

## التخطيط الاستراتيجي لتحسين التعليم الجامعي

فتحي محمد محمود رشوان

المستخلص: هدف البحث الحالي إلى تحسين التعليم الجامعي من خلال الاستفادة من أسلوب التخطيط الاستراتيجي للتعرف على نقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية للتعليم الجامعي والفرص والتحديات بالبيئة الخارجية للتعليم الجامعي من وجهة نظر عينة البحث، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة المشكلة واستبانة من إعداده لجمع البيانات، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، طبقت على عينة قوامها (٥٤٥) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط والمنيا وتوصلت نتائج البحث الميداني إلى وجود بعض نقاط القوة بالتعليم الجامعي كان من أهمها: يوجد بالجامعة برامج للدراسات العليا، وجود موقع للجامعة على شبكة الإنترنت، وجود مركز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ومعاونيهم في الجامعة، يتوفر بالجامعة مركز للتخطيط الاستراتيجي، يتوفر بالجامعة عدد كافٍ من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيه، كما يوجد بعض نقاط الضعف من أهمها: هجرة العقول من جامعات المصرية إلى دول أخرى ، قلة عدد الأبحاث التي ينشرها عضو هيئة التدريس بالمجالات الدولية. كما يوجد بعض الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية للتعليم الجامعي والتي من أهمها: إنشاء مشروع بنك المعرفة المصري، استخدام شبكة الانترنت كوسيلة لبث ونشر نتائج الأبحاث العلمية، توجه الدولة نحو الاعتماد وضمان جودة التعليم الجامعي، كما يوجد بعض التحديات الخارجية المحيطة بالتعليم الجامعي ومن أهمها: ارتفاع التكلفة المالية لنشر الأبحاث العلمية للباحثين، ارتفاع الكثافة الطلابية بالجامعات، كما توصل البحث إلى بعض مقترحات تحسين التعليم الجامعي. الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي - التعليم الجامعي - البيئة الداخلية - البيئة الخارجية

---

## Strategic planning to improve university education

### Abstract

The aim of the current research is to improve university education by taking advantage of the strategic planning method to identify the strengths and weaknesses in the internal environment of university education and the opportunities and threats of the external environment of university education from the point of view of the research sample, and to come up with some proposals that would contribute to the improvement of university education. The descriptive approach is commensurate with the nature of the problem, and the researcher used a questionnaire that he prepared as a tool for data collection, and after verifying the validity and reliability of the tool, it was applied to a sample of (545) individuals. Those who were selected in a simple random way from faculty members at the Universities of Assiut and Minya, and the results of the field research concluded that there are some strengths in university education, the most important of which are: the university has postgraduate programs, the presence of a university website on the Internet, and the presence of a capacity development center Faculty members, leaders and their assistants at the university, the university has a center for strategic planning, and the university has a sufficient number of faculty members and assistants, and there are also some weaknesses, the most important of which are: brain drain from Egyptian universities to other countries, and small. Number of research papers published by a member of the teaching board in international journals. There are also some opportunities available in the external environment for university education, the most important of which are: the establishment of the Egyptian Knowledge Bank project, the use of the Internet as a means of broadcasting and publishing the results of scientific research, and state supervision. Orientation towards accreditation and ensuring the quality of university education. There are also some external threats surrounding university education, the most important of which are: the

---

high financial cost of publishing scientific research for researchers, the high density of students in universities, the poor appreciation of the state for scientists and scientific research, and scientific research. I also came up with some proposals for improving university education.

**Keywords:** strategic planning - university education - internal environment - external environment.

**مقدمه :**

يعد التخطيط الاستراتيجي الوسيلة الأساسية لنجاح المؤسسات، فهو يساعدها على تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، وكيفية الوصول إليها وذلك من خلال دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة بما فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف، مما يساعد المؤسسة في تشخيص حالتها وفهم نفسها والكشف عن امكانياتها، أيضاً دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة بما فيها من مخاطر تهدد المؤسسة ووضعها التنافسي وما فيها من فرص يمكن أن تستفيد منها المؤسسة في تحسين أدائها ووظيفتها في المجتمع .

تواجه المنظمات التعليمية في القرن الواحد والعشرين عدة تحديات تنافسية عالمياً ومحلياً، أفرزتها التغيرات المتسارعة في الجوانب المعرفية والتكنولوجية، وما ترتب عليها من اتاحة فرص يمكن اغتنامها وتهديدات يجب مواجهتها، الأمر الذي ألقى بظلاله على طبيعة التطور المتوقع من هذه المنظمات سواء على أدائها أم أداء خريجها ( شاكر محمد فتحي أحمد، ٢٠٠٩، ص ٤٣١)، حيث يشهد العصر الحالي العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة، والمتلاحقة التي أثرت على كافة المؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية، وتتمثل هذه التغيرات في الانفجار المعرفي وثورة التكنولوجيا والمعلومات وثورة المعرفة والاتصالات، والثورة الديمقراطية، والثورة الاقتصادية العالمية ( ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد محمد مرسى ٢٠١٢، ص ٢٧١).

وهذا يدعو لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بصفة عامة وفي التعليم الجامعي بصفة خاصة كأحد أهم المراحل التعليمية التي تقوم عليها النهضة الاقتصادية والاجتماعية والحضارية لأي مجتمع.

## مشكلة البحث:

إن المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة لابد أن تواجه التغيرات السريعة والمعقدة في بيئتها الداخلية والخارجية ، وأن تعمل على تحسين أدائها من خلال التطور المستمر لجودة أدائها وتميز الخدمة التعليمية التي تقدمها للمجتمع.

ويتسم هذا العصر بسرعة التغير في كل شيء، بداية من الأهداف والأدوات والوسائل والمناهج وحتى الاستراتيجيات، وهو ما يتطلب سرعة التواكب والتناغم مع هذا التغير المستمر والتفاعل معه من خلال ديناميكية واعية ومنظمة تحسن التقاط الأفكار والتفاعل معها وتوظيفها (ابراهيم الديب، ٢٠٠٦، ص ٢٧٩). حيث تواجه الجامعات في دول العالم النامية مجموعة من التحديات التي يفرضها النظام الدولي القائم وغير المتوازن للعلاقات والمبادلات الثقافية بين الدول، كما تواجه أيضاً تحديات لها علاقة بقدراتها الذاتية على إحداث نقلات نوعية في مجالات التنمية والتحديث ومسايرة العصر تلك التحديات ( محمد أحمد عوض مصطفى، ٢٠٠٤، ص ١٠٠٩).

ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يعزز من كفاءة أداء المنظمة أي قدرتها على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة (عماد السايح، ٢٠٠٩، ص ٦). ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي كمدخل إداري يهتم بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مما يمكنها من التفاعل والتكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق أهدافها ورسالتها ومواجهه مشكلاتها، مما دفع الباحث للقيام بهذا البحث لمحاولة الاستفادة من استخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي. وتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس " كيف يمكن الاستفادة من أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تحسين التعليم الجامعي؟ " ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية :

١- ما الاطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي بالتعليم الجامعي؟

- ٢- ما واقع تحليل البيئة الداخلية ( نقاط القوة والضعف ) بالتعليم الجامعي؟
- ٣- ما واقع تحليل البيئة الخارجية ( الفرص والتهديدات ) بالتعليم الجامعي؟
- ٤- ما مقترحات تحسين التعليم الجامعي فى ضوء التحليل الاستراتيجى لبيئته الداخلية والخارجية؟

#### أهداف الدراسة: يسعى البحث الحالى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تعرف الإطار المفاهيمى للتخطيط الاستراتيجى بالتعليم الجامعى.
- تعرف نقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية للتعليم الجامعى من وجهة نظر عينة البحث.
- تعرف الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية للتعليم الجامعى من وجهة نظر عينة البحث.
- تعرف بعض مقترحات تحسين التعليم الجامعى فى ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

#### أهمية البحث: تأتي أهمية هذا البحث من خلال: -

- تناوله لموضوع مهم وهو التخطيط الاستراتيجى بوصفه مدخلا لا غنى عنه لأى مؤسسة تعليمية تسعى نحو التطوير والابداع والتميز.
- يستفيد من هذا البحث الباحثين المهتمين بموضوع التخطيط الاستراتيجى وذلك من خلال اجراء أبحاث مماثله بناءً على نتائج وتوصيات البحث الحالى .
- قد يستفيد من هذا البحث المخططون فى الجامعات فى وضع استراتيجيات وآليات عمل تسهم فى تطويرها.

#### مصطلحات البحث :

## التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "هو مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل، ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة، ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد معرفة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية" ( محمد صبرى حافظ، والسيد السيد محمود البحري، ٢٠٠٦، ص ٨٨ ).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " هو العملية التي تبدأ بتحديد أهداف المنظمة، وتحديد الاستراتيجية والسياسات لتحقيقها. ووضع خطط تفصيلية من أجل تحقيق الغايات المنشودة، وهي عملية اتخاذ قرار مسبق بشأن نوع الجهد التخطيطي الذي يتعين القيام به، وكيف ينبغي أن يكون القيام به، وما سيتم القيام به ، والتخطيط الاستراتيجي هو اتجاه منهجي منظم يقوم على أساس التفكير المنهجي المنظم ( George A. Steiner, 1979.p14 ). ويعرف أيضاً بأنه "عملية مستمرة تمكن المؤسسة من تقييم وضعها الحالي وظروفها المستقبلية وتحديد توجهاتها المستقبلية ثم وضع استراتيجيات وسياسات وإجراءات تمكنها من تحقيق أهدافها الرئيسية" (أسامه محمد سيد على، ٢٠٠٩، ص ٧٣ ).

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بالتعليم الجامعي تعريفاً اجرائياً بأنه "طريقة علمية منظمة يتم من خلالها دراسة وإفيه للبيئة الداخلية والخارجية للجامعات والإستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والإستفادة من الفرص المتاحة للجامعات في البيئة الخارجية ومواجهة المخاطر من خلال التنبؤ بالمستقبل لرفع كفاءة التعليم الجامعي.

**حدود البحث :** يقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

- الحدود المكانية: يسعى البحث الحالي إلى تطبيق أدواتها على بعض كليات جامعتي المنيا وأسيوط .

- الحدود البشرية: تم تطبيق أدوات البحث الحالي على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس ( مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ ) بجامعة المنيا، أسيوط.

**منهج البحث:** استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يهتم بدراسة الظاهرة وتفسيرها وتحليلها، ولعله أنسب المناهج ملائمة للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين التعليم الجامعي.

### أولاً: الإطار النظري للدراسة

أدت التغييرات الهائلة في النصف الثاني من القرن العشرين إلى تطور مبادرات التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، وبحلول كتابه كيلر Keller سنة ١٩٨٣ حول التخطيط الأكاديمي، ظهر التخطيط الاستراتيجي كممارسة مؤثرة في التعليم العالي، واستمر الإهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي في الزيادة ( Kathleen M. Immordino, et al. 2016. p36). وتطبق الجامعات التخطيط الاستراتيجي لمساعدتها في الحصول على الاعتماد فهو يمكنها من جمع البيانات عن مختلف أوضاعها وتحليلها، ورقابة مدى تقدمها تجاه تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنفيذية المحددة في خططها الاستراتيجية والتنفيذية (فاطمة أحمد زكي، ٢٠١٥، ص ٢٤٨).

تلعب الجامعات دوراً حيوياً في توسيع المعرفة والابتكار وتنمية المواهب وإجراء البحوث العلمية، وتوفير التخصصات المهنية للمجتمع (Dong Quan-fen & Wang Lian-sen and Peng Hui,2015,p744). حيث تمثل إحدى الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها المجتمعات في تحقيق التقدم والرخاء، بل هي أهم تلك الدعائم(عصام توفيق عبد الحليم قمر، ٢٠١٢، ص ٢٩٤). فالجامعات أصبحت لها دوراً محورياً في تنمية المجتمعات

والنهوض بها من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتنمية البناء المعرفي للمجتمع من خلال تكوين الشخصية القادرة على البحث عن المعرفة والتفكير العلمى المبدع.

والتخطيط الاستراتيجى يتميز بقدرته على جعل الجامعة قادرة على مواجهة البيئة الخارجية الديناميكية المتغيرة شديدة التنافسية وتطوير أدائها بشكل يتماشى مع هذه البيئة المتغيرة والاستجابة للمتغيرات العالمية بصورة أكثر ايجابية، ويتناول البحث التخطيط الاستراتيجى بالتعليم الجامعى من خلال العناصر التالية:-

#### ١- مفهوم التخطيط الاستراتيجى

التخطيط الاستراتيجى هو طريقة أو أسلوب يستخدم التفكير الاستراتيجى الذى يستند إلى نظرة مستقبلية للأمور، وهو التخطيط الذى يقوم على أساس حساب الظروف البيئية المتغيرة وحاجات سوق العمل مع الأخذ فى الاعتبار نوعية المجتمع والحياة فيه فى المستقبل(مهنى محمد ابراهيم غنايم، ٢٠١٧، ص ٤).

ويعرف ستانلى " Stanley " التخطيط الاستراتيجى بأنه هو العملية التى يقوم من خلالها الشخص بوضع استراتيجىة لتحقيق أغراض معينة ( Stanley C. Abraham,2012,p11 ). ويعرف التخطيط الاستراتيجى بأنه تخطيط يتحرك فى أفق زمنى معلوم يتراوح بين خمس سنوات وعشر سنوات، أو ما يزيد قليلاً، وينتهى بخطة استراتيجىة تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية ويكون لكل هذه الخطط خطط احتياطية تصح الاستعانة بها وقت الأزمات أو فى تغير ظروف التنفيذ( أحمد محمد غانم، ٢٠١٢، ص ٢٣١). وعلى ذلك نجد وظيفة التخطيط هى تنمية الخطة التى تتكون عادةً من عمل ذهنى يختص أساساً بالفكر الذى يضع حلولاً للمشاكل وبذلك يمكن القول أنها متصله بما يجب عمله وكيفيه عمله ومكان تأديه العمل والأفراد والمسئولين عنه وأسباب تأديته ( عبد الغفور يونس، ١٩٩٧، ص ١٨٧).

ويرى جون أن التخطيط الاستراتيجي هو تصميم يساعد المنظمات والمجتمعات العامة وغير الربحية على الاستجابة بفعالية لحالاتهم الجديدة وأنه جهد مُنظم لإصدار قرارات وإجراءات أساسية تتوسط طبيعة أنشطة المنظمات وتوجيهها في حدود قانونية ( John M. Bryson,1988,p74). ويرى البعض " أن التخطيط الاستراتيجي هو نتاج عمل إبداعي يقوم به المديرين من خلال دمج البيانات والأفكار والابتكارات المستمدة من كل من المستويات المنظمة المختلفة ... لوضع التوجهات اللازمة لتحقيق النجاح ( عادل رزق، ٢٠١١، ص ٣٣٥). وتدرك المنظمات الناجحة الآن أكثر من أي وقت مضى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق النتائج المرغوبة.

فالتخطيط الاستراتيجي يعنى عملية تحديد التوجهات طويلة الأجل التي تحقق التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها، وبين هذه الرسالة والبيئة من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم للاستراتيجية المناسبة. أفضل وصف للتخطيط الاستراتيجي هو " جهد منظم لإنتاج قرارات وإجراءات أساسية تشكل وتوجه إلى ما هي المنظمة؟، و ما الذي تفعله؟، ولماذا تفعل ذلك (Michelle Cloud, M.Ed,2006,p1)). ويعنى التخطيط الاستراتيجي تحديد معالم الطريق الذي تسير فيه المنظمة من حيث تحديد أهدافها ومجال أعمالها واختيار أسلوب تنفيذ العمل الذي يحقق لها تحقيق الأهداف ( مدنى عبد القادر، ٢٠١٥، ص ١٦٣).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بالجامعات بأنه " التفكير العلمي المنظم والدقيق، الذي يبدأ بوضع رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية ودراسة البيئة الداخلية للجامعة بما فيها من نقاط القوة والضعف، والدراسة الدقيقة للبيئة الخارجية للجامعة بما فيها من تهديدات ومخاطر يمكن تجنبها، وفرص يمكن اغتنامها والاستفادة منها فى تعزيز نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط وقوة تستفيد منها الجامعة.

## ٢- خطوات التخطيط الاستراتيجي

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي وضع تصور مستقبلي للأنشطة التي توصلنا إلى الهدف، والهدف عبارة عن نتيجة محددة يريد الوصول إليها في نهاية مدة معينة ونشاط مرسوم ضمن مسار يقودنا إلى غاية تتحقق لنا من خلال تحقيق الأهداف التي تقودنا إليها. وما الخطة إلا عرض لما يجب أن نقوم به من خطوات في المستقبل لتحقيق ذلك الهدف وهذه الخطوات هي ( أسامه محمد سيد على، مرجع سابق، ص ص ٦٢، ٦١):

- التحديد الدقيق للأهداف التي نود الوصول إليها ونتائجها المتوقعة.
  - تحديد الواقع الفعلي من الأهداف ونقاط القوة والضعف لإمكانية تحقيقها.
  - وضع الفروض التخطيطية: أي نصنع مشاهد مستقبلية ( سيناريوهات عمل ) نحاول من خلالها معرفة البيئة التخطيطية أو الظروف البيئية المستقبلية التي يتوقع أن تعمل فيها المنظمة ومحاولة تحديد ما يساعد تلك البيئة على الوصول إلى الهدف.
  - تحليل وتحديد بدائل العمل المحتملة و اختيار الأكثر فاعلية وكفاية لتحقيق الأهداف منها واستيعاب ما هو غير مناسب.
  - اختيار إجراءات العمل المناسبة لتطبيق الخطة وبدء تقييم نتائجها واتخاذ إجراءات تصحيحية أثناء التنفيذ وتعديل الخطة أو وجود خطة بديلة عند اللزوم.
- وتتمثل المكونات الأساسية لعملية التخطيط في تحديد رؤية ورسالة المنظمة وقيمتها وأهدافها الاستراتيجية، ثم دراسة وتقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة، ثم دراسة هذه البدائل واختيار أحدهما أو بعضهما، ويعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي ثم تنتهي بعملية الرقابة والمتابعة، والتخطيط الاستراتيجي (محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، ٢٠١٤، ص ٤٥).

إذن تبدأ خطوات التخطيط الاستراتيجي بوضع رؤية المنظمة وتحديد رسالتها وأهدافها الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها ثم تأتي الخطوة الثانية وتتمثل في القيام بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوى واستغلالها ونقاط الضعف وعلاجها وكذلك تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص واستغلالها في تحقيق أهداف المنظمة والتعرف على التهديدات والتقليل من أثارها السلبية، ثم تأتي الخطوة الثالثة وهي وضع الخطط الاستراتيجية واختيار البدائل والخطوة الرابعة تنفيذ الاستراتيجية والخطوة الخامسة متابعة وتقييم الاستراتيجية.

### ٣- أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي

يساعد التخطيط الاستراتيجي الإدارة العليا في الجامعات العامة على التوفيق بين مواردها بطريقة أكثر كفاءة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والحفاظ على المنافسة. فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن جلسة عصف ذهنية دقيقة وحاسمة، تستخدمها قيادات الجامعة لتوجيه شؤون الجامعة ( Daniel Ofori, 2012, p67). ويعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة لتحسين وتجديد العمل في شتى المجالات ولا سيما الجامعات، إذ أنه يساعدها في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، وكذلك يساعدها في معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها لكي تتم معالجتها قبل فوات الأوان (مها بنت عبد الله الشريف، ٢٠١٧، ص ٤٤). فيجب على الجامعات القيام بالتخطيط الاستراتيجي لأنه يمثل قيمة في حد ذاته ( John H. Farrant' and Lioudmila M. Afonso, 1997, p23).

فالتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي يعني بوضع الخطط والبرامج المستقبلية للتعليم العالي ويتعلق باستشراف المستقبل والتنبؤ به ويلجأ له في المهام الكبيرة والأهداف العليا ويرتبط بتنافس الجامعات فيما بينها وكذلك منافستها لنظائرها من الجامعات العربية والعالمية وتقديم أفضل الخدمات التي يحتاجها المجتمع من تميز في مجال البحث العلمي وجودة في التدريس وتحقيق التنمية المستدامة ونشر الثقافة والعلم والمعرفة في كافة المجالات (حنان محمد زين العابدين، ٢٠١٣، ص ٧٧). فالتخطيط الاستراتيجي من خلال دراسة البيئة

الخارجية للمؤسسة الجامعية بما فيها من منافسين في المجال يمكن وضع خطط استراتيجية واتخاذ قرارات في ضوء الامكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة الجامعية، والاستفادة من الفرص الخارجية في تحقيق مستوى أفضل بين الجامعات.

وتجسيدا لأهمية التعليم الجامعي وتحسين جودته، فقد سعت معظم الدول ومنها مصر إلى تطوير مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تبني بعض المداخل الحديثة يأتي في مقدمتها التخطيط الإستراتيجي، والذي يعد بمثابة مدخل نظمي يستشرف آفاق ومستقبلات تربوية ممكنة ومحتملة، ويعمل على مواجهتها، بتشخيص الإمكانيات المتاحة لدى الجامعة، والمتوقعة، واستشرف الفرص والإمكانيات الجديدة والمتاحة لمستقبل الجامعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ القرارات الرشيدة بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ (رضا ابراهيم المليجي ، يحيى اسماعيل يوسف، ٢٠١٠، ص ٣٩٨). حيث يعتمد التخطيط الاستراتيجي على التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للجامعة واستقراء الفرص المتاحة بها وكذلك التهديدات التي قد تواجهها، أيضاً تحليل البيئة الداخلية للجامعة للتعرف على نقاط القوة والضعف وتحديدها لوضع البدائل وتصميم الاستراتيجيات البديلة وتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها. ولا يمكن لأى مؤسسة ان تقوم بوضع استراتيجياتها إلا بعد تحليل بيئتها الداخلية والخارجية.

يكتسب التخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة للمنظمات المصرية والعربية والأجنبية لا سيما مع تزايد سرعة وديناميكية المتغيرات البيوتكنولوجية العالمية والاقليمية والمحلية، ورغم أنه من المفترض أن بيئة أى منظمة تفرز فرصاً وقيوداً، فإن بيئة المنظمات بالدول النامية بشكل عام تفرز قيوداً، أو تهديدات أكثر مما تفرز فرصاً، الأمر الذي يستدعي الإدارة بهذه المنظمات للإعداد للألفية الثالثة، وباستراتيجيات تنافسية تأخذ بالإعتبار التحديات التي تفرض نفسها عالمياً واقليمياً ومحلياً (عبد الله الحسيني، ٢٠١٠، ص ١٥). في ظل هذا

العصر الذى يتميز بسرعة المتغيرات العالمية والمحلية بسبب التقدم فى وسائل الاتصالات والتكنولوجيا المتقدمة، هذا يفرض على المؤسسات إلغاء الأنشطة التى تشكل عبء عليها وتحديد أنشطة جديدة تمارسها المؤسسة وتحقق من خلالها التنافسية.

ويساعد التخطيط الاستراتيجى المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة والتفكير بشكل منهجي، وتشجيع الإدارة الفعالة والكفاءة الإدارية. نتيجة لذلك ، من الممكن من خلال التخطيط الاستراتيجى تقييم الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة والضعف فى المنظمة ، وتركيز الانتباه على القضايا والتحديات الحيوية التى تواجه المنظمة (Emine Babaoglan,2015,p35).

ومما سبق يتضح لنا أهمية التخطيط الاستراتيجى فى التعليم الجامعى، خاصة فى ظل الجودة والاعتماد التى أصبحت مطلباً أساسياً للمؤسسات التعليمية خاصة الجامعات، من أجل التفاعل والتعامل مع تغيرات العصر الذى يتسم بالسرعة والتقنية وتزايد المنافسة بين الجامعات فالتخطيط الاستراتيجى لا غنى عنه لأى جامعة حتى تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وذلك من خلال وضع رؤية خاصة بها ورسالة تحقق لها هذه الرؤية، ودراسة البيئة الداخلية ومواردها وامكانيات لاستغلالها الاستغلال الأمثل، ودراسة البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة بها لاستغلالها فى تميز وتفوق الجامعة والارتقاء بمستوى جودتها.

#### ٤- أهداف التخطيط الاستراتيجى فى التعليم الجامعى

يعد التخطيط الاستراتيجى عاملاً حاسماً فى ضمان قيام مؤسسات التعليم العالى بوضع منهجي لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية ، خاصة عندما تواجه هذه المؤسسات عدداً كبيراً من الأزمات التى يمكن أن تؤثر سلباً على استمراريتها وتضعف من قدرتها على تحقيق أهدافها (Achampong, Francis K.2010,p22). لذا فإن التخطيط الاستراتيجى

من أهدافه الرئيسية هو مساعدة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها المعلنة.

فالجامعات تجد نفسها مدفوعة إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي وذلك لعدة عوامل منها: تغير التركيبة السكانية للطلاب وزيادة الطلب على التعليم الجامعي مع انخفاض التمويل الحكومي للجامعات، وحاجة الجامعة إلى التنافس مع النماذج الناشئة من التعليم العالي والحفاظ على مكانتها، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد الجامعة على مواجهة كل هذه التحديات (Alexandra L. Lerner, 1999).

تتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي في تحسين نوعية الخدمات الجامعية ، وإحداث التغيير، وتدعيم الإصلاح التربوي، من خلال الإدارة الناجحة، والنشاطات، والعمليات التي يقوم بها رئيس الجامعة أو عميد الكلية بالتعاون مع فريق التطوير منطلقاً من رؤية واضحة ورسالة محددة المعالم، وخطة طموحة تحقق الأهداف الإستراتيجية، ومحاولة الاستفادة من الفرص والتغلب على التهديدات وذلك لتأكيد نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف، ومن ثم التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد تيسير الأمور بل محاولة الوصول إلى وضع أفضل (رمضان محمد محمد السعدي، ٢٠١٤، ص ٥٧ : ٥٨).

يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي اليوم بإعتباره وسيلة تقنية لمساعدة القادة والمدراء على التعامل مع البيئة المضطربة بإطراد ومع التحديات التي تواجه المؤسسات (مارجريت بريدي وآخرون، ٢٠١٦، ص ٣٦١)، ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل، وغاية التخطيط الاستراتيجي هي (عادل ثابت، ٢٠٠٨، ص ١٦ - ١٧):-

- ايجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسئوليات للمنظمة ككل.

- ايجاد مشاركة متعددة المستويات فى العملية التخطيطية.
  - تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات النوعية مع بعضها البعض.
- ومما سبق تتضح أهداف التخطيط الاستراتيجى بالتعليم الجامعى، فى التشخيص السليم للموارد والامكانات المادية والبشرية للجامعة من خلال دراسة جوانب القوة فى الجامعة وكذلك دراسة البيئة لاجرية للجامعة بما فيها من فرص وحسن استثمارها فى تحسين المركز التنافسى لجامعة وتحقيق أهدافها.

#### ٥- مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجى بالتعليم الجامعى

هناك مجموعة من التحديات التى تبرز وجود التخطيط الاستراتيجى منها: الثورة المعلوماتية التى تسببت فى العديد من النقلات الحضارية النوعية، تتجسد فى تحويل مسارات التنمية من مسارات الخط المتصل فى النمو، والتغيير إلى مسارات من القفزات غير المتدرجة إلى أعلى، والسعى الحثيث نحو العولمة ( فاتن محمد عزازى، ٢٠١٦، ص ٦٦ ). ولذلك فإن سرعة التغيرات فى البيئة المحلية والعالمية سواء فى الناحية السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية كل هذه العوامل تؤثر على المؤسسات ولاسيما المؤسسات التعليمية، وخاصة المؤسسة الجامعية، مما تجد نفسها فى حاجة إلى استخدام التخطيط الاستراتيجى من دراسة البيئة الداخلية والخارجية المحلية والعالمية من أجل التكيف مع هذه التغيرات.

ويعد التخطيط الاستراتيجى أداة إدارية تستخدمها الإدارة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون فى اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابته للتغيرات البيئية ( أيمن يسن، ٢٠١٢، ص ١٨٨ ). وتطبيق التخطيط الاستراتيجى يعطى الجامعات المقدره على مواجهة مختلف الظروف والاستجابة بحكمة للضغوط الداخلية والخارجية والتعامل معها بكفاءة ، كخفض الدعم المالى، والتقدم التكنولوجى السريع، كما يعد التخطيط الاستراتيجى أهم الأدوات

والأساليب الإدارية المثالية وتغيير البرامج الأكاديمية القديمة لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي داخل الجامعات.

ولعل من أهم مبررات التخطيط الاستراتيجي، تزايد العقبات والمشكلات المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة وعدم استقرارها، وصعوبه التنبؤ بعناصرها وزيادة معدلات التغيير والتحول فيها، وكذلك قصور المداخل التقليدية في التخطيط التربوي ( مدخل الطلب الاجتماعي، مدخل القوى العاملة... )، كما أن التخطيط يعطينا الفرصة لتعديل أبعاد المؤسسة: أهدافها وموقعها، وترتيباتها التنظيمية، وبرامجها، ونماذجها (سمير عبد الوهاب الخويت، ٢٠٠٥، ص ٣١٢).

#### ثانياً: إجراءات البحث الميدانية

- أداة البحث : تم اعداد استبانة من قبل الباحث وطبقت على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعتي المنيا وأسيوط وبلغ عدد اجمالى عينة البحث عدد ( ٥٤٥ ) عضو هيئة تدريس بالجامعتين.

- صدق الأداة ولحساب صدق الأداة فقد لجأ الباحث إلى استخدام صدق المحكمين ( صدق المحتوى أو المضمون ) ، و إعتد فى ذلك على آراء المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعات سوهاج و أسيوط والمنيا وبنى سويف والفيوم وحلون وعين شمس والاسكندرية، كفر الشيخ وذلك للتعرف على وجهات نظرهم والإفادة من ملاحظاتهم فيما إحتوته الإستبانة من عبارات.

- ثبات الأداة ولحساب ثبات الاستبانة قام الباحث باستخدام الطرق الآتية ( فؤاد البهي السيد، ٢٠٠٨، ص ٦٥٠):

أ- حساب ثبات كل عبارة من عبارات الاستبانة باستخدام المعادلة التالية:

$$ث = \frac{ن}{١-ن} \left( \frac{١}{ن} - ل \right)$$

حيث ( ث ) تعنى الثبات

و ( ن ) تعني عدد الاختيارات للعبارة الواحدة.

و ( ل ) الاحتمال المنوالى وهو  $\frac{\text{أكبر تكرار}}{\text{عدد العينة}}$

ب- حساب ثبات كل محور من محاور الاستبانة من خلال الوسيط لمعاملات العبارات المكونة له.

ج- حساب ثبات الاستبانة ككل من خلال الوسيط لمعاملات ثبات المحاور التي تتكون منها الاستبانة.

وتبين أن معامل ثبات المحور الأول هو ( ٠,٥٨٩ - ٠,٤٨٨ ) والمحور الثانى ( ٠,٤٧٥ - ٠,٦٠٧ ) وكذلك معامل ثبات الاستبانة ككل هو ( ٠,٥٤٦ ) وهى معاملات ثبات مرتفعه مما يؤكد ثبات أداة البحث وصلاحيتها للتطبيق.

- **المعالجة الإحصائية للبيانات.** بعد تطبيق الإستبانة على أفراد العينة ، قام الباحث بتحليل النتائج وتفسيرها طبقاً للأساليب الإحصائية التالية : -

١ - استخدم الباحث الدرجات الوزنية الآتية ( ٣ تتوافر بدرجة كبيرة ، ٢ تتوافر بدرجة متوسطة ، ١ تتوافر بدرجة قليلة ) .

٢ - التعرف على الأوزان النسبية لمجموعات العينة، حيث قام الباحث بحساب الوزن النسبى لعبارات الإستبانة ولمحاورها بإستخدام المعادلة التالية : -

$$\frac{٣ \times ك + ٢ \times ك + ١ \times ك}{٣ \times ن} = ق$$

حيث ( ك ١ ) تعنى تكرار تتوافر بدرجة كبيرة

و ( ك ٢ ) تعنى تكرار تتوافر بدرجة متوسطة

و ( ك ٣ ) تعنى تكرار تتوافر بدرجة قليلة

و( ن ) تعنى عدد أفراد العينة وذلك فى جميع المحاور

٣ - للتعرف على درجة ومستوى الموافقة لأفراد العينة على عبارات الإستبانة ، قام الباحث

بترتيب الأوزان النسبية وتطبيق حدود الثقة كالتالى : -

أ - حدد الباحث متوسط شدة الأستجابة لكل عبارة من عبارات الإستبانة من العلاقة

التالية :

$$\text{متوسط شدة الإستجابة} = \frac{\text{الدرجة الوزنية لأكبر درجة التوافر} - \text{الدرجة الوزنية لأقل درجة التوافر}}{\text{عدد إحتتمالات الإيجابية}}$$

$$\text{أ} = \frac{١ - ٣}{٣} = \frac{٢}{٣} = ٠,٦٧ \text{ ( فى جميع المحاور )}$$

ب - حدد الباحث الخطأ المعيارى لمتوسط درجة الأستجابة من العلاقة الآتية:

$$\frac{\text{أ} \times \text{ب}}{\text{ن}} = \text{الخطأ المعيارى ( خ . م )}$$

حيث أ هى نسبة متوسط شدة الأستجابة = ٠,٦٧ ،

$$\text{ب} = ١ - \text{أ} = ٠,٣٣$$

$$\text{ن} = \text{عدد أفراد العينة}$$

ج - تعيين حدى الثقة لمتوسط نسبة الإستجابات :

$$\text{حدى الثقة لنسبة متوسط شدة الأستجابة} = \text{متوسط شدة الإستجابة} \pm \text{خ} \cdot \text{م} \times ١,٩٦$$

جدول (١)

يوضح حدود الثقة لاستجابة أفراد الدراسة

اجمالي عينة الدراسة	الحد الأعلى للثقة	الحد الأدنى للثقة
٥٤٥	٠.٧٠٩	٠.٦٣١

ثالثاً: نتائج البحث الميداني: يتم تناول نتائج البحث على النحو التالي:

١- تحليل نتائج استجابات آراء افراد العينة على المحور الأول من الإستبانة والذي يتعلق بتحليل البيئة الداخلية للتعليم الجامعي، وسوف يتم تناول تحليل نتائج هذا المحور من خلال ما يلي:

( أ )- نتائج نقاط القوة الداخلية بالتعليم الجامعي

جدول ( ١ )

يوضح درجة توافر نقاط القوة بالتعليم الجامعي

رقم العبارة	العبارة		درجة التوافر
	ق	ت	
١	تحصل بعض الجامعات المصرية على ترتيب متقدم في التصنيف العالمي للجامعات		٠.٦١٦
٢	تهتم الجامعة بالدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس للاطلاع على كل جديد		٠.٨١١
٣	يتوفر بالجامعة بعض أعضاء هيئة التدريس الذين يتمتعون بسمعة عالمية		٠.٨٢٠
٤	تقوم الجامعة بإجراء البحوث التي تساعد المجتمع في حل مشكلاته		٠.٦٩٢
٥	يوجد بالجامعة العديد من وسائل النشر العلمي مثل المجلات والمؤتمرات العلمية		٠.٧٩٦
٦	يوجد بالجامعة برامج للدراسات العليا تمنح الباحثين درجة ( دبلوم - ماجستير - دكتوراة )		٠.٩٥٢
٧	يوجد بالجامعة نخبة من الطلاب المتميزين علمياً في العديد من الكليات		٠.٨٠٩
٨	يتوفر بالجامعة مكتبات رقمية تسهل مهمة البحث للطلاب		٠.٨٠٤
٩	يوجد بالجامعة وحدات ذات طابع خاص توفر التمويل الذاتي للجامعة		٠.٧١٢
١٠	يتوفر بالجامعة وحدات لضمان جودة التعليم		٠.٨٩٩
١١	يتوفر بالجامعة مركز للتخطيط الاستراتيجي		٠.٩٠٢

رقم العبارة	العبارات	درجة التوافر	
		ق	ت
١٢	يتوفر بالجامعة عدد كافٍ من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	٠.٨٨٥	٦
١٣	يوجد تخصصات مميزة في بعض الكليات يقبل عليها الطلاب	٠.٨٣١	٨
١٤	تحصل عديد من كليات الجامعة على الاعتماد الأكاديمي والجودة	٠.٨٣٣	٧
١٥	يوجد موقع للجامعة على شبكة الإنترنت	٠.٩٤٧	٢
١٦	يوجد مركز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ومعاونيهم في الجامعة	٠.٩٢٨	٣
	البعد ككل	٠.٨٢٧	

يتضح من خلال الجدول السابق ترتيب العبارات الخاصة بنقاط القوة وفقاً للوزن النسبي لكل عبارة وذلك على النحو التالي:

- أن العبارة رقم (٦) حصلت على الترتيب الأول بوزن نسبي ( ٠.٩٥٢ ) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يعنى توافرها بدرجة كبيرة،

- احتلت العبارة رقم ( ١٥ ) الترتيب الثانى بوزن نسبي ( ٠.٩٤٧ )، وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة، مما يعنى توافر العبارة بدرجة كبيرة

- كما جاءت العبارة رقم (١٦) فى الترتيب الثالث بوزن نسبي ( ٠.٩٢٨ )، وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يعنى توافر العبارة بدرجة كبيرة

- احتلت العبارة رقم (١١) الترتيب الرابع بوزن نسبي (٠.٩٠٢)، وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يعنى توافر العبارة بدرجة كبيرة.

كما احتلت العبارة رقم (١٠) الترتيب الخامس بوزن نسبي (٠.٨٩٩) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يعنى توافر العبارة بدرجة كبيرة .

- احتلت العبارة رقم (١٢) الترتيب السادس بوزن نسبي (٠.٨٨٥) وهو أكبر من الحدود الأعلى للثقة مما يؤكد توافر العبارة بدرجة كبيرة.

واحتلت العبارة رقم ( ١٤ ) الترتيب السابع بوزن نسبي (٠.٨٣٣) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد توافر العبارة بدرجة كبيرة.

كما جاءت العبارة رقم (١٣) الترتيب الثامن بوزن نسبي (٠.٨٧٢) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد توافر العبارة بدرجة كبيرة

واحتلت العبارة رقم (٣) الترتيب التاسع بوزن نسبي (٠.٨٢٠) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد توافر العبارة بدرجة كبيرة.

واحتلت العبارة رقم (٢) الترتيب العاشر بوزن نسبي (٠.٨١١) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد توافر العبارة بدرجة كبيرة

واحتلت العبارة رقم (٧) الترتيب الحادى عشر بوزن نسبي (٠.٨٠٩) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد توافر العبارة بدرجة كبيرة

واحتلت العبارة رقم (٨) الترتيب الثانى عشر بوزن نسبي (٠.٨٠٤)، وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد توافر العبارة بدرجة كبيرة

واحتلت العبارة رقم (٥) الترتيب الثالث عشر بوزن نسبي (٠.٧٩٦) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد توافر العبارة بدرجة كبيرة

واحتلت العبارة رقم (٩) الترتيب الرابع عشر بوزن نسبي (٠.٧١٢) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد توافر العبارة بدرجة كبيرة .

واحتلت العبارة رقم (٤) الترتيب الخامس عشر بوزن نسبي (٠.٦٩٢) وهو ينحصر بين حدى الثقة الأدنى والأعلى مما يعنى توافر العبارة بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف ارتباط بعض الأبحاث الذى يجريها أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعات المصرية بالمشكلات الفعلية للمجتمع المحلى أو الاقليمى وخاصة بالكليات النظرية والتي توضع على أرفف المكتبات دون الاستفادة العملية منها مما يؤدي إلى ضعف تطبيق المعرفة التى تنتجها الجامعات المصرية فى تحقيق أهداف المجتمع

- واحتلت العبارة رقم (١) الترتيب السادس عشر والأخير من وجهة نظر عينة البحث بوزن نسبي (٠.٦١٦) وهو أقل الحد الأدنى للثقة ، مما يؤكد توافر العبارة بدرجة ضعيفة حيث يحصل عدد قليل من الجامعات المصرية على ترتيب ليس متقدم في بعض التصنيفات العالمية

### (ب) - نتائج نقاط الضعف الداخلية بالتعليم الجامعي

#### جدول ( ٢ )

يوضح الأوزان النسبية لعبارات البعد الثاني (نقاط الضعف) من المحور الأول

درجة التوافر	العبارة	العبارة	الترتبة
١٥	٠.٦٦٥	ضعف نظم المعلومات في الجامعة	١
١١	٠.٧٠٧	انقسام البرامج الدراسية بالجامعة عن الواقع العملي والمهني للخريجين	٢
١٦	٠.٦٦١	ضعف الأبحاث العلمية للجامعة وتراجع جدواها على المستوى التطبيقي	٣
٨	٠.٧٢٩	نقص الامكانيات المادية للجامعة من أبنية تعليمية وأجهزة ومعدات ومعامل ومدرجات.	٤
٩	٠.٧٢٨	زيادة عدد الطلاب بالنسبة لأعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	٥
١٣	٠.٦٨٦	تراجع ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات	٦
١٧	٠.٦٤٨	ضعف مستوى الباحثين بالجامعة	٧
١٢	٠.٧٠٣	ضعف أداء بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة نظرًا لانخفاض مرتباتهم	٨
٥	٠.٧٤٠	كثرة أعباء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مما يترتب عليه إهمال بعضها	٩
١٤	٠.٦٧٦	ضعف بنية ومضمون البرامج الدراسية بالجامعة مما يؤثر سلبًا على مستوى كفاءة الخريج	١٠
٤	٠.٧٤١	قله عدد الأبحاث التي ينشرها عضو هيئة التدريس بالمجلات الدولية	١١
٦	٠.٧٣٦	ضعف كفاءة الباحثين في اللغات الأجنبية	١٢
٣	٠.٧٦٦	انشغال الكثير من أعضاء هيئة التدريس بوظيفة التدريس على حساب البحث	١٣
١٠	٠.٧٢٦	ضعف قدرة الجامعة على إعداد مخرجات تتكيف مع التغيرات العالمية	١٤

درجة التوافر		العبارات	الترتيب
ت	ق		
١٨	٠.٥٩٦	كثرة الانتدابات لأعضاء هيئة التدريس خارج الجامعة	١٥
٢	٠.٧٧٢	اهتمام الجامعة بالأبحاث الفردية وإهمال العمل الجماعي.	١٦
٧	٠.٧٣٠	اعتماد البرامج الدراسية بالجامعة على الحفظ والتلقين	١٧
١	٠.٨٠٦	هجرة العقول من الجامعة إلى جامعات (دول الخليج - الدول الغربية...إلخ)	١٨
	٠.٧١٢	البعد ككل	

يتضح من خلال الجدول السابق ترتيب العبارات الخاصة بنقاط الضعف وفقاً للوزن النسبي لكل عبارة ما يلي:

- احتلت العبارة رقم (١٨) الترتيب الأول بوزن نسبي (٠,٨٠٦) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يعني توافر العبارة بدرجة كبيرة.
- احتلت العبارة رقم (١٦) الترتيب الثاني بوزن نسبي (٠,٧٧٢) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد الاتفاق على توافر العبارة بدرجة كبيرة.
- احتلت العبارة رقم (١٣) الترتيب الثالث بوزن نسبي (٠,٧٦٦) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد توافر العبارة بدرجة كبيرة.
- احتلت العبارة رقم (١١) الترتيب الرابع بوزن نسبي (٠,٧٤١) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يعني توافر العبارة بدرجة كبيرة.
- احتلت العبارة رقم (٩) الترتيب الخامس بوزن نسبي (٠,٧٤٠)، وهو أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يعني توافر العبارة بدرجة كبيرة.
- احتلت العبارة رقم (١٢) الترتيب السادس بوزن نسبي (٠,٧٣٦) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يعني توافر العبارة بدرجة كبيرة

احتلت العبارة رقم (١٧) الترتيب السابع بوزن نسبي (٠,٧٣٠) وهو أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يعنى من وجهة نظر عينة البحث أن اعتماد البرامج الدراسية بالجامعة على الحفظ والتلقين تُعد نقطة ضعف التى توجد بدرجة كبيرة فى التعليم الجامعى

احتلت العبارة رقم ( ٤ ) الترتيب الثامن بوزن نسبي (٠,٧٢٩) وهو أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يعنى أن العبارة تتوافر فى البيئة الداخلية للجامعات كنقطة ضعف بدرجة كبيرة

احتلت العبارة رقم ( ٥ ) الترتيب التاسع بوزن نسبي ( ٠,٧٢٨ ) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يعنى توافر العبارة بدرجة كبيرة.

احتلت العبارة رقم ( ١٤ ) الترتيب العاشر بوزن نسبي ( ٠,٧٢٦ ) وهو أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يعنى توافر العبارة بدرجة كبيرة .

احتلت العبارة رقم ( ٢ ) الترتيب الحادى عشر بوزن نسبي ( ٠,٧٠٧ ) وهو ينحصر بين حدى الثقة الأعلى والأدنى للثقة, مما يعنى توافر العبارة بدرجة متوسطة

احتلت العبارة رقم ( ٨ ) الترتيب الثانى عشر بوزن نسبي ( ٠,٧٠٣ ) و هو تنحصر بين حدى الثقة الأعلى والأدنى مما يعنى توافر العبارة بدرجة متوسطة

احتلت العبارة رقم ( ٦ ) الترتيب الثالث عشر بوزن نسبي ( ٠,٦٨٦ ) وهذه القيمة تنحصر بين حدى الثقة الأعلى والأدنى مما يعنى توافر العبارة بدرجة متوسطة

احتلت العبارة رقم ( ١٠ ) الترتيب الرابع عشر بوزن نسبي (٠,٦٧٦) هذه القيمة تنحصر بين حدى الثقة الأعلى والأدنى مما يعنى توافر العبارة بدرجة متوسطة

احتلت العبارة رقم ( ١ ) الترتيب الخامس عشر بوزن نسبي ( ٠,٦٦٥ ) هذه القيمة تنحصر بين حدى للثقة الأعلى والأدنى، مما يعنى توافر العبارة بدرجة متوسطة.

احتلت العبارة رقم ( ٣ ) الترتيب السادس عشر بوزن نسبي ( ٠,٦٦١ ) وهذه القيمة تنحصر بين حدى الثقة الأعلى والأدنى مما يعنى توافر العبارة بدرجة متوسطة.

احتلت العبارة رقم ( ٧ ) الترتيب السابع عشر بوزن نسبي ( ٠,٦٤٨ ) هذه القيمة تنحصر بين حدى الثقة الأعلى والأدنى مما يعنى وجودها بدرجة متوسطة.

احتلت العبارة رقم ( ١٥ ) الترتيب الثامن عشر والأخير بوزن نسبي ( ٠,٥٩٦ ) وهذه القيمة أقل من الحد الأدنى للثقة، مما يعنى أن انتدابات أعضاء هيئة التدريس خارج الجامعة توجد بدرجة قليل ولا تمثل نقطة ضعف فى التعليم الجامعى.

٢- تحليل نتائج استجابات آراء افراد العينة على المحور الثانى من الإستبانة والذى يتعلق بتحليل البيئة الخارجية للتعلم الجامعى وسوف يتم تناول تحليل نتائج هذا المحور من خلال ما يلى:

### ( أ ) - نتائج الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية للتعليم الجامعى

جدول ( ٣ )

يوضح الأوزان النسبية لعبارات البعد الأول ( الفرص ) من المحور الثانى

درجة التوافر	العبارة		ترتيب
	ق	ت	
٠.٨٥٢	٢	استخدام شبكة الانترنت كوسيلة لبث ونشر نتائج الأبحاث العلمية.	١
٠.٨١٦	٤	وجود التصنيفات العالمية للجامعات مما يسهم فى معرفة ترتيب الجامعة فيها	٢
٠.٨١٣	٥	الانفتاح على العالم وتضاؤل المسافات بين الدول	٣
٠.٨٦٢	١	إنشاء مشروع بنك المعرفة المصرى كأكبر بنوك المعرفة على مستوى العالم	٤
٠.٦١٥	١٤	يتوافر فى البيئة الخارجية عدة مصادر لتمويل التعليم الجامعى	٥
٠.٦٥٩	١٢	زيادة الحراك الدولى للطلاب والباحثين وأساتذة الجامعات	٦
٠.٦٣٠	١٣	تدويل التعليم الجامعى لإعداد خريج دولى للحصول على فرصه عمل فى السوق العالمية	٧
٠.٧٣١	١٠	التزام الدولة كمصدر رئيسى لتمويل التعليم الجامعى	٨
٠.٨٠٢	٦	إنشاء موقع اتحاد الجامعات المصرية على شبكة الإنترنت لخدمة الباحثين	٩
٠.٨٥٠	٣	توجه الدولة نحو الاعتماد وضمان جودة التعليم الجامعى	١٠
٠.٧٥٥	٨	شروع مفهوم التنافسية بالتعليم والاستفادة منه فى تحسين وضع الجامعة عالمياً	١١
٠.٧١٦	١١	وجود فرص متعددة للتواصل بالجامعات العالمية	١٢

درجة التوافر		العبارة	الترتيب
ت	ق		
٧	٠.٧٦١	انتشار خدمات الإنترنت في تسويق الخدمات الجامعية.	١٣
٩	٠.٧٤٣	توجه أنظار الطلاب للجامعات المتميزة للحصول منها درجات علمية ذات قيمة عالمية	١٤
	٠.٧٥٧	البعد ككل	

يتضح من خلال الجدول السابق ترتيب العبارات الخاصة بالفرص المتاحة وفقاً للوزن النسبي لكل عبارة ما يلي:

احتلت العبارة رقم (٤) الترتيب الأول بوزن نسبي (٠,٨٦٢) وهو أكبر من الحدود الأعلى للثقة مما يؤكد توافر العبارة بدرجة كبيرة .

احتلت العبارة رقم (١) الترتيب الثاني بوزن نسبي (٠,٨٥٢) وهو أكبر من الحدود الأعلى للثقة مما يؤكد اتفاق افراد عينة البحث على توافر العبارة بدرجة كبيرة.

احتلت العبارة رقم (١٠) الترتيب الثالث بوزن نسبي (٠,٨٥٠) وهو أكبر من الحدود الأعلى للثقة مما يؤكد الاتفاق على توافر العبارة بدرجة كبيرة .

احتلت العبارة رقم (٢) الترتيب الرابع بوزن نسبي (٠,٨١٦) وهو أكبر من الحدود الأعلى للثقة مما يعني توافر العبارة بدرجة كبيرة.

احتلت العبارة رقم (٣) الترتيب الخامس بوزن نسبي (٠,٨١٣) وهو أكبر من الحدود الأعلى للثقة مما يؤكد اتفاق عينة البحث على توافر العبارة بدرجة كبيرة .

احتلت العبارة رقم (٩) الترتيب السادس بوزن نسبي (٠,٨٠٢) وهو القيم أكبر من الحدود الأعلى للثقة مما يؤكد توافر العبارة بدرجة كبيرة.

احتلت العبارة رقم (١٣) الترتيب السابع بوزن نسبي (٠,٧٦١) وهو أكبر من الحدود الأعلى للثقة مما يؤكد توافر العبارة بدرجة كبيرة.

احتلت العبارة رقم (١١) الترتيب الثامن بوزن نسبي (٠,٧٥٥) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يعني توافر العبارة بدرجة كبيرة.

احتلت العبارة رقم (١٤) الترتيب التاسع بوزن نسبي (٠,٧٤٣) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد اتفاق عينة البحث على توافر العبارة بدرجة كبيرة

احتلت العبارة رقم (٨) الترتيب العاشر بوزن نسبي (٠,٧٣١)، وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد اتفاق عينة البحث على توافر العبارة بدرجة كبيرة.

احتلت العبارة رقم (١٢) الترتيب الحادي عشر بوزن نسبي (٠,٧١٦)، وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد اتفاق عينة البحث على توافر العبارة بدرجة كبيرة

احتلت العبارة رقم (٦) الترتيب الثاني عشر بوزن نسبي (٠,٦٥٩) وهو ينحصر بين الحد الأدنى والأعلى للثقة، مما يعنى توافر العبارة بدرجة متوسطة.

احتلت العبارة رقم (٧) الترتيب الثالث عشر بوزن نسبي (٠,٦٣٠) وهذه القيمة تنحصر بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يعنى اتفاق عينة البحث على توافر العبارة بدرجة متوسطة.

احتلت العبارة رقم (٥) الترتيب الرابع عشر والأخير بوزن نسبي (٠,٦١٥) وهذه القيمة تنحصر بين الحد الأدنى والأعلى للحد الثقة، مما يعنى اتفاق عينة البحث على أن العبارة تتوافر بدرجة متوسطة

#### (ب) - نتائج التهديدات الخارجية المحيطة بالتعليم الجامعي

##### جدول (٤)

يوضح الأوزان النسبية لعبارات البعد الثاني (التهديدات) من المحور الثاني

درجة التوافر	العبارة		رتبة
	ق	ت	
٢	٠.٩١١	ارتفاع معدلات البطالة بأنواعها المختلفة بين خريجي الجامعات	١
٣	٠.٨٨٠	الزيادة السكانية وتأثيرها على ارتفاع الكثافة الطلابية بالجامعة	٢
١٤	٠.٧٧٣	إقبال الطلاب على كليات العلوم الإنسانية أكثر من إقبالهم على الكليات العلمية	٣
٨	٠.٨٣٧	ظهور العولمة التي أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين الجامعات العالمية	٤

درجة التوافر	العبارات		الترتيب
	ق	ت	
١٢	٠.٧٩٦	تناقص الطلب على الكفاءات والتخصصات العلمية التي تتخرج من الجامعة	٥
١١	٠.٨١٥	انفتاح الأسواق العالمية مما أدى إلى التنافس على الكفاءات البشرية	٦
١٥	٠.٧٤٣	الانتقال من المنافسة الوطنية والإقليمية إلى المنافسة العالمية.	٧
٩	٠.٨٢٢	زيادة الطلب الاجتماعي والضغط على التعليم الجامعي	٨
٧	٠.٨٥٤	ضعف قدرة الدولة على توفير المخصصات المالية لاحتياجات التعليم الجامعي	٩
٦	٠.٨٦٠	سرعة التغيرات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية الناتجة عن البيئة التنافسية المحيطة بالجامعة	١٠
٤	٠.٨٦٦	غياب التنسيق بين احتياجات سوق العمل والجامعة	١١
١٠	٠.٨١٨	ضعف استقلال الجامعة في قراراتها وتحركاتها نظرًا للتدخل الحكومي	١٢
٥	٠.٨٦٣	ضعف تقدير الدولة للعلماء والبحث العلمي	١٣
١٣	٠.٧٩٤	تناقص أعداد الطلاب الوافدين للجامعة	١٤
١	٠.٩٢٢	ارتفاع التكلفة المالية لنشر الأبحاث العلمية للباحثين	١٥
	٠.٨٣٧	البعد ككل	

يتضح من خلال الجدول السابق ترتيب العبارات الخاصة بالتهديدات وفقاً للوزن النسبي لكل عبارة ما يلي:

- احتلت العبارة رقم (١٥) الترتيب الأول بوزن نسبي (٠,٩٢٢) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد اتفاق عينة البحث على ارتفاع التكلفة المالية لنشر الأبحاث العلمية للباحثين من التهديدات الكبيرة التي توجد بدرجة كبيرة
- احتلت العبارة رقم (١) الترتيب الثاني بوزن نسبي (٠,٩١١) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما توافر العبارة بدرجة كبيرة.

- 
- احتلت العبارة رقم (٢) الترتيب الثالث بوزن نسبي (٠,٨٨٠) ، وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد اتفاق عينة البحث على توافر العبارة بدرجة كبيرة.
- احتلت العبارة رقم (١١) الترتيب الرابع بوزن نسبي (٠,٨٦٦) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد توافر العبارة بدرجة كبيرة
- احتلت العبارة رقم (١٣) الترتيب الخامس بوزن نسبي (٠,٨٦٣) ، وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد توافر العبارة بدرجة كبيرة
- احتلت العبارة رقم (١٠) الترتيب السادس بوزن نسبي (٠,٨٦٠) وهو القيم أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد اتفاق عينة البحث على توافر العبارة بدرجة كبيرة
- احتلت العبارة رقم (٩) الترتيب السابع بوزن نسبي (٠,٨٥٤) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد توافر العبارة بدرجة كبيرة .
- احتلت العبارة رقم (٤) والتي تنص على " ظهور العولمة التي أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين الجامعات العالمية " الترتيب الثامن بوزن نسبي (٠,٨٣٧) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد توافر العبارة بدرجة كبيرة .
- احتلت العبارة رقم (٨) الترتيب التاسع بوزن نسبي (٠,٨٢٢) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد اتفاق عينة البحث على " زيادة الطلب الاجتماعي والضغط على التعليم الجامعي " يُعد تهديداً يتوافر بدرجة كبيرة
- احتلت العبارة رقم (١٢) الترتيب العاشر بوزن نسبي (٠,٨١٨) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد توافر العبارة بدرجة كبيرة .
- احتلت العبارة رقم (٦) الترتيب الحادي عشر بوزن نسبي (٠,٨١٥) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد توافر العبارة بدرجة كبيرة.
-

- احتلت العبارة رقم (٥) الترتيب الثاني عشر بوزن نسبي (٠,٧٩٦) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يؤكد توافر العبارة بدرجة كبيرة.
- احتلت العبارة رقم (١٤) الترتيب الثالث عشر بوزن نسبي (٠,٧٩٤) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يعنى توافر العبارة بدرجة كبيرة
- احتلت العبارة رقم (٣) الترتيب الرابع عشر بوزن نسبي (٠,٧٧٣) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يعنى توافر بدرجة كبيرة.
- احتلت العبارة رقم (٧) الترتيب الخامس والأخير بوزن نسبي (٠,٧٤٣) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يعنى هذه العبارة تُعد تهادياً يوجد بدرجة كبيرة فى البيئة الخارجية للتعليم الجامعى.

#### رابعاً: مقترحات تحسين التعليم الجامعى

- يمكن وضع عدة مقترحات لتحسين التعليم الجامعى فى ضوء نتائج التحليل الاستراتيجى لبيئتى التعليم الجامعى نذكرها فيما يلى:
- جذب الطلاب الأجانب للدراسة فى الجامعات المصرية من خلال توفير وانشاء برامج تعليمية مشتركة بين الجامعات المصرية وبعض الجامعات العالمية ذات التصنيف العالمى المتقدم.
  - توثيق الصلة بين مؤسسات التعليم الجامعى وسوق العمل بأساليب مختلفة مثل ادخال تخصصات فرعية جديدة بالكليات تكون متماشية مع احتياجات سوق العمل الفعلية المحلية والدولية. وذلك لتحقيق التفوق محلياً واقليمياً وعالمياً لتقديم خدمات تعليمية وتدريبية وبحثية للطلاب والعاملين فى المؤسسات الانتاجية فى المجتمع.

---

- الاهتمام بالدراسات العليا بالتعليم الجامعى من أجل إعداد باحثين وهيئة تدريس قادره على التعامل مع القضايا البحثية المحلية والدولية، والاهتمام بالبحث العلمى لخدمة المجتمع المحلى وحل مشكلاته.

- الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، حيث اتضح من نتائج البحث الميدانى أن من نقاط القوة بالتعليم الجامعى وجود مراكز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ومعاونيهم بالجامعات المصرية تتولى تدريب أعضاء هيئة التدريس والقيادات على كل حديث فى مجال عملهم.

- وضع استراتيجية لتوفير الاعتمادات المالية للبحث العلمى للتغلب على التهديدات التى تواجه التعليم الجامعى، حيث توصل البحث الميدانى إلى ارتفاع التكلفة المالية لنشر الأبحاث العلمية للباحثين من التهديدات التى تواجه التعليم الجامعى فى مصر.

- تفعيل دور وحدات مراكز للتخطيط الاستراتيجى بالجامعات المصرية لأهمية دورها فى تنمية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف الداخلية بالجامعات المصرية والاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات الخارجية، ووضع الخطط الاستراتيجية البديلة، حيث توصلت نتائج البحث الميدانى إلى أنه من نقاط القوة بالجامعات المصرية توافر مركز للتخطيط الاستراتيجى بالجامعة.

- التوسع فى إنشاء المبانى لمواجهة زيادة أعداد الطلاب خاصة فى الكليات الأدبية الناتج عن الزيادة السكانية عاماً بعد عام، وتوفير الامكانيات المادية بالجامعات التى تتمثل فى المعامل والتجهيزات والمكتبات الجامعية، حيث توصلت نتائج البحث الميدانى إلى أن من نقاط الضعف بالجامعات هو نقص الامكانيات المادية للجامعة من أبنية تعليمية وأجهزة ومعدات ومعامل ومدرجات.

- وضع تشريعات تضمن مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات فى المؤتمرات والندوات وورش العمل والمحاضرات العامة بصفة مستمرة كل عامل لضمان التنمية المهنية المستمرة.

- جذب أعضاء هيئة التدريس المتميزين للعمل بالجامعات المصرية وتشجيعهم من خلال الحوافز المادية والادبية، ونشر ثقافة العمل التعاونى والأبحاث المشتركة والبيئية بين أعضاء هيئة التدريس من كليات مختلفة.

- التركيز على الفهم والبحث فى المناهج التدراسية التى تدرس للطلاب والبعد عن الدراسة بنظام المذكرات التى يقوم الطلاب على حفظها واسترجاعها وقت الامتحان فقط، ولكن لا بد من إعداد طلاب باحثين مفكرين لديهم من المهارات البحثية ما يؤهلهم للنهوض بالمجتمع من خلال أبحاثهم العلمية المرتبطة بحل مشكلات مجتمعهم.

## المراجع :

- ابراهيم الديب .( ٢٠٠٦ ) : مدير المستقبل " مدير القرن الواحد والعشرون، ط ٥، المنصورة، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.ص ٢٧٩
- أحمد محمد غانم، (٢٠١٢): الاستراتيجية لمنظمات تعليم الكبار، المؤتمر السنوى العاشر لمركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، بعنوان " تعليم الكبار والتنمية المستدامة فى الوطن العربى" بالتعاون مع المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم وزارة الدولة لشئون البيئة والهيئة العامة لتعليم الكبار، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، فى الفترة من ٢١ - ٢٣، ص ٢٣١.
- أسامه محمد سيد على ( ٢٠٠٩ ) : التخطيط الاستراتيجى وجودة التعليم واعتماده، كفر الشيخ ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع. ص٧٣.
- أيمن يسن ( ٢٠١٢ ): قضايا تربوية معاصرة، سلسلة طيبة التربوية، القاهرة مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع .
- حنان محمد زين العابدين ( ٢٠١٣ ): التخطيط الاستراتيجى وسيلة لترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية "دراسة حالة التعليم العالى بالتطبيق على جامعة الخرطوم، رسالة دكتوراة، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامى، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان. متاح على <http://search.mandumah.com/Record/614899> تاريخ الزيارة ٢ / ١ / ٢٠٢٣ ، ٤٤ : ١١ مساءً.
- رضا ابراهيم المليجى ، يحيى اسماعيل يوسف، (٢٠١٠): إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجى للتعليم فى مصر دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا.
- رمضان محمد محمد السعدى، (٢٠١٤): التخطيط الاستراتيجى وجودة تسويق الخدمات الجامعية، الأسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- سمير عبد الوهاب الخويت، (٢٠٠٥): التخطيط الاستراتيجى للتعليم الفنى وتنمية الموارد البشرية، المؤتمر العلمى العاشر كلية التربية جامعة طنطا بعنوان " التعليم الفنى والتدريب ... الواقع والمستقبل"، مايو، ص ٣١٢. متاح على

تاريخ الزيارة <http://search.mandumah.com/Record/32172>

١٢/١٦ / ٢٠٢٢ الساعة ٢:٣٠ ظهراً.

شاكراً محمد فتحي أحمد ( ٢٠٠٩ ) : التغيير التنظيمي والتميز التنافسي للمنظمات التعليمية المعاصرة، مؤتمر المعلوماتية وقضايا التنمية العربية رؤى واستراتيجيات ، في الفترة من ٢٢ - ٢٤ مارس ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، جامعة سيناء .

عادل ثابت، (٢٠٠٨): الإدارة المعاصرة، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.

عادل رزق، (٢٠١١): مفهوم الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية، مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالقاهرة، بعنوان " التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية، ص ٣٣٥. متاح على <http://search.mandumah.com/Record/121373>

الساعة تاريخ الزيارة ١٢/٢٩ / ٢٠٢٢ الساعة ١٠:٤٠ صباحاً.

عبد الغفور يونس، ( ١٩٩٧ ): دراسات في الإدارة العامة، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث. ص ١٨٧.

عبد الله الحسيني، (٢٠١٠): التخطيط الاستراتيجي التسويقي والتنافس على المستقبل ( التكنولوجيا الحيوية كنموذج)، كراسات علمية، سلسلة غير دورية تعنى بالاتجاهات العلمية الحديثة، القاهرة، المكتبة الأكاديمية.

عصام توفيق عبد الحليم قمر (٢٠١٢): استراتيجية مقترحة لتفعيل دور الجامعات المصرية في إدارة وتنمية الوقف لزيادة مواردها المالية" الجامعات الامريكية نموجاً"، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ج ٤، ع ١٥١، ديسمبر.

عماد السايح (٢٠٠٩): دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من القدرات التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة، ورشة عمل المنظمة العربية للتنمية الادارية، متاح على <http://search.mandumah.com/Record/121152> تاريخ الزيارة

١/١٧ / ٢٠٢٢، الساعة ١:٢٥ ظهراً.

فانت محمد عزازي، ( ٢٠١٦ ) : الخطط الاستراتيجية الفعالة لتعليم ثانوى متقدم، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر .

- فاروق شوقي البوهى ( ٢٠١١ ) : التخطيط التربوى عملياته ومدخله وارتباطه بالتنمية والدور المتغير للمعلم، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ص ٣٠٧.
- فاطمة أحمد زكى، (٢٠١٥): بطاقة الأداء المتوازن فى الجامعات نماذج عالمية، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، ص ٢٤٨.
- فؤاد البهي السيد (٢٠٠٨)، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشرى، القاهرة: دار الفكر العربي ، ص ٦٥٠.
- مارجريت بريدى وآخرون، (٢٠٠٦): الإدارة التعليمية " الاستراتيجية - الجودة - الموارد"، ترجمة: بهاء شاهين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ص ٣٦١.
- ماهر أحمد حسن محمد ، عمر محمد محمد مرسى (٢٠١٢): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الادارى للقيادات الادارية بجامعة أسيوط ، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، مج ٢٨، ع ٢، أبريل، ص ٢٧١.
- محمد أحمد عوض مصطفى، (٢٠٠٤)، تجربة تنمية الهوية الثقافية بالجامعات الصينية وإمكانية الافاده منها بالجامعات المصرية، مؤتمر مستقبل التعليم الجامعى العربى رؤى تنموية، المؤتمر السنوى الأول للمركز العربى للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس فى الفترة من ٤:٣ مايو، الجزء الثانى ، ص ١٠٠٩.
- محمد صبرى حافظ، و السيد السيد محمود البحيرى (٢٠٠٦)، تخطيط المؤسسات التعليمية، القاهرة ، عالم الكتب، ص ٨٨.
- محمد عبد الوهاب حسن عشاوى ( ٢٠١٤ )، الادارة الاستراتيجية فى تمية الموارد البشرية، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، ص ٤٥.
- مدنى عبد القادر، (٢٠١٥): إدارة الموارد البشرية، ط٥، الاصدار الثانى ، جدة، السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ص ١٦٣.
- مها بنت عبد الله الشريف، (٢٠١٧): فاعلية التخطيط الاستراتيجى للجامعات فى ضوء التنافسية العالمية، المؤتمر السنوى العربى الثامن عشر - الدولى التاسع، كلية التربية النوعية بالمنصورة، بعنوان تطوير مخرجات التعليم العالى النوعى فى مصر والعالم العربى فى ضوء التنافسية العالمية، فى الفترة من ١٢ - ١٣ أبريل، ص ٤٤.

مهني محمد ابراهيم غنايم (٢٠١٧): التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي النوعي للمواطنة بين مخرجاته واحتياجات سوق العمل، المؤتمر السنوي العربي الثاني عشر - الدولي التاسع، كلية التربية النوعية جامعة المنصورة، بعنوان " تطوير مخرجات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي في ضوء التنافسية العالمية" في الفترة من ١٢-١٣ ابريل، المجلد الأول، ص ٤.

Achampong, Francis K. (2010): Integrating Risk Management and Strategic Planning. Planning for Higher Education, v38 n2 p22 Jan-Mar 2010, visited date 5/1/2023, 08:45 PM. Available at <https://eric.ed.gov/?q=strategic+planning+&pg=3&id=EJ875236>

Adnan Kalkan, Ozlen Cetinkaya Bozkurt. (2013). The choice and use of strategic planning tools and techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives, International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences, p 1016. Accessed 22/ 12\ 2022 from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630198800150?via%3Dihub>

Alexandra L. Lerner, (1999). A Strategic Planning Primer for Higher Education, July, Accessed 7/12/2022 from <https://pdfs.semanticscholar.org/fe77/583221ce520e06bc001667bbe6b7280bd526.pdf>

Daniel Ofori.(2012). Strategic Planning in Public Universities: A Developing Country Perspective, Journal of Management and Strategy, Vol. 3, No. 1; February, p 67.

Dong Quan-fen & Wang Lian-sen and Peng Hui,(2015). On Scientific Research Management in University and College, US-China Education Review B, November, Vol. 5, No. 11, p 744. Accessed 25/12/2022 from <https://pdfs.semanticscholar.org/1ff1/ebc79fcff7fa4bf2a27dc88d7c9482f237d8.pdf>

Emine Babaoglan,(2015). Strategic Planning in Education in Turkey, Educational Planning, Vol 22, No 2, p 35. Accessed 8\12\2022 from

---

<https://eric.ed.gov/?ft=on&q=strategic+planning&id=EJ1208590>

- George A. Steiner( 1979):Strategic Planning: What Every Manager Must Know, New York,Mc Graw- Hill book Company, p 14.
- John H. Farrant' and Lioudmila M. Afonso.(1997), Strategic planning in African universities: how relevant are Northern models?, Higher Education Policy, Vol. 10, No. I, p. 23
- John M. Bryson (1988), Astrategic Planning. Process for public and Non-profit organization Long Range planning, vol.21,Feb,p74.
- Kathleen M. Immordino, et al. (2016). Evaluating the Impact of Strategic Planning in Higher Education, Educational Planning, Vol. 23, No. 1, p 36 . Accessed 8\1\2023 from <https://eric.ed.gov/?q=strategic+planning&ft=on&id=EJ1208199>
- Michelle Cloud, M.Ed. (2006). Strategic Planning-An Imperative Procedure for Educational Leaders to Employ. P 1, Accessed 27\12\2022 from <https://eric.ed.gov/?q=strategic+planning&ft=on&pg=7&id=ED493871>
- Stanley C. Abraham,( 2012): Strategic planning Apractical Guide for competitive success, 2 ed, Emerald Group Publishing Limited, united kingdown. North America, p 11.