين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرائدة ومراكز البحوث في العالم).
- إنشاء نظام التعليم عن بعد بإلقاء المحاضرات وعقد الدورات وافتاحتها على شبكة الإنترنت للطلاب الدوليين.
- إدارة العديد من العمليات الإدارية آلياً.
- تحسين البنية التحتية الإعلامية للعملية التعليمية.

ثالثاً : خبرة جامعة الملك عبد العزيز

تأسست جامعة الملك عبد العزيز في عام 1387هـ / 1967م بصفتها جامعة أهلية، هدفها نشر التعليم العالي في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية، وبداية من عام 2014 بدأت الجامعة تتجه إلى العالمية وتحقق تقدم في مركزها بين الجامعات حيث حصلت جامعة الملك عبد العزيز في تصنيف QS World University Rankings على مركز (267) عالمياً.

Source: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2015>

وقد استهدفت الجامعة السياسات الآتية لتحقيق الريادة : (شلبى، 2018، ص ص 169-175).

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات التي بها أماكن تبادل المعرفة والخبرة الدولية ولتمكين لقاءهم مع العلماء البارزين والاطلاع على أحدث نتائج البحوث وتبادل المعرفة معهم .
- قيام الجامعة بدور الوسيط بين علمائها وغيرها من المنظمات التي تقدم الأموال للبحث العلمي .
- تشكيل المجموعات البحثية لتعزيز التعاون بين الباحثين من مختلف التخصصات ووضع نظم لدعم وتعزيز البحوث المتعددة التخصصات.
- إنشاء الكراسي العلمية وتمويلها من قبل الأفراد والشركات والمنظمات لتعزيز التميز وذوي الكفاءات العالية من الباحثين.
- استقطاب عدد من العلماء البارزين المستشهد بهم على نطاق واسع من قبل باحثين آخرين.
- توفير بيئة أكاديمية داعمة ومواتية لتحفيز الابتكار وتعزيز وتشجيع التميز والابتكار والمواهب .
- دعم تشجيع وتطوير البحث العلمي التطبيقي الذي يهدف لخدمة وتطوير المجتمع المحلي .
- إنشاء وتفعيل الشراكات مع عدد من الجامعات والمراكز البحثية العالمية.
- التوجه نحو ثقافة جامعة ريادة الأعمال بتدريس ريادة الأعمال في المراحل التعليمية المختلفة وتحويل المعرفة إلى مشاريع إعداد كفاءات مهنية متخصصة.

رابعاً: خبرة جامعة العلوم التطبيقية بالنمسا

تعد جامعة العلوم التطبيقية بالنمسا واحدة من أكبر جامعات العلوم التطبيقية في النمسا وأنشئت عام 1995م، ما يميز هذه الخبرة رغم أنها جامعة حديثة المنشأ (حوالي 27 عام) قادرة على تحقيق المزايا التنافسية في تأسيس الشراكات الناجحة والمكانة المتقدمة في شبكات التعاون الدولي مع الجامعات والصناعات.

وكانت الدروس المستفادة من تلك التجربة ما يلي: وقد استهدفت الجامعة السياسات الآتية لتحقيق الريادة : (شلبى، 2018، ص 196).

- توفر الدورات التعليمية المفتوحة على الأنترنت لتمكن المتعلمين من تحسين معارفهم الخاصة وتطوير مهاراتهم الذاتية من خلال التواصل مع المشاركين الآخرين.
- التمويل الإضافي من خلال الدعوة التنافسية لمقترحات المشاريع والحراك الدولي للطلاب الدوليين وأعضاء هيئة التدريس وتوسيع نطاق الطلب على برامج التمويل الممكنة.
- اختيار الموظفين المتخصصين والمتحمسين للعمل على مقترحات المشاريع لزيادة فعاليتها.
- استثمار بذور الأموال اللازمة كمدخل هام للحصول على المزيد منها، هذا مع ضرورة وجود الأشخاص المتفانين في عملهم واستثمار طاقاتهم في تعزيز التنمية المستقبلية للجامعة .
- دعم شركات التدريس والبحث بالتعاون مع الشركاء بالتزامن مع التدويل بوصفه اتجاهاً إنمائياً رئيسياً في تحقيق المزايا التنافسية للجامعة.
- التعاون مع الصناعة وأصحاب المصلحة الخارجيين القائمة الشراكات داخل الأوساط الأكاديمية لتوفير طاقم العمل المؤهلين والمتحمسين، والبنية التحتية، بالإضافة إلى إمكانيات التمويل من جهات أخرى.
- دعم التبادل الطالبى وتشجيع المتميزين من خلال اتفاقيات الشراكة مع الجامعات العالمية بتوفير المنح الدراسية والتدريب بالجامعات العالمية.
- التعاقد مع الشركات والمصانع لتسويق الابتكارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب الباحثين.

خامساً: خبرات من جامعة حمدان بن محمد الذكية بالامارات: (تنيرة، 2017، ص ص 98-99).

- تعد جامعة حمدان بن محمد الذكية هي الجامعة الأولى على مستوى الشرق الأوسط، كما تعد من ضمن أفضل 10 جامعات ذكية على مستوى العالم "جائزة كيو. إس ووارتون للتميز في التعليم العالي 2016"
- أنشأت جامعة حمدان بن محمد الذكية عام (2009م) بأمر من الشيخ حمدان بن محمد بن راشد، في دولة الإمارات ولقد بذلت الجامعة جهوداً كبيرة لتحقيق اعتراف دولي عبر الصلات العالمية والإعتماد الأكاديمي وتشجيع الإهتمام بفكر إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في العالم العربي، وأخذت على عاتقها نشر ثقافة الجودة والبحث العلمي من خلال التعليم الذكي وبرز ذلك جلياً في تخصصاتها الأكاديمية في إدارة الأعمال والجودة والتعليم والرعاية الصحية والبيئية، وقد اتخذت الجامعة لتحقيق ذلك العديد من الإجراءات متمثلة فيما يلي:
- إتاحة الفرصة أمام الراغبين بتطوير معارفهم وخبراتهم في هذا المجال.
- قامت بالتنسيق بين الجهود في تعريب المراجع والبرامج التخصصية الدولية التي تحظى بإعتراف أكاديمي.
- تشجيع الباحثين العرب على العمل مع الجامعة لتطوير مناهج إدارة الجودة الشاملة وبرامجها باللغة العربية.
- تعتمد التعليم الإلكتروني كنظام للتعليم.
- تشجع التميز في التعليم والتعلم بطرق تكنولوجية مبتكرة.

- توفر جامعة حمدان بن محمد الذكية باقة متكاملة من خدماتها للطلبة والعاملين فيها، على المفهوم الذكي للخدمات، عبر إطلاق تطبيقها (الحرم الذكي) الذي يستند إلى أحدث التقنيات والوظائف المتوفرة عبر الأجهزة الذكية.
 - قامت الجامعة بعقد شراكات مع معهد اليونسكو لتقنيات المعلومات في التعليم وجامعة كاتالونيا الأمريكية.
 - حازت الجامعة على عضوية المجلس الدولي للتعليم المفتوح والتعليم عن بعد.
- ومجمل القول أن تجربة جامعة حمدان بن محمد الذكية بإمارة دبي بالإمارات العربية المتحدة لن تكون مجرد مؤسسة لتقديم المعارف الأكاديمية والتخصصية في إدارة الجودة الشاملة بحسب ولكنها سوف تصبح مركزاً للتطوير الفكري والثقافي عالمياً وهي مثال يحتذى به في التنافسية والتطوير للجامعات.

سادساً: خبرات من جامعة المنصورة: (شلي، 2018، ص ص 250-254).

- انطلاقاً من رؤية جامعة المنصورة وهي تحقيق الريادة والتميز العالمي في إنتاج المعرفة من خلال التنمية المستدامة والشراكة المجتمعية الفعالة ورسالتها في توفير بيئة متميزة للتعليم والتعلم والبحث العلمي وتطبيق لمعايير الجودة العالمية وتقديم خدمات مهنية وفنية متخصصة لمختلف قطاعات المجتمع القومي والإقليمي والدولي،
- حيث تتمثل أهداف جامعة المنصورة في: .
- تنمية قدرة الطالب على الابتكار والتعلم الذاتي والعمل الجماعي والمنافسة إقليمياً وعالمياً لمعايير الجودة
- تحديث وتطوير البرامج الدراسية في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة
- الاهتمام بالتعليم المستمر والتعليم الإلكتروني وتكنولوجيا التعلم
- تطوير الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس كخبراء في التعليم وتكنولوجيا التعلم والاداء البحثي كعلماء في التخصصات البحثية المتنوعة .
- تجويد البحث العلمي تعزيز التعاون البحثي مع الجامعات ومراكز البحث الإقليمية والعالمية.
- . تنمية وتطوير الرصيد الثقافي والاجتماعي والخدمي للمجتمع المحلي والإقليمي مع إعداد كوادر مهنية متخصصة مناسبة لمتطلبات سوق العمل التنافسي
- .تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في منظومة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع في الجامعة طب للمعايير الدولية المعتمدة .
- . بناء و تقوية الشراكة المجتمعية من خلال إنتاج وتطبيق واستغلال المعرفة لصالح المجتمع
- .توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في تطوير منظومة التعليم والتعلم وخدمة المجتمع
- .تحقيق التنمية المستدامة في كافة المجالات.

المبحث الرابع

تفعيل دور الادارة الإستراتيجية فى جامعة دراية لدعم كفاءة الأداء والتنافسية

أولاً : الخطة الإستراتيجية وتحليل الوضع الإستراتيجى لجامعة دراية

1/1 الرؤية:

تطمح جامعة دراية أن تحقق الريادة على المستوى القومي والإقليمي، وأن تكون ضمن الجامعات المتميزة عالميًا.

2/1 الرسالة:

تلتزم جامعة دراية بتقديم برامج تعليمية متميزة، وتوفير بيئة بحثية تلبي الاحتياجات المجتمعية، وتساهل التطورات والمستويات العالمية، وتشارك بفاعلية في تنمية البيئة وخدمة المجتمع.

3/1 القيم:

- الطلاب هم بؤرة الاهتمام.
- لدينا عزيمة لا تحيد عن التميز.
- ثقافتنا هي الإبداع، والابتكار، والاكتشاف.
- نحن نعيش السلام، والأمان، والتحضر.
- نقدر الاختلاف، والتعاون، والعمل الجماعي.

4/1 الغايات والأهداف الاستراتيجية المنبثقة منها:

الغاية الأولى: جهاز إداري كفء

الأهداف الاستراتيجية لتحقيق هذه الغاية:

- 1- بناء هيكل تنظيمي قادر على تحقيق رسالة الجامعة.
- 2- بناء قاعدة معلومات تتضمن كل ما يخص الجامعة إداريًا، وفنيًا، وأكاديميًا.
- 3- إعداد برنامج شامل للتدريب، والترقي.
- 4- بناء نظام إلكتروني لتقييم أداء العاملين.
- 5- الحصول علي الأيزو في الإدارة.
- 6- تهيئة البيئة الملائمة لكي يقوم الجهاز الإداري بدوره في تحقيق رسالة الجامعة.

الغاية الثانية: خريج منافس، متمكن من تخصصه، ومتكامل الشخصية

الأهداف الاستراتيجية لتحقيق هذه الغاية:

- 1- التطوير المستمر للبرامج الدراسية، وتقديم برامج جديدة تمكن الخريج من التنافس.
- 2- توصيف البرامج الدراسية في ضوء المعايير الأكاديمية.
- 3- تفعيل استراتيجيات التعليم والتعلم الحديثة.
- 4- الاستمرار في تطوير برامج تدريب الطلاب.
- 5- إنشاء نظام موضوعي لتقويم الطلاب، وإدارة الامتحانات.
- 6- الاستمرار في تقديم برامج متطورة في النشاط الطلابي.
- 7- الاستمرار في تطوير مصادر التعلم.

الغاية الثالثة: عضو هيئة تدريس مُعد مهنيًا، وأكاديميًا، ومنتجًا أبحاثًا علمية عالمية المستوى.

الأهداف الاستراتيجية لتحقيق هذه الغاية:

- 1- اعتماد الجامعة نظام تعيين أعضاء هيئة التدريس، وإحلالهم محل المنتدبين.
- 2- قيام كل كلية بتقديم خطة بحثية.
- 3- تحقيق الاستثمار في البحث العلمي من خلال تسويقه.
- 4- بناء البعد المهني المهارى في تكوين عضو هيئة التدريس.
- 5- إعداد وثيقة لأخلاقيات البحث العلمي، وحماية الملكية الفكرية.

الغاية الرابعة: تنمية البيئة، وخدمة المجتمع

الأهداف الاستراتيجية لتحقيق هذه الغاية:

- 1- التمويل الذاتي للمساهمة في تنمية البيئة، وخدمة المجتمع.
- 2- تحفيز الأساتذة والطلاب للمساهمة في تنمية البيئة، وخدمة المجتمع مع تعزيز ثقافة العمل التطوعي لديهم.

الغاية الخامسة: كليات معتمدة

الأهداف الاستراتيجية لتحقيق هذه الغاية:

- 1- إنشاء مركز لضمان الجودة والاعتماد.
- 2- غرس ثقافة الجودة، والاعتماد على مستوى الكليات والجامعة.
- 3- تمكين الكليات، والمعامل، والمراكز من اكتساب مهارات وخبرات الحصول على الاعتماد.

5/1 الاتساق بين رؤية مصر 2030م، والخطة الاستراتيجية للجامعة:

جدول رقم (4) تتسق خطة جامعة دراية مع رؤية مصر 2030م من حيث العناصر التالية:

النقاط	رؤية مصر 2030م	الخطة الاستراتيجية للجامعة.
الإتاحة	- التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم العالي. - التوسع في أعداد الطلاب المقبولين في الجامعات.	
جودة الخدمات التعليمية:	- الانتهاء من اعتماد 50% من مؤسسات التعليم العالي.	- تلتزم الجامعة باتخاذ الترتيبات اللازمة لاعتماد الكليات.
	- تطوير نظم القبول بالجامعات بتحقيق التوازن بين قدرات الطلاب وطبيعة البرامج الدراسية.	وجود نظام قبول للطلاب يضمن ملائمة قدرات الطلاب للبرامج.

المصدر: الخطة الإستراتيجية لجامعة دراية.

وبتسليط الضوء على المشكلة موضوع الدراسة ومن خلال مقارنة أعداد الطلاب سألقة الذكر وخصوصاً خلال العام 2021/2022 ومقارنة نسبة تحقق الإيراد نجد ما يلي :

جدول رقم (4) بعض مؤشرات التحليل المالي لميزانيات الجامعة عبر السنوات

البيان	2019/2020	2020/2021	2021/2022
نسبة الزيادة السنوية للإيرادات	25%	35%	19%
نسبة الزيادة السنوية للمصروفات	47%	29%	13%
نسبة الزيادة السنوية في الفائض النقدي	6%	35%	-26%
عدد الطلاب	3646	4130	4329
نسبة الزيادة السنوية لأعداد الطلاب	19%	13%	5%
نسبة الزيادة السنوية في نصيب الطالب في الإيرادات	5%	19%	14%
نسبة الزيادة السنوية في إجمالي المرتبات	46%	44%	-3%
نسبة المرتبات من المصروفات	59%	66%	56%
نسبة الزيادة السنوية في متوسط المرتبات	12%	44%	-3%
نسبة الفائض إلى الإيرادات	35%	35%	21%
نسبة المصروفات إلى الإيرادات	47%	45%	42%

المصدر : من إعداد الباحث بناء على بيانات الجامعة.

1/2 تحليل الإحصائيات السابقة:

أ- ما يخص الطلاب:

يلاحظ إنخفاض نسبة الزيادة السنوية في أعداد الطلاب حيث بلغت نسبة الزيادة الخاصة بعام 2022/2021 5% مقارنة

بنسبة زيادة الطلاب لعام 2021/2020 بنسبة 13% .

ب- ما يخص الإيرادات:

يلاحظ إنخفاض نسبة الإيراد الخاص بعام 2022/2021 عن العام 2021/2020 بنسبة 16% حيث بلغت نسبة الزيادة في

الإيراد الخاصة بعام 2022/2021 19% مقارنة بنسبة زيادة الطلاب لعام 2021/2020 بنسبة 35% .

ت- ما يخص الفائض:

يلاحظ إنخفاض نسبة الزيادة السنوية فى الفائض النقدى الخاص بعام 2022/2021 عن العام 2021/2020 حيث بلغ نسبة انخفاض فى الفائض بواقع **26%** عن العام السابق فى حين بلغت نسبة الزيادة فى الفائض الخاصة بعام 2021/2020 عن عام 2020/2019 بنسبة **35%** .

كما يلاحظ انخفاض نسب الزيادة السنوية فى نصيب الطالب فى الإيراد وكذلك نسبة الفائض إلى الإيرادات وكامل نسب التحليل المالى سائلة الذكر لعام 2022 /2021 عن عام 2021/2020م ويعزى ذلك إلى عدم استيفاء أعداد الطلاب المقررة خلال عام 2022 /2021 وذلك نظراً لزيادة حدة المنافسة بين الجامعات واقبال الطلاب على الالتحاق بالجامعات الأهلية نظراً لإنخفاض الرسوم الدراسية بها عن الجامعات الخاصة وكذلك اقبال بعض الطلاب على الالتحاق بالجامعات الأجنبية مثل جامعات دول روسيا واورانيا وغيرها من الدول التى تقبل الطلاب برسوم اقل من الجامعات الخاصة نظراً لفروق العملات.

وبتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة للوقوف على نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتحديات يتضح ما يلى :

1- البيئة الداخلية :

1/1 الإدارة المؤسسية، والتخطيط الاستراتيجي:

نقاط القوة:

- توافر الفكر الاستراتيجي على مستوى قيادات الجامعة - تحليل البيئة الداخلية والخارجية كمًا وكيفًا.
- مشاركة قيادات الجامعة، والطلاب، والجهاز الإداري في إجراء التحليل البيئي للخطة الاستراتيجية.

نقاط الضعف:

- عدم وجود قواعد بيانات كافية يمكن الاعتماد عليه - ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة.
- الحاجة إلى وجود خطة استراتيجية على مستوى الكليات.

2/1 الهيكل التنظيمي:

نقاط القوة:

- دعم قيادة الجامعة لبناء خطة استراتيجية للجاء - يمكنه أغلب الخدمات التي تقدمها الجامعة.
- وجود توصيف للتخصصات والوظائف الإدارية. - ملائمة التجهيزات والمناخ الصحي لطبيعة العمل بالإدارات.
- وجود بيئة ملائمة من العلاقات الإنسانية. - الاحترام المتبادل بين العاملين.

نقاط الضعف:

- الحاجة إلى وجود هيكل تنظيمي مطور وجارى اعتماده وتفعيله. - حاجة بعض العاملين إلى التدريب والتأهيل.
- عدم توافر قاعدة بيانات للعاملين والإدارات. - عدم تحديد الاحتياجات التدريبية التي تلائم كل تخصص.

3/1 القيادة والحوكمة:

- نقاط القوة: - اتباع الجامعة للأسلوب الديمقراطي في القيادة - تمثيل الطلاب في مجالس الكليات.

- تمثيل الطلاب في مجلس الجامعة.
- دعم الجامعة لمبادرات التطوير الأكاديمي والإداري.
- تفويض بعض الصلاحيات للعمداء، ورؤساء الأقسام.
- توفير وسائل الاتصال الورقية، والإلكترونية بين الإدارات والأقسام.
- توفير الشفافية، والانضباط، والجودة في الأداء.
- إتاحة تسهيلات الإنترنت للعاملين.

نقاط الضعف:

- الحاجة إلى تقوية التواصل بين منظمات المجتمع المدني والجامعة.
- الحاجة إلى وجود خطط لتدريب القيادات الأكاديمية بالجامعة.
- الحاجة إلى تنمية الموارد الذاتية بالكلية.

4/1 المصداقية والأخلاقيات:

نقاط القوة:

- وجود قنوات اتصال بين الإدارة والعاملين.
- وجود موقع إلكتروني بالجامعة للشكاوى والمقترحات.
- وجود إجراءات واضحة لتظلم الطلاب.
- وجود إجراءات واضحة للتعامل مع المخالفين للقوانين، والأعراف الجامعية.
- التأكيد على أخلاقيات المهنة.

نقاط الضعف:

- الحاجة إلى زيادة الوعي بحقوق الملكية الفكرية.
- الحاجة إلى وجود آلية لمناقشة ما يواجه الكليات من عقبات، وكيفية التغلب عليها.

5/1 التعليم، والتعلم، والتدريب:

1/5/1 المعايير الأكاديمية، التعليم والتعلم، والتدريب:

نقاط القوة:

- تبني المعايير الأكاديمية القومية القياسية في صورة الجدارات، والمعارف المختلفة.
- تطبيق نظام الساعات المعتمدة.
- تحديث المستمر للبرامج؛ لكي تتسق مع رؤية الجامعة.
- تناسب أعداد أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلاب.
- تفعيل الساعات المكتنية لأعضاء هيئة التدريس.
- توصيف برامج التدريب الميداني.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تطوير البرامج الأكاديمية.
- استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ البرامج التعليمية.

نقاط الضعف:

- الحاجة إلى توعية أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم، والطلاب، بالمعايير الأكاديمية والمخرجات التعليمية المستهدفة ILO's.
- الحاجة إلى تدريب أعضاء هيئة التدريس على توصيف المقررات.
- الحاجة إلى مراجعة البرامج التعليمية بصفة دورية، وبمشاركة طلاب السنوات النهائية.
- الحاجة إلى مراجعة البرامج التعليمية من قبل المراجعين الخارجيين؛ للاستفادة من خبراتهم.
- الحاجة إلى أخذ رأي الطلاب في المقررات الدراسية بصفة دورية.
- الحاجة إلى الإعلان من خلال استخدام وسائل أكثر فاعلية - مما هو متحقق - عن البرامج الدراسية لجذب الطلاب الوافدين.
- اقتصار أساليب التقويم والامتحانات على الجانب المعرفي أكثر من الجانب المهاري.

6/1 الطلاب، والخريجون:

1/6/1 شئون الطلاب:

نقاط القوة:

- وجود قواعد واضحة، ومعلنة للقبول، والتحويل.
- وجود رعاية طبية للطلاب.
- وجود وسائل تكنولوجيا التعليم السمعية، والبصرية، والإلكترونية.
- اختيار الطلاب بناءً على معايير محددة؛ بما يمكنهم من مسايرة طبيعة العمل في المستقبل.
- قاعات التدريس مناسبة من حيث المساحة، والأثاث، والتجهيزات.
- وجود علاقة طيبة بين الأساتذة والطلاب.
- التزام أغلب الطلاب بحضور المحاضرات والتكليفات.
- الطالب محور العملية التعليمية.
- وجود آلية واضحة للتعامل مع تظلمات الطلاب.
- وجود دليل للطلاب يتضمن كل ما يهم الطلاب من معلومات.

نقاط الضعف:

- الحاجة إلى مزيد من الدعم والتحفيز للطلاب المتفوقين.
- الحاجة إلى مزيد من الدعم الأكاديمي، والمهني، والإرشاد الطلابي.
- الحاجة إلى المزيد من المنشآت الرياضية، وقاعات الأنشطة.
- الحاجة إلى وجود برامج لريادة الأعمال.
- الحاجة إلى وجود استراتيجيات للتعلم موثقة، ومعلنة.

2/6/1 دعم الطلاب:

نقاط القوة:

- وجود صندوق لرعاية الطلاب.
- وجود سكن مخصص للطلاب المغتربين.
- وجود مطعم وكافتيريا لتقديم بعض المأكولات والمشروبات.

نقاط الضعف:

- الحاجة إلى مزيد من رعاية الطالبات من خلال تفعيل الأنشطة المرتبطة بطبيعتهن وخصوصية مشكلاتهن.
- الحاجة إلى تقديم مزيد من الدعم الأكاديمي للطلاب المتعثرين دراسياً في بعض المقررات.
- الحاجة إلى خطة لجذب الطلاب الوافدين.

7/1 أعضاء هيئة التدريس:

نقاط القوة:

- وجود أعضاء هيئة تدريس متميزين تعلموا في مدارس علمية عالمية، ولديهم سجل متميز في معامل هيرش.
- وجود إجراءات معلنة لتعيين أعضاء هيئة التدريس.
- وجود بعض أعضاء هيئة التدريس في لجان القطاع المتخصصة.
- وجود بعض أعضاء هيئة التدريس في اللجان العلمية الدائمة للترقية على مستوى مصر، والوطن العربي.

نقاط الضعف:

- عدم كفاية أعضاء هيئة التدريس المعيّنين.
- الحاجة إلى وجود خطة معلنة لتوفير العدد اللازم من أعضاء هيئة التدريس للكليات الحالية والمستقبلية.
- الحاجة إلى وجود خطة بحثية.
- الحاجة إلى تعيين مزيد من الهيئة المعاونة المتميزين.
- الحاجة إلى إجراء الدراسات والبحوث البينية.
- الحاجة إلى مزيد من الدعم المادي للأبحاث العلمية.
- عدم وجود مركز لتدريب، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.

2- البيئة الخارجية:

1/2 الفرص المتاحة:

- 1- موقع الجامعة بالنسبة لصعيد مصر، فهي أول جامعة خاصة يمكن أن يتقدم إليها طلاب صعيد مصر من محافظات أسوان ، الأقصر، قنا، سوهاج، أسيوط، المنيا، الوادي الجديد، البحر الأحمر.
- 2- يمكن أن تقدم برامج متميزة تنفرد بها عن الجامعات الحكومية والخاصة على مستوى مصر، حينئذ تعتبر مركز جذب لكل الطلاب، سواء من الصعيد، أو الوجه البحري، والقاهرة، والوطن العربي.
- 3- الأعداد المتزايدة لطلاب الثانوية العامة في السنوات الخمس القادمة، وربما تستمر في الزيادة ؛ مما يمكنها من زيادة أعداد طلابها، والعمل على استكمال كلياتها.
- 4- رغبة الغالبية من أولياء الأمور في إلحاق أبنائهم بالكليات المرتبطة بالصحة، مثل الطب، الصيدلة، العلاج الطبيعي، طب الأسنان، التمريض، أملاً في تحقيق مكانة اجتماعية مرموقة، وعائداً مادياً مجزياً.
- 5- حاجة سوق العمل الشديدة لخريجي كليات العلاج الطبيعي ذوي المستوى المتميز ؛ للعمل في القطاعات المختلفة.
- 6- ضعف قدرة الجامعات الحكومية في قطاع الصحة على استيعاب كل الطلاب الراغبين في الالتحاق بهذه الكليات.

2/2 التهديدات:

- وجود جامعة خاصة قريبة من جامعة دراية في محافظة بنى سويف، وجامعات أخرى في كل من: أسيوط، وسوهاج ، بالإضافة إلى بدء انشاء جامعة أهلية بمواجهة الجامعة فى المنيا.
- التزايد المستمر في الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلاب؛ بسبب تعويم الجنيه المصري، وإطلاق سعر صرف الدولار، والتوجه العام لإلغاء الدعم.
- لجوء البعض إلى تعليم أبنائهم في بعض الدول كأوروبا، وأمريكا، ودول آسيا وبعض الدول العربية وغيرها.
- استمرار المركزية في إدارة المحافظات؛ مما يشكل صعوبة في إمكانية تقديم المحافظة للتسهيلات اللازمة لانطلاق الجامعة نحو تحقيق رسالتها.
- قيام بعض الجامعات الخاصة الأخرى بتقديم تسهيلات لطلابها، والتي قد تؤثر على رغبة الطلاب في الالتحاق بهذه الجامعة، حيث تعتبر محافظات أسيوط، وسوهاج من أفقر المحافظات.
- وجود تغييرات سريعة في السياسات التعليمية، واحتياجات سوق العمل من الخريجين.

ثانياً: الدراسة الميدانية (الطريقة والإجراءات والنتائج) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية فى تحسين أداء وتنافسية الجامعات الخاصة بالتطبيق على جامعة دراية بالمنا الجديدة

يتضمن هذا المبحث منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، ونموذج الدراسة، وملخص النتائج

1/2. منهج الدراسة الميدانية:

تم استخدام المنهج الوصف التحليلي، عن طريق طرح استبيانات إلكترونية؛ إذ يهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى تحديد الظاهرة موضوع الدراسة.

2/2. مجتمع الدراسة وعينتها:

وقد تم اجراء استبيان على عينة بالطريقة العمدية من العاملين بالجامعة وقياداتها بلغ عددهم (77 موظف) من الشريحة المستهدفة والبالغة (80 موظف وعضو هيئة تدريس) بنسبة بلغت 96.25% وكانت نتيجة تحليل الاستبيان كما يلي وفقاً للجدول التالى :

جدول رقم (5) يوضح مجتمع الدراسة

1	رئيس الجامعة
1	نائب رئيس الجامعة
4	عمداء الكليات
5	وكلاء الكليات
15	رؤساء الأقسام
1	أمين عام الجامعة
21	مديرين الإدارات
32	بعض موظفي الإدارات
80	إجمالي عدد العينة

وقد تم استعادة عدد (79) استبانة بنسبة استجابة بلغت (98.75 %) من الحجم الكلى وتم استبعاد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل وعددهم (2)، بحيث أصبح حجم العينة المستردة الصالحة للتحليل (77) استبانة بنسبة (96.25 %) من المشاركين مقسمين كما يلي :

- عدد أعضاء الهيئة الأكاديمية المشاركين : 50 عضو بنسبة 64.9% من المشاركين.

- عدد أعضاء الجهاز الإدارى المشاركين : 27 عضو بنسبة 35.1% من المشاركين.

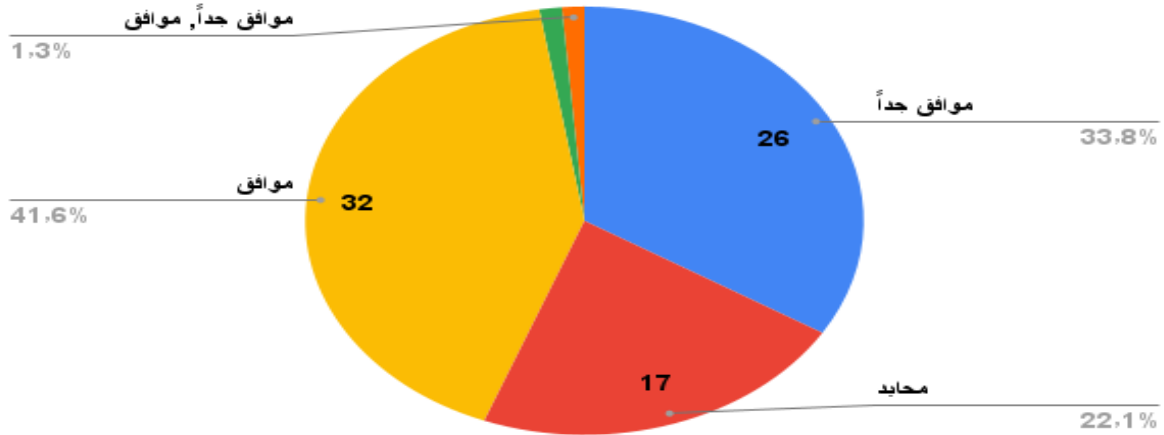
3/2. نتائج الدراسة الميدانية:

بعد إجراء هذه الدراسة و التي هدفت إلى دراسة التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية فى تحسين أداء وتنافسية الجامعات الخاصة ، تم التوصل إلى ما يلي :

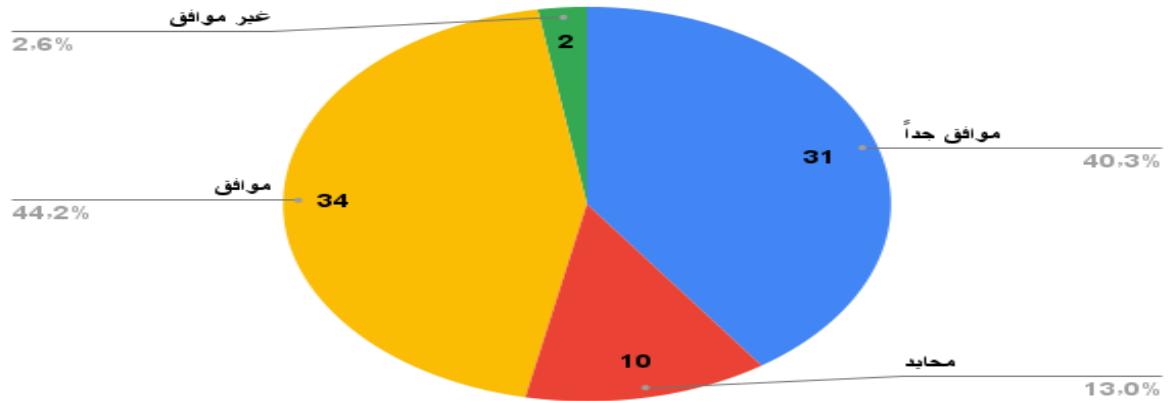
بشكل عام تلعب الادارة الإستراتيجية فى الجامعة دور فعال فى تحسين أداء ومن ثم تنافسية الجامعة وذلك من خلال إعادة صياغة الهيكل الوظيفي للجامعة بشكل يحقق التوظيف الأمثل للموارد وكذلك وضع الخطط التسويقية المناسبة

التي تعمل على جذب الطلاب للالتحاق بالجامعة والتعامل مع الأزمات بحرفية وهو ما تجسد في نتيجة الاستبيان التالي؛ وتم التوصل الى النتائج التفصيلية من خلال تحليل نتيجة الاستبيان وفق الرسوم البيانية التالية :

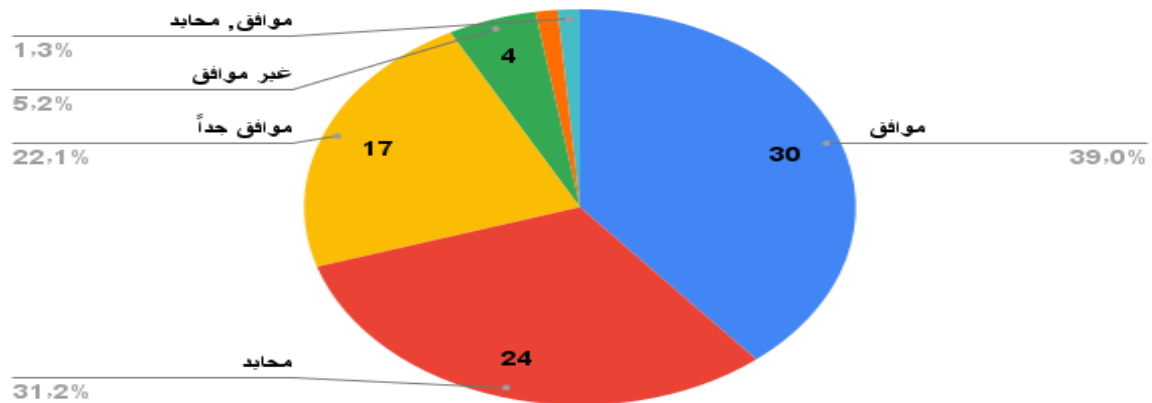
السؤال الثاني : تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات؟



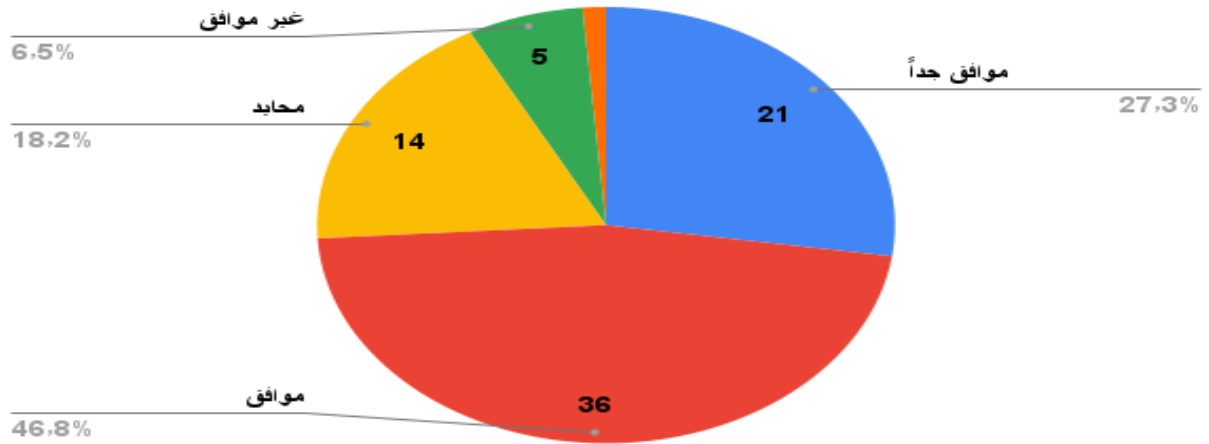
السؤال الثالث : تملك الجامعة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة.



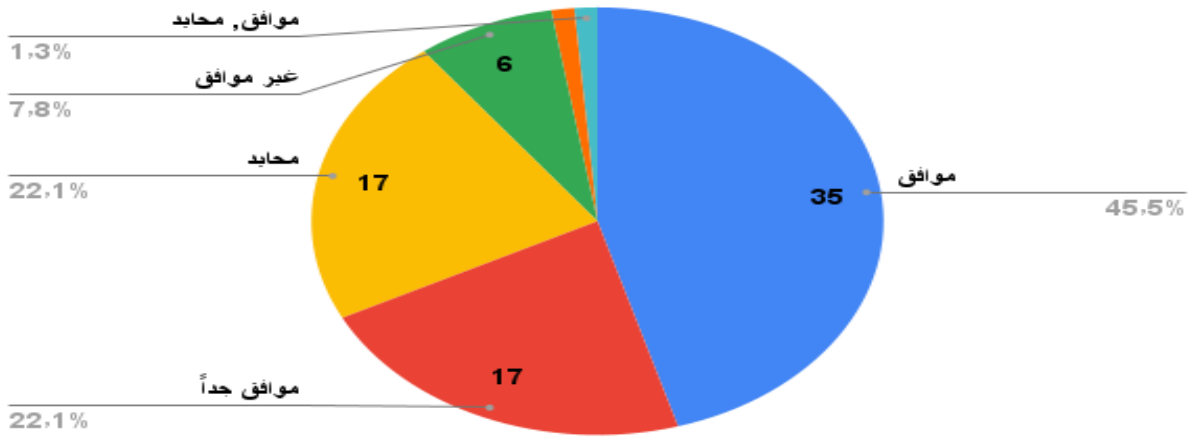
السؤال الرابع : تعمل الجامعة على نقل رسالتها الى العاملين المستهدفين في ممارسة نشاطها وهناك معرفة من العاملين بتلك الرسالة.



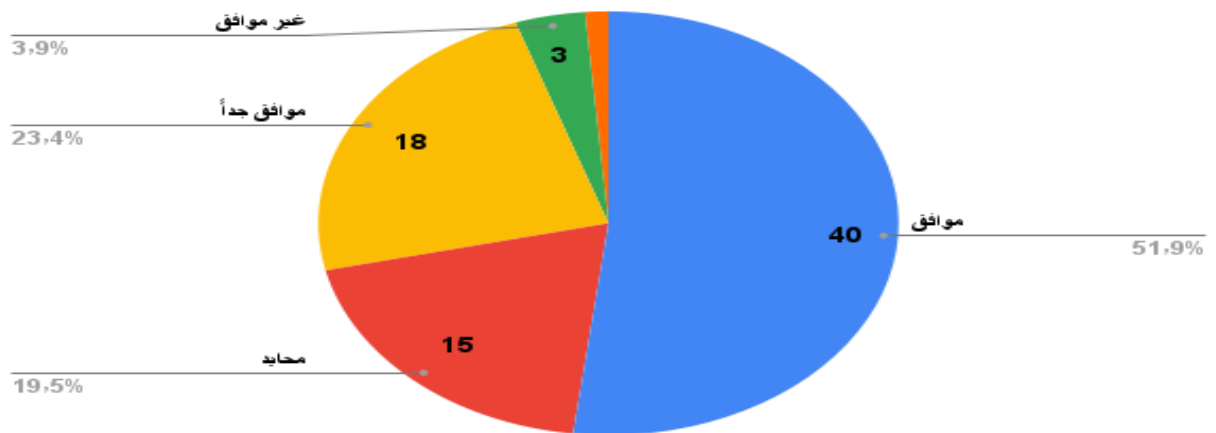
السؤال الخامس : تضع الجامعة اهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة لها.



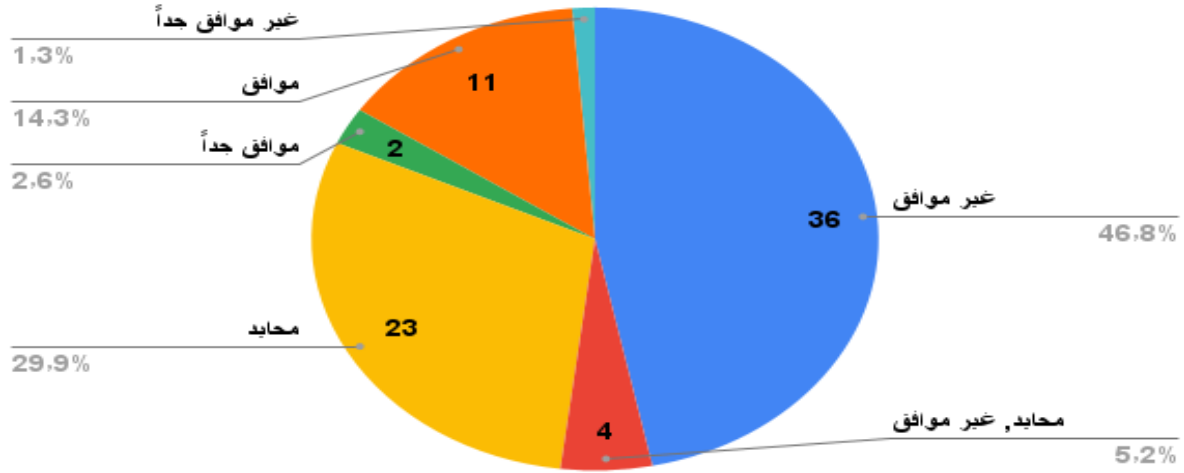
السؤال السادس : يشارك كل قسم في المؤسسة في اعداد اهداف المؤسسة القصيرة الاجل (اقل من سنة).



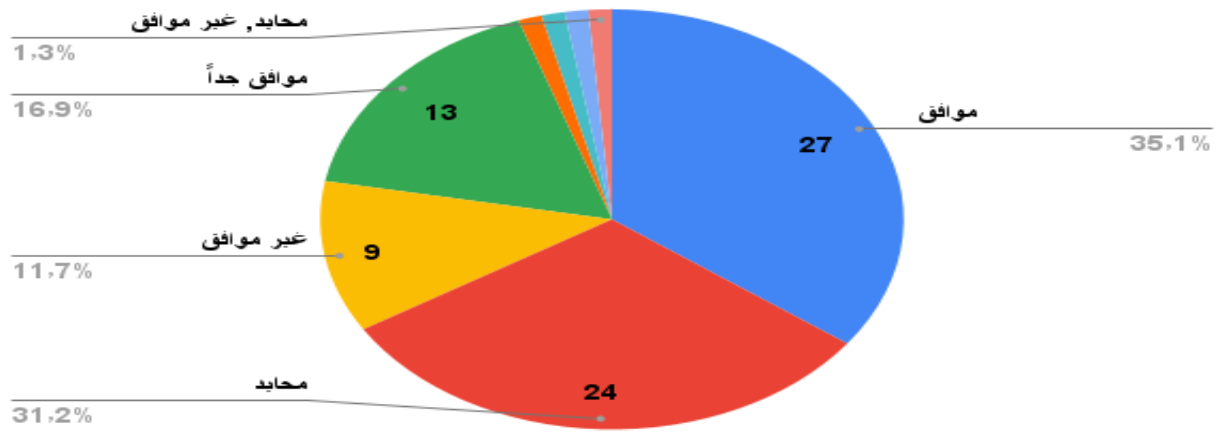
السؤال السابع : تتلزم إدارة الجامعة بالخطّة والأهداف الموضوعّة وتعمل على بذل كافة السبل لتحقيق تلك الأهداف.



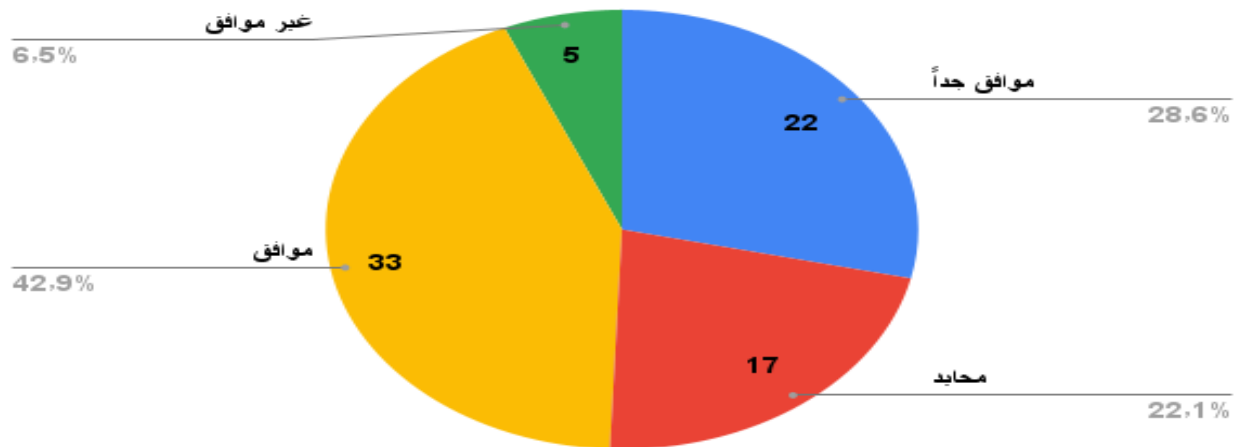
السؤال الثامن : تقوم الإدارة بالتركيز على العمليات والممارسات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية.



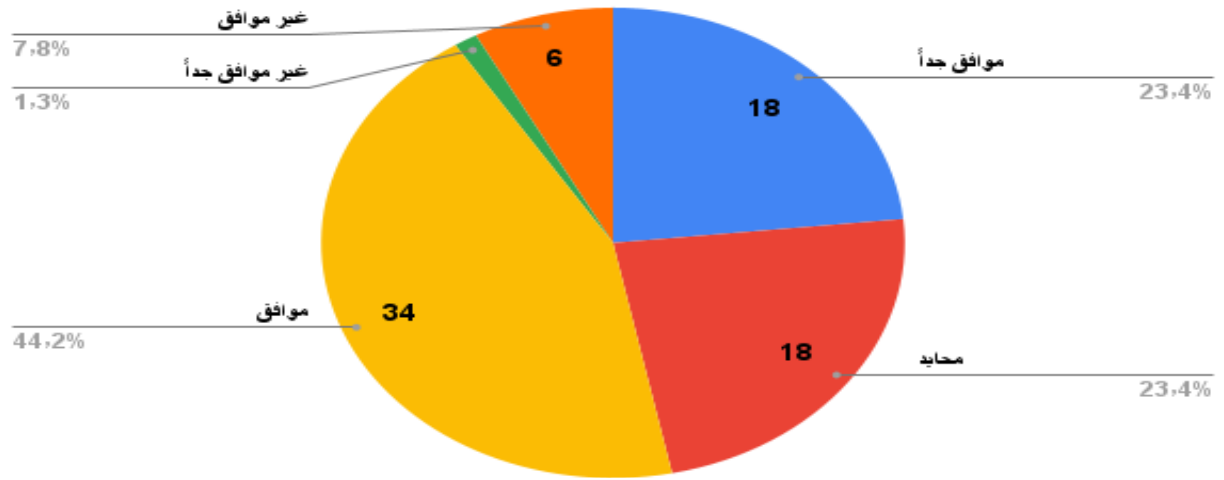
السؤال التاسع : يتوفر نظام معلومات كفاء لممارسة التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية في الجامعة بشكل جيد.



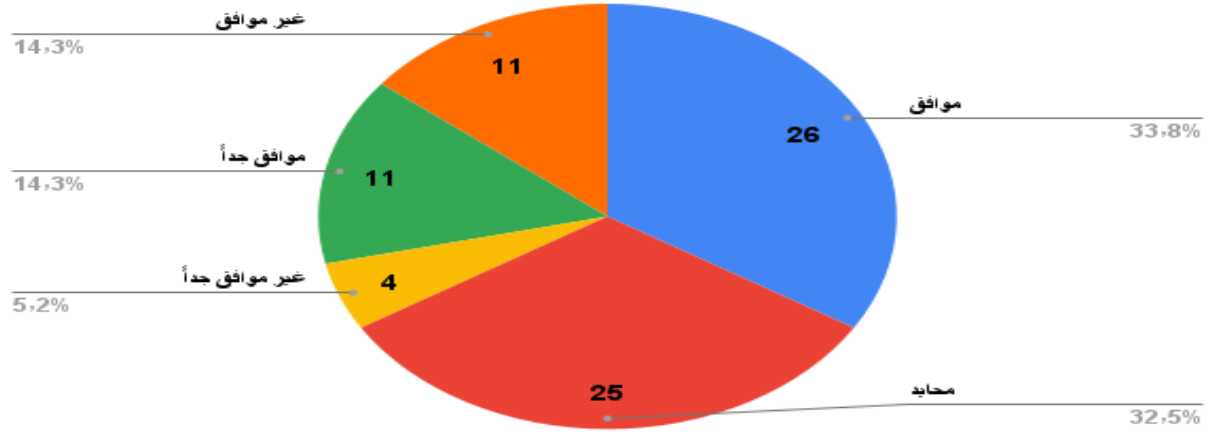
السؤال العاشر : تقوم الجامعة بتحديث الهيكل التنظيمي والمهام الوظيفية بما يتلائم مع المستجدات ويدعم تحسين الأداء المؤسسي لمواجهة التحديات المستقبلية بشكل مرن.



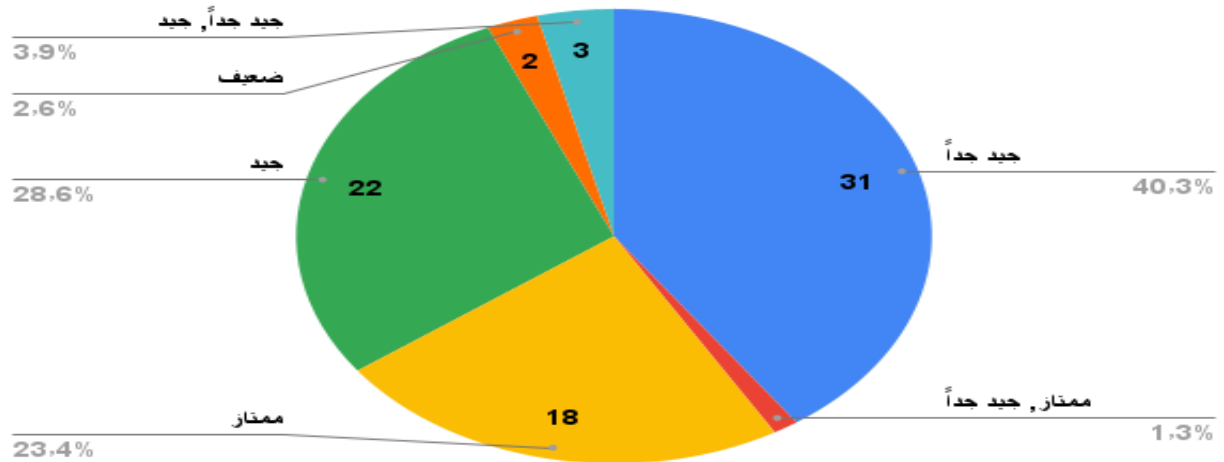
السؤال الحادى عشر: تعمل إدارة الجامعة على تمكين العاملين من الإداريين والأكاديميين من تحسين مهاراتهم المستقبلية التي يجتاحتها تخصصهم عن طريق تنظيم



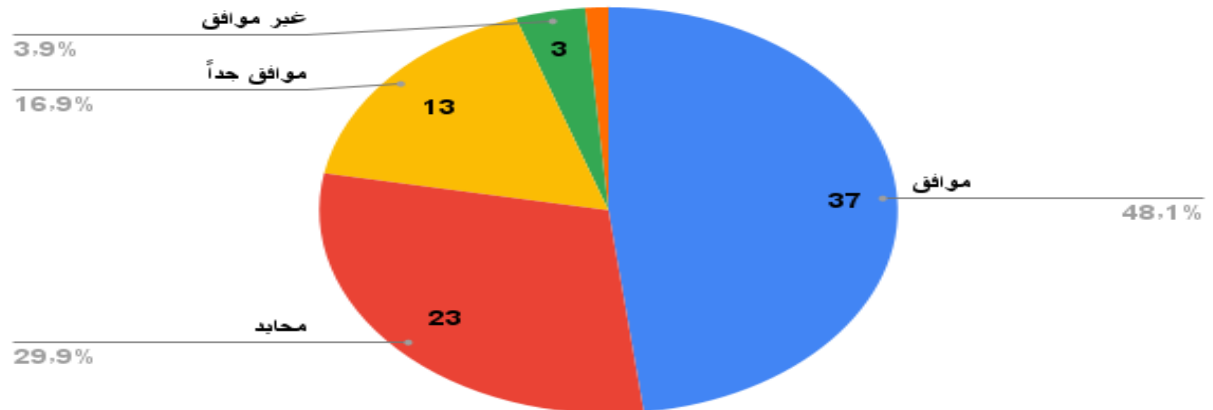
السؤال الثانى عشر: تقوم الادارة بقياس الرضا الوظيفى للعاملين ومعالجة أوجه القصور ان وجدت لتحسين الأداء المؤسسى.



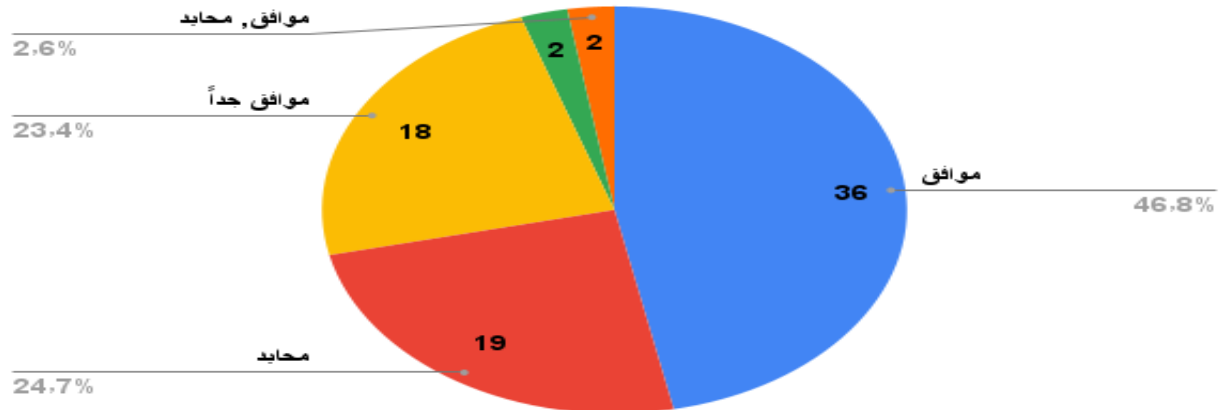
السؤال الثالث عشر : دور إدارة الجامعة فى وقت حدوث الأزمات وكيفية إدارتها للأزمة



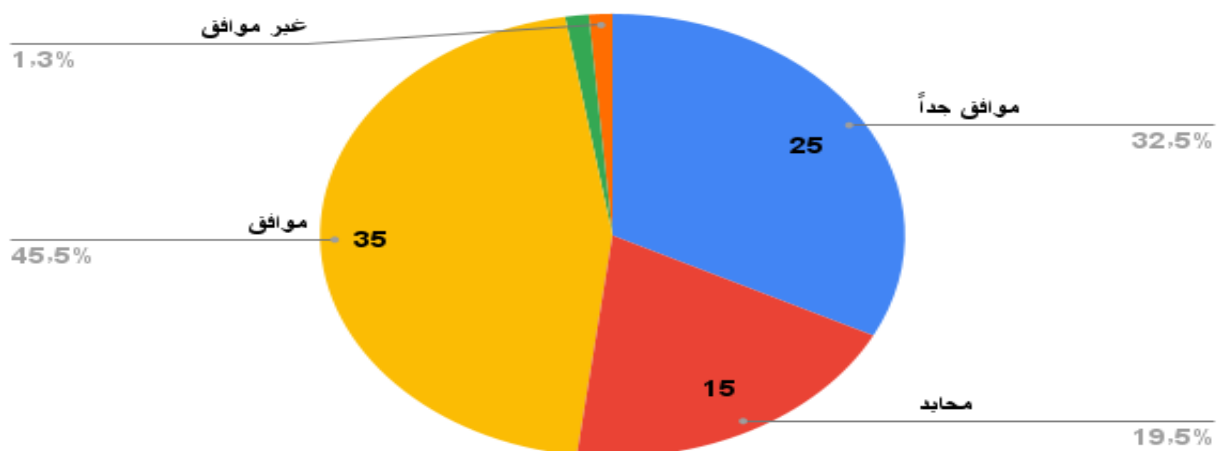
السؤال الرابع عشر : تقوم الإدارة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق.



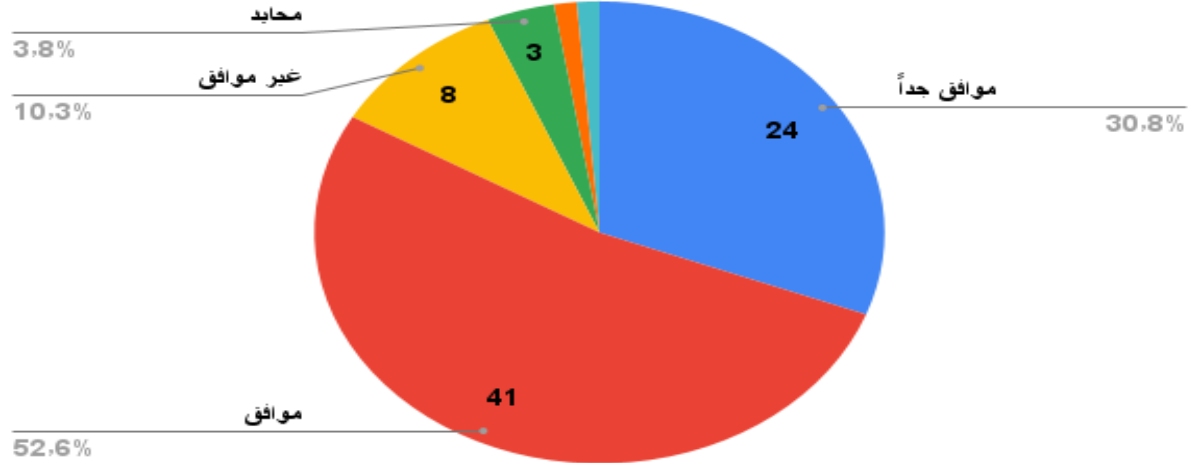
السؤال الخامس عشر : تقوم الجامعة بدراسة السوق باستمرار وجمع معلومات دورية عن المنافسين لمحاولة تحديد الفرص واستغلالها والتحديات والتغلب عليها.



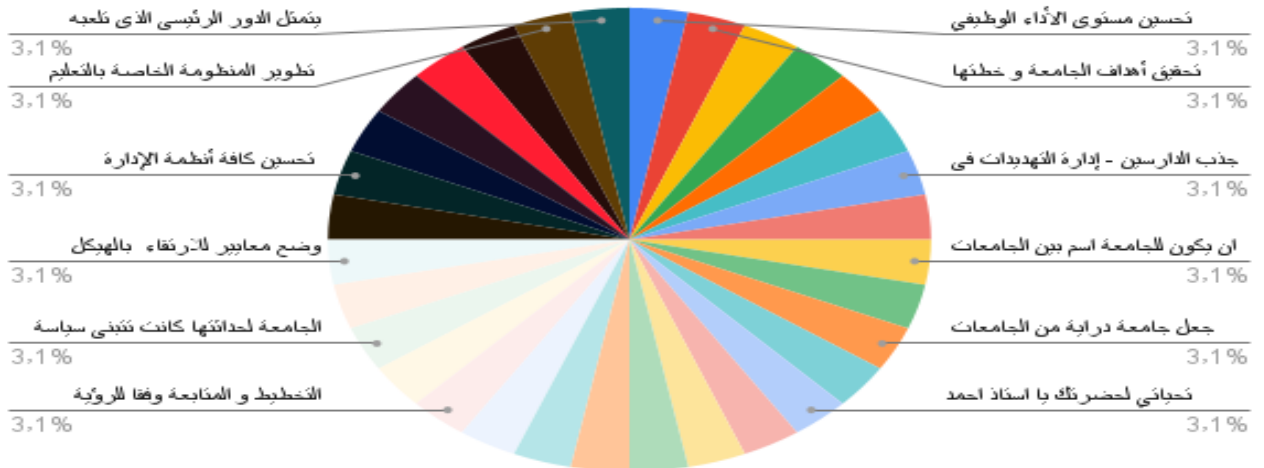
السؤال السادس عشر : تسعى الجامعة إلى تحسين جودة المستوى التعليمي والإداري لديها بكافة السبل مما يعمل على تحسين الوضع التنافسي لها مقارنة بالجامعات الأخرى.



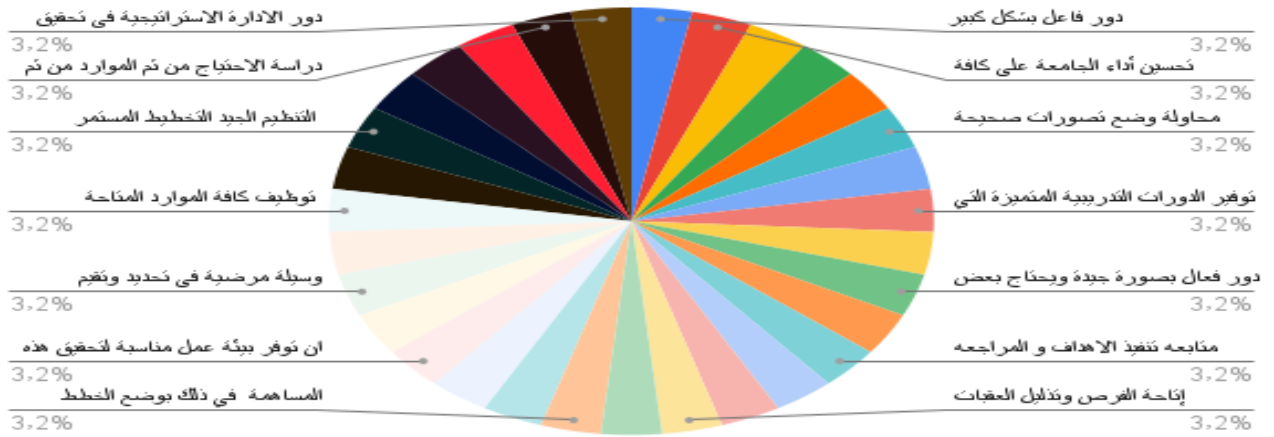
السؤال السابع عشر : تعمل الجامعة على زيادة اعداد الطلاب من خلال الوصول إلى مصادر جديدة لاستقطاب الطلاب وتعزيز المصادر الحالية.



السؤال الثامن عشر : من وجهة نظرك ما هو الدور الرئيسي الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية بالجامعة؟



السؤال التاسع عشر : من وجهة نظرك ما هو دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة؟



-نتائج وتوصيات البحث

أولاً : نتائج البحث :

- تلعب الإدارة الإستراتيجية للجامعة دور حيوى وأساسى فى تحسين الأداء المؤسسى من خلال العمل فى ظل الخطة الإستراتيجية للجامعة بشكل مرن وفعال وتقوم بتطوير الجهاز الادارى والأكاديمى بما يضمن المشاركة الفعالة فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة ودعم التنافسية بشتى الطرق.
- يعتمد دور الادارة الاستراتيجية فى الجامعة على تحديد خارطة طريق لها تحدد موقعها ضمن المؤسسات فى المستقبل وتمكنها من استخدام الموارد المتاحة استخداماً فعالاً بما فيه من استغلال نواحي القوة و التغلب على نواحي الضعف ، لتساهم في زيادة قدرة الجامعة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- تواجه الإدارة الاستراتيجية للجامعة بعض المعوقات فى تنفيذ خططها المستقبلية وإعادة هيكلة الأجهزة الخاصة بها لتتواءم مع المستجدات المستقبلية وذلك نتيجة عدم إدراك بعض العاملين تلك المستهدفات والمساهمة الفعالة فى تنفيذ تلك الخطط ، وتسعى الادارة إلى غرس الفكر الادارى الجديد بين جموع العاملين للمساهمة فى تحسين الأداء المؤسسى بشكل عام ومن ثم تحقيق مستهدفات الجامعة .

ثانياً : توصيات البحث :

- لا بد أن تضع الجامعة في اعتبارها أن تكون متميزة في رسالتها التي تم من أجلها إنشاء هذه الجامعة، وتتجه هذه الرسالة في جوهرها إلى أن تقدم خدمة مجتمعية متكاملة، خاصة في المجال المتميزة فيه عن الجامعات المنافسة ، في مجالات التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وتنمية البيئة، وخدمة المجتمع بما يجعلها تحقق التميز والمنافسة.
- وهي بذلك اختارت لنفسها تقديم خدمة مجتمعية ذات طبيعة قومية، لدعم جهود الدولة في الرعاية الصحية لمواطنيها.
- لا بد أن تسعى الجامعة إلى عمل اتفاقيات تعاون مع جامعات العالم المتميزة، وإجراء أبحاث علمية مشتركة مع هذه الجامعات كما تشمل التبادل الطلابي، بما يحقق الفائدة المشتركة للطرفين؛ للإسهام في نمو وتقديم المعرفة الإنسانية.
- أهمية تطوير الميول ووجهات النظر وطرق التفكير واتخاذ القرارات وعملية التخطيط التي تساعد على اتخاذ قرارات سليمة.
- ضرورة خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية داخل الجامعة تتضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية فى عملية التخطيط الاستراتيجي و صنع القرار ومن ثم تفعيل رؤية الادارة الإستراتيجية نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتشجيع الإداريين على التطلع والتقييم وقبول بدائل متعددة.
- المساهمة فى تأهيل العاملين على كافة مستوياتهم وخصوصاً المدراء ومن ثم تنمية قدرة المدراء على التفكير الإستراتيجي الخلاق وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات وكيفية التعامل معها .
- ضرورة تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة والمماثلة لها وتعزيز تلك الخصائص بشكل يسمح بإستخدامها بشكل فاعل فى المنافسة ، وتحديد نقاط الضعف ومحاولة معالجتها بالشكل الذى يسمح بتلافيها.
- تعزيز المام جميع العاملين بالجامعة بالدور الذى تلعبه الإدارة الاستراتيجية فى الجامعة لمساعدتها فى تنفيذ أهدافها ورؤيتها وفق خطة الجامعة.
- تفعيل دور الإدارة الإستراتيجية فى تعزيز الميزات التنافسية للجامعة، بالتعاون مع كافة الإدارات فى الجامعة، للبحث عن ودراسة السوق والمجتمع ومستجداته لاكتشاف وتعزيز الميزة التنافسية للجامعة من خلال وضع برنامج تطوير لتقوية كل موظف فى مجال ادارته.

- تفعيل دور الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، بحيث يتم التواصل والتنسيق مع كافة الإدارات المعنية للوصول الى أفضل الطرق المناسبة لمواجهة الازمات بطريقة احترافية.
- التركيز على تحليل الواقع الحالي والربط بين ما يحدث خارج الجامعة من احداث اقتصادية وسياسية ومتطلبات سوق العمل تحليل التهديدات الخارجية والعمل على حلها
- لابد من تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي، على كافة القطاعات والإدارات داخل الجامعة لتسهيل التكامل والتواصل المستمر .
- ضرورة متابعة الاتجاهات العالمية للتنمية البشرية والتخطيط الاستراتيجي والاستفادة منها، يجب أن تسعى الجامعة في برنامجها للتحول ورؤيتها أن تواكب أفضل الممارسات على مستوى العالم من أجل تحسين الإنتاجية وترشيد الإنفاق ودعم العاملين من خلال تحسين مستوى رضاهم الوظيفي وارتباطهم المهني وانتمائهم للجامعة مما يعود بالإيجاب على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالجامعة وتحسين الأداء المؤسسي ودعم تنافسية الجامعة.

المراجع

أولاً المراجع العربية :

- (1) أبوبكر، مصطفى محمود. (2000). دليل التفكير الإستراتيجى وإعداد الخطة الإستراتيجية. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- (2) ابراهيم، محمد نصحي. (2009). "المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع و المأمول مع التطبيق علي كليات التربية" المقدم إلي المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي - جامعة المنصورة.
- (3) العتيبي، مشاعل. الشهري، مشاعل. الخريجه، غزيل. (2016) "واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الإستراتيجية فى المدارس وسط مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات" كلية التربية، جامعة الأزهر.
- (4) العرينى، منال بنت عبد العزيز بن على. (2014) " واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين فى جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد 3 ، العدد 12.
- (5) الشريف، طلال. (2010). " نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإستراتيجية فى الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من عام 1423:1424هـ"، رسالة دكتوراه غير منشوره. جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- (6) الطيب، دويس محمد. (2005). "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول حالة الجزائر"، رسالة ماجستير. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدى مرباح ورقلة، الجزائر.
- (7) المناوى، محمود فوزى. (2013). " العلم واللغة متى يتكلم العلم العربية؟". الهيئة المصرية العامة للكتاب. القاهرة.
- (8) الهاشم، ليلي بنت سعد. (2006). " واقع الإدارة الاستراتيجية فى الأجهزة الحكومية السعودية"، رسالة ماجستير. كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- (9) تنيرة، محمد عثمان مصباح. (2017) " واقع توجه الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة نحو مجتمع المعرفة وعلاقته بالحد من اتساع الفجوة الرقمية"، رسالة ماجستير. كلية التربية جامعة الأزهر.
- (10) عمر، حسين. (2002). الجامعة - الخصخصة، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- (11) راولى، دانييل جيمس،، شيرمان، هيربيرت. (2007). " من التخطيط إلى التغيير تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالى". ترجمة ياسين كلاس، العبيكان.
- (12) سيد، عصام لطفى. (2009). " إدارة عمليات الدمج المصرفى كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك المصرية"، رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة.
- (13) شلبى، أمانى عبدالعظيم مرزوق. (2018). "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة فى ضوء بعض الخبرات العالمية"، رسالة دكتوراه غير منشوره. كلية التربية. جامعة المنصورة.
- (14) مصطفى، أحمد سيد. (2003). " تنافسية التعليم الجامعى العربى فى القرن الحادى والعشرين، دعوة للتأمل". مجلة التربية. اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم. عدد 144.
- (15) مصطفى، أحمد سيد. (2006). " إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 منهج عملى للتنافس بالجودة". القاهرة.

المراجع الأجنبية :

- (1) Cummings, D., & Wilson, D.(2004) "Images of strategy, Black well publishing", U.K.
- (2) Hemsley – Brown, J. V. & I Oplatka. (2000) "Universities in a competitive global market place: A systematic review of the literature on higher education marketing", **international Journal of Public sector management**.
- (3) Weiss, Thomas. (2000) "Governance ,Good Governan and Global Governance: Conceptual and Actual Challenges,Third World Quarterly", vol.21,no.5.