مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الخاص دراسة حالة: الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري/ فرع اللاذقية
اسم الكاتب: د. عبير علي ناعسة
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4865
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 19:51 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (4) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (4) 2016

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الخاص دراسة حالة : الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري /فرع اللاذقية

الدكتورة عبير علي ناعسة*

(تاريخ الإيداع 11 / 4 / 2016. قُبِل للنشر في 17 / 7 / 2016)

□ ملخّص □

يهدف البحث إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي الخاص من خلال إبراز مكامن القوة والضعف في الجامعة الخاصة لكي يساعدها ذلك في اختيار الاستراتيجية التي تركزعلى استغلال نقاط القوة لديها وتلافي أو معالجة نقاط الضعف،لكي تتمكن الجامعة الخاصة من استمرارية التطوير والتميز خاصة في ظل الظروف الحالية في سورية . ولقد تم اختيار فرع الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في اللاذقية كونها تعتبر من أول الجامعات الخاصة في سورية .

ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيانات لكل أصحاب العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي في فرع الأكاديمية وذلك من أجل إبراز الخطوات التي يجب اتباعها لاعداد خطة استراتيجية لفرع الأكاديمية كونها لا تتبع نهج التخطيط الاستراتيجي بشكل عملي على أرض الواقع من أجل تحسين أداء مهامها التعليمية .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن : تفاعل إدارة الأكاديمية مع أدبيات وسلوك التخطيط الاستراتيجي جاء ضعيفاً بسبب ضعف المسؤولية تجاه عملية التغيير وكذلك بسبب التغير المستمر في القيادات الإدارية لفرع الأكاديمية خلال فترات زمنية قصيرة ولأن أعضاء هيئة التدريس ليسوا على علم برسالة الأكاديمية بسبب عدم توفر المناخ الملائم في الأكاديمية حالياً من أجل التغيير والتطوير خاصة في ظل المنافسة القائمة .

وفي ضوء هذه النتائج اقترحت الباحثة أنه : يتوجب على إدارة فرع الأكاديمية توفير المناخ اللازم لثقافة التغير من خلال القيام بحملات توعية داخل الاقسام العلمية والإدارية في فرع الأكاديمية لتعريف العاملين برسالة الأكاديمية وأهدافها وخططها المستقبلية .

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي، الجودة ،مؤسسات التعليم العالي الخاص ، تحسين الأداء .

* مدرس – قسم إدارة لوجستيات التجارة والنقل الدولي –كلية النقل الدولي – الأكاديمية – اللاذقية –سورية .

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (4) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (4) 2016

The Role Of Strategic Planning In Improving The Performance Of Higher Educational Institutions CaseStudy : Arab Academy For Science,Technology And Maritime Transport Lattakia Branch

Dr.Abeer Ali Naesa*

(Received 11 / 4 / 2016. Accepted 17 / 7 / 2016)

□ ABSTRACT □

The research aims to identify the role of strategic planning in the private higher education by highlighting the strengths and weaknesses of the private university to help in choosing the strategy to exploit the opportunities and strength points. And also to avoid or address weaknesses and threats. So that the private university would be able to achieve continuous improvements and distinctions epecially in the light of the current circumstances in Syria. And the Academy inLatakia, has been chosen being one of the first private universities in Syria. We relyed on the descriptive and analytical approach and the use of questionnaires for each one who is responsible of strategic planning in the academy in order to highlight the steps to be followed to prepare a strategic plan for the academy because it hasn't been following the strategic planning approach in a practical way to improve the performance of its educational tasks. The most important results that have been reached are: the academic management interaction with moral and conduct strategic planning was weak due to the weakness of responsibility towards the process of change and also because of the constant change in the administrative leadership of the academy during short periods of time The research has also shown that the faculty teaching members are not aware of the academy's mission and that is because there isn't a suitable atmosphere in the academy right now for change and developement especially in the light of the existing competitions. In the light of these results, the researcher suggested the following: The management in this branch should provide the right atmosphere to accept changes by starting awareness campaigns within the scientific and administrative departments of the academy to introduce the members to the mission of the academy, its goals and future plans.

Key words: Strategic planning,Quality,Private Higher Education Institions, Improving The Performance.

*Assistant Profeessor-Departmentof International Transport and Logistics-College of International Transport Arab Academy – Lattakia-Syria .

مقدمة:

مشكلة البحث:

تتحدد مشكلة البحث في معرفة ما هي أهم متطلبات ومراحل إعداد خطة استراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الخاص كما تتصورها الباحثة بناء على الاستبيانات المستخدمة ، ويتفرع عن ذلك التساؤلات التالية التي تمثل جوهر مشكلة البحث :

1 -ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى الاطراف المشاركة فيه في فرع الأكاديمية (حسب الاستبيان المستخدم).

2 -ما هي الصيغة الاستراتيجية التي ينبغي اختيارها في فرع الاكاديمية لتسهم في تحسين الأداء والتطوير لفرع الاكاديمية .

3 -ماهو التطبيق الواقعي للمعايير التي تستخدم في تكوين وإعداد خطة استراتيجية لفرع الاكاديمية .

أهمية البحث و أهدافه :

تنطوي أهمية البحث على في ناحيتين :

1 -الناحية العلمية : هناك العديد من الدراسات بمجال التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي ، خاصة في المجتمعات المتقدمة لضمان حسن الاستثمار في التعليم ولتوفير أفضل الطرق لاستخدام الموارد ولتوجيه التوسع في الانظمة التعليمية، وبالتالي فإن الأهمية العلمية تتدرج من خلال تسليط الضوء على واحد من أهم مداخل الإدارة الحديثة في تحقيق التنمية والتطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي بشكل عام ، إضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الخاص في سورية . .

2 -الناحية العملية : إن مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية من أهم الأعمال التي تساهم بجانبها التطبيقي في الكشف عن معطيات ورؤى عملية للاكاديمية في اللاذقية. واطلاع المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة وأصحاب القرار للتعرف على نقاط الضعف في الخطة الاستراتيجية للعمل على تجنبها.

أهداف البحث :

التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الخاص.ومن ثم تقديم رؤيا واضحة لاعتماد آلية للتخطيط الاستراتيجي تتناسب مع بنية التعليم العالي الخاص في سورية لتحقيق التطور العلمي باتجاهات مالية واجتماعية ،علمية وبيئية داخلية لمؤسسة التعليم العالي من خلال وضع رسالة تتماشى مع العاملين في المؤسسة لتحقيق الأداء المطلوب . ويمكن إجمال أهداف البحث في النقاط الرئيسية التالية :

1 -التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الخاص و مدى وضوح مفهومه لدى إدارة هذه المؤسسة .

2 -وضع مجموعة من النتائج والتوصيات التي ينبغي النظر إليها بدقة عند وضع الخطة من أجل ضمان مراعاتها لمعايير جودة التعليم العالي .

الدرسات السابقة:

حظي موضوع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي باهتمام الباحثين حيث ظهرت العديد من الدراسات والبحوث العلمية ونذكر منها الآتي :

1-دراسة (Maassen, Potman ،2005) بعنوان : التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي هولندا (Strategic Planning for Hier Education) .وقد هدفت الدراسة إى إنشاء نظام للتعليم العالي من خلال إدخال نظام التخطيط الهولندي الجديد في التعليم العالي كإدخال نماذج مستقلة أو متميزة مثل نموذج استراتيجية التكيف واستراتيجية التفسير . وبناء عليه توصل الباحثان إلى نتائج أهمها أن النموذج التفسيري هو الأفضل في التطبيق لمؤسسات التعليم العالي . وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التعرف على نماذج لخيارات استراتيجية يمكن اتباعها في التخطيط الاستراتيجي لفرع الأكاديمية .

2- دراسة ديفين باتش (Diefenbach ,2007): بعنوان : Themanagerialistic Ideology for Organizational change Management : هدفت الدراسة إلى الإطلاع على الأسباب التي تؤدي إلى فشل المبادرات التي تقوم بها الإدارة الجديدة من أجل التغيير ،أُجريت هذه الدراسة في أحد جامعات أوروبا الشرقية خلال الفترة 2004-2005 واعتمدت بشكل رئيسي على المقابلات المعمقة للحصول على البيانات الأولية،وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح التغيير أو فشله يعتمد على أسلوب الإدارةوكيفية توضيح أهداف التغيير . ويختلف البحث عن هذه الدراسة بأن البحث تناول كافة العناصر المؤثرة في تحسين الأداء في المؤسسة التعليمية ولم يتقتصر فقط على اسلوب الادارة المتبع .

3- دراسة (HarriatAxelsson,and Kerstin Sonesson ,2008)بعنوان : دور مسؤوليات الجامعات في المجتمع . تناولت هذه الدراسة جامعتان تمارس دوراً في إنشاء مركز اقليمي للخبرة، وتوصلت هذه الدراسة أن رؤية الجامعة تم تطويرها وتنميتها كي تشمل وضع سياسات الاستيعاب للطلبة والمشاركة في التعلملربط الجامعة مع المجتمع.

4- دراسة (Defifo،2008) بعنوان عملية التخطيط الاستراتيجي : تحليل في كليتين صغيرتين في الولايات المتحدة الأمريكية . (Strategic Planning Process : Analysis in small Colleges)

وقد هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي وتوضيح دوره في بناء علاقة الثقة من أجل عملية صنع القرار ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها من خلال اعتماد الثقة بين الإدارة والعاملين.

وتميز البحث عن هذه الدراسة بأنه ركز على كافة مكونات أعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة وليس فقط على عامل الثقة والشفافية بين الإدارة والعاملين .

5-دراسة : الدجني ، إياد علي (2011) ، بعنوان : دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، رسالة دكتوراة –جامعة دمشق ، سورية .

وقد قدمت الدراسة تعريفاً بالتخطيط الاستراتيجي ودوره في جودة الاداء المؤسسي وبينت العلاقة بين مستوى ودور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي .

يختلف البحث عن الدراسات السابقة في تناوله لمحاور التخطيط الاستراتيجي والجودة في التعليم وتقييم الأداء المؤسسي ، حيث سعت الباحثة من خلال الإطار النظري إلى تقديم كيفية بناء الرؤية الشاملة التي تدمج هذه المحاور في إطار متكامل ،كما قدمت الباحثة طريقة تفصيلية لمعايير إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة الخاصة والتي استندت

على معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في مصر كون الأكاديمية في اللاذقية هي فرع للأكديمية الام في الاسكندرية

فروض البحث :

1 -هناك علاقةذات دلالة بين التخطيط الاستراتيجي ونوعية الأداء في مؤسسة التعليم العالي الخاص.

2 -يساهم وضع خطة استراتيجية لمؤسسة التعليم العالي الخاص في رسم سياسة الجودة الشاملة للتعليم

3 -يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة لقياس أداء الإدارة العليا في مؤسسة التعليم العالي الخاص.

4 -لا يوجد فرق في اتباع منهج التخطيط الاستراتيجي بين الأكاديمية الام في الاسكندرية والفرع في اللاذقية .

منهجية البحث :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال التحليل الوصفي للبيانات التي تم تجميعها عن طريق الاستبيانات التي تم تحليلها في برنامج ال SPSS.وكانت الدراسة من خلال

1 -الجانب النظري :تغطية الأساس النظري للبحث من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات .

2 -الجانب العملي :استهدف البيانات المتعلقة بوضع الخطة الاستراتيجية لفرع الأكاديمية. وتم استخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات اللازمة .

عينة البحث:

الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في اللاذقية باعتبارها الواقع الذي سيطبق عليه قواعد التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي الخاص .

أولاً : الجانب النظري :

لما كان هذا البحث يتناول مؤسسات التعليم العالي فإن هذه الاستراتيجية يجب أن تُبنى على فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم سواء كانت هذه الجودة قائمة على المنتِج أو المستخدم (البكري، 2003) . و ترتبط استراتيجية مؤسسات التعليم العالي مباشرة باستمرارية تحسين الجودة التعليمية ،لأن القدرة التنافسية بين الجامعات الخاصة ديناميكية وترتبط بالقدرات الذاتيةومؤثرات خارجية تتعلق بنشر المعرفة ودور الحكومة في دعم وتحسين عملية التنمية . وإذا ما اعتبرنا أن الخريجين العاطلين عن العمل مؤشراً للهوة بين مخرجات التعليم وحاجات سوق العمل، وهنا نشأت حالة من الاغتراب بين التعليم العالي واحتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية .لذا تعتبر مواءمة مخرجات التعليم مع سوق العمل ضرورة للطرفين وللمجتمع. لذلك لابد لأنظمة التعليم العالي من التخطيط الاستراتيجي لتحسين وتجويد نظم التعليم لضمان استمراريتها.

1 -ماهية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها (غنيم ، 2001).فالتخطيط الاستراتيجي أسلوب علمي تلجأ إليه الإدارات في كافة المنشآت لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها لتحقيق الأهداف المستقبلية .

أما مصطلح الاستراتيجية فتعود جذورها إلى الأصل الإغريقي التي تعني علم الجنرال أو فن الحرب ونُقل هذا المصطلح إلى علم الإدارة ليصبح فناً للقيادة وأصبحت الاستراتيجية في الموقع الأول منذ دخولها المنهجي في إطار منظمات الأعمال (الزعبي ، 2004).وقد عرفها David Mckean على أنها تحديد أفضل مستقبل للمؤسسة ومتابعته

من خلال وضع منهج لتحقيق التواصل بوضوح في خطوات (David Mckean,2012) .والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية هو عملية شاملة لكل جوانب المؤسسات الجامعية وخيار مستقبلي يشترك فيه أكبر عدد ممكن لتحديد مايجب أن تكون عليه المؤسسة التعليمية .

ينبغي على التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة التعليم العالي أن يؤكد على النظرة الشاملة لكل أجزاء المؤسسة عند صياغة القرار وعلى التنسيق الجيد القائم على نظام فعاللتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة وعلى التوزيع الفعال لمصادر المؤسسة المادية والبشرية بما يحقق الأهداف المرغوبة (الدنجي، 2006).

1-2 – متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الخاص:

هناك أربعة أسئلة ينبغي الإجابة عليها لكي تقوم الجامعة الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي وهي :

1 -من نحن (تحليل البيئة الداخلية للجامعة) 2-أين نحن الآن (تحليل البيئة الخارجية للجامعة)

3-إلى أين نريد أن نذهب (**تحديد البدائل الاستراتيجية**) 4-مالذي سنفعله كي نصل لأهدافنا (**وضع الخطة**)

إذاً التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الخاص يتطلب :

1 -هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة التعليمية و الإمكانات المادية والمهارات الملائمة .

2 -صورة واضحة وواقعية عن المؤسسة التعليمية وبيئتها والتزام كافة الموظفين والإدارة بالخطة .

3 -توفر القناعة الكاملة لدى المشاركين في إعداد الخطة بحجم الفائدة المرجوة منها.(نصور ،2002)

فالتخطيط الاستراتيجي يجب أن يكون على مستويات مترابطة مع بعضها على مستوى الإدارة العليا وعلى مستوى الوحدات (الكليات والأقسام العلمية) وعلى المستوى الوظيفي.

1 3 -المعايير التخطيطية التي يجب مراعاتها في مؤسسات التعليم العالي الخاص :

وضعت العديد من الدول والمؤسسات وهيئات الاعتماد ومجالس التعليم العالي معايير لتقيس كفاءة المؤسسة التعليمية ومنها:

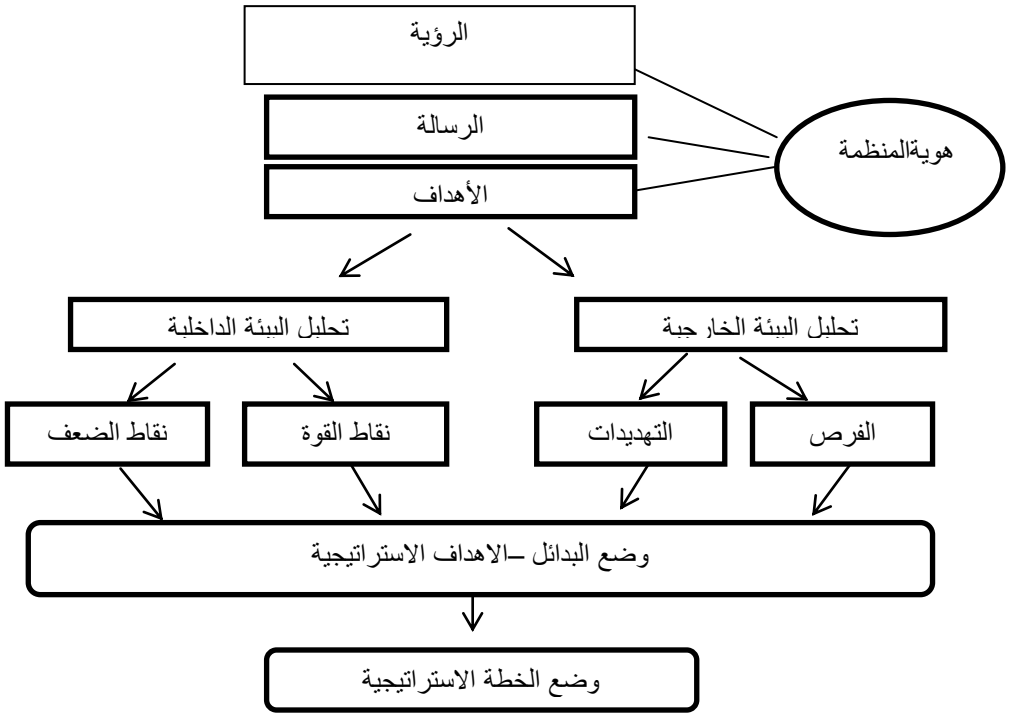
1- معايير التنظيم الإداري والأكاديمي 2- مساحات عامة (مساحة الجامعة –المساحة الخضراء- مواقف السيارات،مساحات القاعات الدراسية والمخابرمكاتب العاملين) .

3- الهيئة التدريسية والعبء التدريسي عليها فصلياً والبحث العلمي والمؤتمرات والأيام الدراسية .

4 -أعداد الطلبة في الشعب الدراسية والمخابر ومواصفات المكتبة واعداد الكتب. 5 -المرافق الجامعية العام .(عاشور ،2006).

1 4 -مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي الخاص :

تُقسم مراحل التخطيط الاستراتيجي : الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية – الأهداف الاستراتيجية- التحليل الاستراتيجي – الخيار الاستراتيجي ،ويمكن التعبير عنها وفق الشكل رقم (1) :

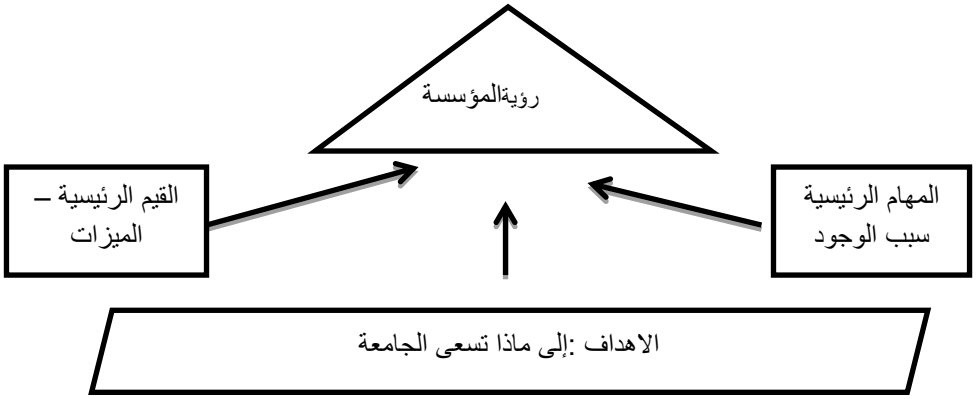


شكل رقم (1) : مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية

المصدر : الشكل من إعداد الباحث

1-4-1:الرؤية الاستراتيجية : المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليه والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.(عطاالله ،2005)

صياغة الرؤيا الاستراتيجية لمؤسسة التعليم العالي الخاص ليست مجرد اختيار شعارات جذابة وإنما تتضمن منهجاً للفكر الاستراتيجي المتعلق بمستقبل الجامعة ونوعية أنشطتها. ويلخص الشكل رقم (2) ذلك:



شكل رقم (2) : المكونات الرئيسية للرؤية الاستراتيجية

المصدر: الكرخي،مجيد.(2009)،"التخطيط الاستراتيجي ،عرض نظري وتطبيقي"، عمان –الاردن ،دار المناهج للنشر والتوزيع،ص82 .

ولابد للرؤية الاستراتيجية الفعالة أن تتصف ب : الخيالية ،التركيز،المرونة،متجذرة،جماعية،الإعلامية وقابلية الاتصال،الجاذبية (إدريس،2009).

1-4-2:الرسالة الاستراتيجية : يرتبط وجود أي مؤسسة تعليمية للتعليم العالي برسالة تسعى إلى تحقيقها وتستمد مقوماتها الأساسية من القيم التي تم التأسيس عليها ومن البيئةالتي تعمل فيها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه .فالرسالة هي الغرض أو سبب الوجود وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستوراً للجامعة وتغطي فترة زمنية طويلة الأمد .وتتسم الرسالة الفعّالة بأنها (سليطين ، 2007) : - تعكس الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها ، وتتضمن بيانات حقيقية و قابلة للتحقيق ومرشد وإطار عام للمديرين يتم من خلالها اتخاذ استراتيجيات عدة داخل المؤسسة .

الرؤية التي تم وضعها لفرع الأكاديمية: تحقيق الريادة في التعليم والتدريب والبحث العلمي وخدمة المجتمع في المجالات المتعددة.

الرسالة التي تم وضعها لفرع الأكاديمية : تخريج كوادر مؤهلة علمياً و عملياً لتلبية احتياجات سوق العمل في القطاعات التكنولوجية من خلال برامج تعليمية تتوافق مع المعايير المحلية والدولية

1-4-3 – الأهداف والغايات الاستراتيجية : النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة منظمة وتعبر عن رغبة المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد من القدرة على الإنجاز .وتحدد الأهداف ما يجب أن تفعل الجامعة ومتى هذا الفعل ؟ (القطامي ،2002) .

فهي نقطة الارتكاز التي تبنى عليها مدخلات العملية التعليمية ،و نقطة النهاية التي تلتقي عندها مختلف المدخلات في أثناء التقويم الشامل للعملية التعليمية خلال العام الدراسي وتساهم في التزويد بمعايير لتقييم الأداء التنظيمي أي وضع مقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية وفي إطار زمني مناسب(الدوري، 2005 ويجب أن تتسم الأهداف الجيدة ب: قابليتها للقياس الكمي ومرونتها والوضوح والتوازن والمشاركة والقبول والتحفيز والتوافق مع الظروف المحيطة بالجامعة .ويمكن أن نلخص الفرق بين الأهداف والرسالة بالجدول (1)

جدول رقم (1) : الفرق بين الأهداف والرسالة

الرسالة	الهدف
يمكن أن ترتبط بزمن	لابد من وجود إطار زمني محدد
الرسالة لا تحقق الهدف	الهدف يحقق الرسالة
يمكن أن تكون الصيغة فلسفية مرنة	الصياغة محددة وغير فلسفية
يحققها رجال الإدارة العليا مع مديرين	يحققها مديري الإدارات مع الإدارة العليا
توضح الفلسفة الأساسية للمنظمة	يضع الرسالة في صورة محددة يمكن قياسها
تعكس الصورة الذهنية التي ترغب في تكوينها	لا تعكس الصورة الذهنية
هي الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها	هي مستوى الإنجاز المطلوب تحقيقه

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في مصر

1-4-4- التحليل الاستراتيجي للبيئة :

يُقصد بالتحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية لمعرفة التحديات التي تواجه المؤسسة أوالبيئة الداخلية بغرض التعرف على نقاط الضعف والقوة في المؤسسة(القحطاني،2010).

ويشمل التحليل الاستراتيجي: – تحليل البيئة الداخلية الذي يحدد جوانب القوة والضعف في الوقت الحالي والمستقبلي .

–تحليل البيئة الخارجية : والتي تشير إلى جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بالمؤسسة التعليمية بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيام المؤسسة بممارسة نشاطها مما يؤثر على قراراتها التي تتخذها لتحقيق أهدافها.

(كرماشة،2010)، ويمر هذا التحليل بخطوتين أساسيتين هما: (الدوري،مرجع سابق)

أ –الفرص : وهي الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين وفي فترة زمنية محددة ،وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

ب –التهديدات : وهي الاحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً او آثار سلبية للمؤسسة

1-4-5 – الخيار الاستراتيجي : عملية متسلسلة مترابطة يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها ، بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي

و تقوم المؤسسة التعليمية باجراء تحليل SWOT وفقاً للمعلومات من التحليل البيئي لتحديد الاستراتيجية التي تحقق المواءمة بين موارد المؤسسة التعليمية وقدرتها الداخلية من ومتطلبات البيئة الخارجية .

تحاول المؤسسة تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة .والجدول رقم (2) يوضح كيفية تحديد الخيار الاستراتيجي وفقاً لنموذج تحليل المصفوفة (SWOT) أو (TOWS)

جدول رقم (2) : مصفوفة تحديد الخيار الاستراتيجي

العوامل الداخلية / العوامل الخارجية	نقاط القوة strength (S) نقاط قوة داخلية	نقاط الضعف Weakness (W)
الفرص (O) Opportunities	صنع استراتيجيات (SO) استعمال واستخدام نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	صنع استراتيجيات (WO) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة
التهديدات Threatness(T) تهديدات خارجية	صنع استراتيجيات (ST) استعمال نقاط القوة وتقليل وتجنب التهديدات	صنع استراتيجيات (WT) تقليل نقاط الضعف وتقليل وتجنب التهديدات

المصدر : الجدول من إعدا الباحث بالاعتماد على : دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي ،(2013)،أحمد ماهر ، الدار الجامعية ،الاسكندرية ،ط2،ص215-234 .

ويتم اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتمتع بالسمات التالية : (طملية،2012)

–يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة و يساعد في التغلب على نقاط الضعف

– يساعد في الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة و في الحد من تأثير تهديدات البيئة

–يتناسب مع موارد المؤسسة وامكاناتها ويحقق الاهداف المرجوة

إذاً البديل الاستراتيجي هو طريقة تنتقل عبرها المؤسسات التعليمية إلى وضع أفضل في المستقبل من خلال تحقيق الغايات والأهداف النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية التي تسمح للمؤسسات التعليمية أن تنشأ ميزتها التنافسية.

ثانياً : الجانب العملي :

2-1 – البيانات الوصفية والاحصائية عن فرع الأكاديمي العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في اللاذقية:

تأسس فرع الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في اللاذقية بتاريخ 24/ 9/ 2000بموجب القرار رقم 291 / ف/ صوهذا الفرع الوحيد للأكاديمية الذي تم إحداثه خارج المقر الرئيسي في مصر و يتبع الفرع بصفة مباشرة إدارياً للمركز الرئيسي بالإسكندرية .

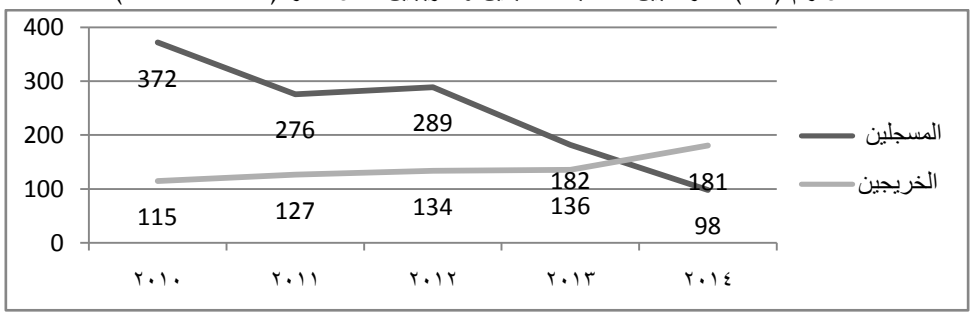
والأقسام العلمية لفرع الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في اللاذقية تشمل :

القسم البحري :(قسم الملاحة والهندسة البحرية) –قسم إدارة لوجستيات التجارة والنقل الدولي – قسم إدارة الأعمال – قسم هندسة الحاسب – قسم هندسة العمارة مؤخراً تمت الموافقة على افتتاحه عام 2016 .

أما برامج خدمة المجتمع في فرع الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في اللاذقية : فتؤهل العديد من أبناء المجتمع السوري في مجالات (اللغات ،دورات قيادة الحاسب الآلي ICDL، معامل الكمبيوتر،المكتبة).ويبلغ إجمالي العاملين في فرع الأكاديمية 112 عامل بمختلف المراكز الادارية + 2 مستشار

ويبن الشكل رقم (1) الوضع الصعب الذي يمر به فرع الاكاديمة بسبب تدني عدد الطلاب المسجلين مقارنة مع عدد الطلاب الخريجين وهذا بحد ذاته سبب هام لضروة العمل بسرعة بالتخطيط الاستراتيجي

شكل رقم (1) مقارنة بين الطلاب المسجلين والخريجين خلال الفترة (2010– 2014)



(المصدر: قسم القبول والتسجيل في فرع الأكاديمية في اللاذقية)

2–3– المنهجية المتبعة لإعداد الخطة : اعتمد أسلوب العمل لبناء الخطة الاستراتيجية لفرع الأكاديمية 1– الدراسة الذاتية لفرع الأكاديمية في اللاذقية واستخدام التحليل البيئي الرباعي SOWT

2– استخدام أسلوب المقابلات الشخصيةعند إجراء المسح البيئي للبيانات والمعلومات المرتبطة بعناصر الخطة لتحديد مدى جودة الأداء في عناصر منظومة فرع الأكاديمية وأهم السبل لتطويرها.

3– دراسة مقترحات أصحاب المصلحة والمستفيدين (رجال أعمال ورجال صناعة). وتم تحديد الاطراف أصحاب المصلحة لمعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم من فرع الاكاديمية وهي: – إدارة فرع الاكاديمية والأقسام العلمية فيها.– أعضاء الهيئة التدريسية وهيئة التدريس المعاونة (المعيدون) والعاملون – الطلاب – أولياء الأمور– الوحدات ذات الطابع الخاص بفرع الأكاديمية(وحدة التدريب للطلبة ، وحدة ضمان الجودة) منظمات سوق العمل وبعض المؤسسات .

*2–4– تقييم المخاطر والتحديات :*ويمكن عرض هذه المخاطر والتحديات في النقاط الرئيسية التالية :

1– عدم كفاية الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة بسبب عدم الاستقرار في مستويات الأسعار وارتفاع مستويات التضخم في الاقتصاد السوري. 2– عدم توافر الدعم الكافي من الإدارات العليا لحدوث تغيير في أولوياتها . 3– عدم مشاركة جميع العاملين في فرع الاكاديمية في الجهود المبذولة للتطوير في إطار التأكيد على جودة التعليم والتميّز في الأداء . 4– وجود تحديات حقيقية في المجتمع السوري (زيادة عدد الجامعات المنافسة وبخاصة المماثلة للتخصصات والبرامج التعليمية).

كما تم تحديد الغايات والاهداف الاستراتيجية لفرع الاكاديمية وربطها بالأهداف الاستراتيجية للأكاديمية الام ويمكن تحقيق هذه الاهداف من خلال خطة قابلة للتنفيذ على مدى خمس سنوات بدءاً من العام الدراسي

(2014 / 2015) وحتى عام 2019 على مراحل كل مرحلة مدتها عام دراسي.

ثم يتم عمل المراجعات اللازمة بعد المتابعة الدقيقة للتنفيذ وذلك لمعرفة مدى تحقيق الاهدافلتصحيح المسار

2-5- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لفرع الاكاديمية : SWOT Analysis

2-5-1- تحليل البيئة الداخلية : بناء على استطلاع رأي لجميع الأطراف التعليمية المعنية (أعضاء هيئة التدريس والمعيدون والعاملين في فرع الأكاديمية والطلاب الحاليين في إطار الدراسة الذاتية

ويوجد أكثر من مدخل علمي لتحديد وتشخيص مجالات القوة والضعف في البيئة الداخلية لفرع الأكاديمية ولكن أكثر هذه المداخل ما يُعرف بتحليل العوامل الاستراتيجية الداخلية (Internal Strategic Factors Analysis)وذلك باستخدام طريقة (7S)(ISFA)

((القدرة المؤسسية لفرع الاكاديمية – الفاعلية التعليمية للفرع))

المحور الأول : يختص بمعايير القدرة المؤسسية وتشمل :

1- التخطيط الاستراتيجي 2- الهيكل التنظيمي 3- القيادة والحوكمة . 4- المصداقية والاخلاق

5- الجهاز الإداري . 6- الموارد المالية والإدارية .7 -المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة

المحور الثاني : ويختص بالفاعلية التعليمية ويشمل :

1- الطلاب والخريجين . 2- المعايير الأكاديمية القوية والقياسية . 3- البرامج التعليمية والمقررات الدراسية 4- التعليم والتعلم والتسهيلات المادي . 5 - أعضاء هيئة التدريس . 6- البحث العلمي والأنشطة الطلابية 7- التقويم المستمر للفاعلية التعليمية .

تحديد حجم العينة : جاء حجم العينة كالتالي : 1- نسبة (100%) جميع القيادات الادارية والعلمية.

2 - نسبة 70% من اعضاء هيئة التدريس (57 عضو هيئة تدريس) **3**- نسبة 94% من أعضاء الهيئة المعاونة(16 من أعضاء الهيئة المعاونة المعينين) **4**-نسبة 90% من أعضاء الجهاز الإداري(103 عضواً) **5**- نسبة 53% من طلاب الفرع . (400 طالب) **6**- من أولياء الأمور .

28من أصحاب المصلحة ومستفيدي الخدمة: هيئات ومؤسسات المجتمع المدني والصناعي المحيط و **تحليل القدرة المؤسسية :**

معيار	نقاط القوة	ترتيب	وزنسبي	نقاط مرجحة	نقاط الضعف	ترتيب	وزن نسبي	نقاط مرجحة
1-التخطيط الاستراتيجي	يوجد خطة موثقة	1	20	20	ترويج غير كافي للخطة	4	15	60
	رؤية ورسالة الفرع واضحة	5	15	75	عدم وجود تحليل SWOT,	5	10	50
	مشاركةالجميع	2	15	30	عدم وضوح الخطة التنفيذية	4	10	40
					عدم وضوح الوضع التنافسي مع مؤسسات التعليم المناظرة	4	15	60
				1.25				2.1

-2	عدد العاملين يناسب الأعمال	5	20	100	عدم وجود هيكل تنظيمي ملائم	4	20	80

	إجراءات العمل والمسؤولية محددة	4	20	80	عدم تفعيل لجنة للجودة	3	20	60
	يوجد خدمات جيدة للعاملين	2	10	20	عددغير كافي من هيئة التدريس المعينين	3	10	30
				2				1.7

3- القيادة و الحوكمة	سهولة التواصل مع الإدارة	5	20	100	لا وجود دعم المادي وغير المادي للعاملين	4	40	160
	تهتم إدارة الفرع بالتطويروإشراك العاملين بالقرارات	4	20	80	يوجد تضارب بين المسؤوليات والسلطات	1	10	10
	الإدارة ذات كفاءة	5	10	50				
				2.3				1.7

4-المصداقية	تتميز إدارة الفرع بالمصداقية وخدمة العاملين	5	30	150	عدم وجود دليل معلن لأخلاقيات المهنة	2	30	60
	توجد آليات للتعامل بالشكاوي	3	20	60	التأخر في إجراءات الشكاوى	1	20	20
				2.1				0.8

5- الجهاز الإداري	أعداد الموظفين كافية	5	30	150	عدم الموضوعية بالتعين والترقي	1	30	30
	جهاز إداري كفوء	4	10	40	لا يوجد توصيف وظيفي لكل فرد	3	20	60
	رضى وظيفي متوفر	4	10	40				
				2.3				0.9

6- الموارد المادية	عددالقاعات الدراسية كافي	4	30	120	عدم كفاية الموارد المالية سنويا	5	30	150
	الكثافة بالقاعات الدراسية مناسبة	3	20	60	المعامل والمكتبة غير حديثة	4	15	60
					الإمكانيات المادية غير متوافرة للأنشطة	3	5	15
				1.8				2.25

7-المشاركةالمجتمعية وتنمية البيئة	انشطة الفرع تخدم المجتمع	3	15	45	ضعف التفاعل مع المجتمع المحيط	3	20	60
	يوفر الفرع تدريب للطلبة	4	20	80	لا يتم قياس رضا الأطراف مجمعية	3	20	60
	تدعم الإدارة التعاون مع الشركات	5	15	75	لا يتوافر البيانات عن الاطراف المجتمعية	2	10	20
				2				1.4

تحليل الفاعلية التعليمية :

1.الطلابوالخريجون	نظام جيد للإرشاد	4	15	60	عدم تفعيل برامج للتدريب	2	10	20
	يوفر بيئة تعليمية جيدة	4	15	60	ضعف الانشطة	12	10	20
	جداول المحاضرات والخدمات في التوقيت	4	10	40	رعاية صحية غير كافية	2	10	20
	مراعاةطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	4	10	40	عدم تفعيل وحدة (رابطة خريجين)	3	10	30

						عدم تشجيع المتميزين بمنح دراسية	3	10	30
				2					1.2

2- المعايير الأكاديمية	تفعيل عمل لجنةجودة التعليم	4	10	40	عدم تفعيل لجان متخصصة للمقررات	2	25	50
	اعتماد وزارة التعليم السورية	5	10	50	عدم مشاركة هيئة التدريس لمجلس القسم باتخاذ القرارات	3	25	75
	توزيعالاعباء التدريسية بعدالة	4	15	60				
	تقييم للطلاب يتسم بالفعالية	4	15	60				
				2.1				1.25

3- البرامج التعليمية	تنوع المقررات الدراسيةبالتخصصات	5	15	75	قلة عدد الطلاب في البرامج التعليمية	2	15	30
	وجود برامج تعليمية متفردة النقل والملاحة	4	15	60	صعوبة إنشاء برامج تعليمية جديدة	2	15	30
	وجود نظام لقياس رضا الطلاب	5	20	100	عدم تقييم المقررات الدراسية	3	20	60
				2.35				1.2

4- التعليم والتعلم والتسهيلات المادية	قلة عدد الطلبة	5	15	75	صغر المكتبة وعدم تحديثها	2	10	20
	فعالية الإرشادالاكاديمي	5	15	75	لا توجد آلية لسير شكاوي الطلاب	1	10	10
	عددالقاعات الدراسية كافي	4	20	80	لايوجد برامج ماجستير ودكتوراه	3	10	30
					زيادة العبء الإداري يعيق البحث العلمي	2	5	10
					لا يتوافر معامل حديثة مواكبة للتطورات	4	15	60
				2.3				1.3

5- أعضاء هيئة التدريس	نسبة هيئة التدريس إلى طلبةجيدة	5	10	50	لا توجد خطة لتنمية مهارات هيئة التدريس	3	20	60
	كفاءة هيئة تدريسية جيدة	4	10	40	الحاجةلهيئة تدريس بتخصصات متفردة	3	30	90
	نسبة المعيدين / الطلبةمناسبة	4	10	40				
	تلتزم هيئة التدريسبالجداولالمعلنة	3	10	30				
	وجود نظام تقييم لأداءالمحاضرين	4	10	40				
				2				1.5

6- البحث العلمي	تشجيع هيئة التدريس على البحثالعلمي	4	20	80	عدم وجود معامل مناسبة للبحث	4	15	60
	الإشراف العلمي جيد لمشاريع التخرج	4	20	80	لا يوفرالفرع دعم المالي للبحث العلمي	5	15	75

	سياسات للاشراف لمشاريع التخرج	3	10	30	لا وجود برامج للماجستير والدكتوراه	3	10	30
					مساهمةالقطاع الخاص غير كافية	5	10	50
				1.9				2.15

7- التقويم	ممارسات فعلية لتحسين العملية التعليمية	4	20	80	لا توجد خطة للتقويم المستمر للفاعلية التعليمية	5	30	150
	معيار التقييم لهيئة التدريس دقيقة	4	20	80	لا يتم مراعاة الإعلان عن نتائج تقويم الأداء	4	20	80
				1.9				2.3

موجز لتحليل البيئة الداخلية للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في اللاذقية :

البيئة الداخلية	النقاط المرجحة		
المحور الاول : القدرة المؤسسية			
		نقاط القوة	نقاط الضعف
1	التخطيط الاستراتيجي	1.25	2.1
2	الهيكل التنظيمي	2	1.7
3	القيادة والحوكمة	2.3	1.7
4	المصداقية والاخلاق	2.1	0.8
5	الجهاز الإداري	2.3	0.9
6	الموارد المادية	1.8	2.2
7	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	2	1.4
المتوسط للمحور الأول		**1.96**	**1.5**
المحور الثاني : الفاعلية التعليمية			
1	الطلاب والخريجون	2	1.2
2	المعايير الاكاديمية	2.1	1.25
3	البرامج التعليمية والمقررات الدراسية	2.35	1.2
4	التعليم والتعلم والتسهيلات المادية	2.3	1.3
5	اعضاء هيئة التدريس	2	1.5
6	البحث العلمي والانشطة العلمية	1.9	2.15
7	التقويم المستمر للفاعلية التعليمية	1.9	2.3
المتوسط للمحور الثاني		2.08	1.56
المتوسط العام		**2.02**	**1.53**

2-5-2- تحليل البيئة الخارجية :

في ظل المتغيرات الحاصلة في سوريةوالمنطقة فإن البيئة الخارجية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة تتمثل بعناصر: - تفضيلات سوق العمل (فرص) - التوسع خارج حدود المنطقة الجغرافية الحالية لفرع الأكاديمية (فرص)- قوانين تقديم البرامج المتميزة (فرص) - الاعتماد الذي حصل عليه فرع الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا

في اللاذقية من وزارة التعليم العالي السورية إضافة إلى الاعتمادات العديدة التي حصلت عليها الأكاديمية الأم منذ التأسيس (فرص) – المنافسة المحلية والمنافسة الإقليمية لفرع الأكاديمية (تهديد) – التطور التكنولوجي (تهديد) – عدم تطبيق قوانين الجودة في التعليم (تهديد) .

تحليل القدرة المؤسسية :

معيار	الفرص	ترتيب	وزنسبي	نقاط مرجحة	التهديدات	ترتيب	وزن نسبي	نقاط مرجحة
1-التخطيط لاستراتيجي	سمعة طيبة للاكاديمية	5	25	125	منافسة من جامعات خاصة	3	25	75
	الرغبة الاستراتيجية في تطوير العملية التعليمية	5	25	125	انخفاض عدد الطلبة في الأقسام	4	25	200
				2.5				2.7

2- الهيكل التنظيمي	الدعم للفرع من الاكاديمية الام	5	20	100	ازدياد المنافسة مع جامعات خاصة	3	50	150
	تخفيض العبء التدريسي لمراكزالمسؤولية	4	15	60				
	وجود كوادر إدارية لإدارة البرامج الجديدة	4	15	60				
				2.2				1.5

3- القيادة والحوكمة	السمعة الطيبة تجذب الكفاءات للتوظف	5	20	100	ضعف الأجور مقارنة مع الجامعات	1	25	25
	سهولة التعيين والتدريب	4	20	80	جذب الجامعات للأساتذة	2	25	50
	وجود قوانين لإنشاء برامج متميزة	4	10	40				
				2.2				0.75

4-المصداقية	الاهتمام بالمصداقية واخلاقيات العمل	5	25	125	لا تنتشر ثقافة اخلاقيات العمل	3	50	150
	وجود قوانين المصداقية واخلاقيات العمل.	4	15	60				
	وجود لائحة ناظمة لأخلاقيات العمل	5	15	75				
				2.6				1.5

5الجهازالإداري	رغبة قوية للعمل في الفرع	5	25	125	قلة المهارات الإدارية لمتقدمي العمل	3	50	150
	سهولة التحويل بين العاملين	4	25	100				
				2.25				1.5

6-الموارد	رغبة الفرع بالتوسع بحرم جامعي اكبر	4	15	60	تمويل ذاتي غير كافي	4	15	60
	الحالة الامنية تزيد الإقبال للتسجيل	5	20	100	الظروف الاقتصادية تؤثر سلباً	3	15	45
	التطور التكنولوجي وانماط تعليمية غير تقليدية	5	15	75	لا شراكة مع الشركات لدعم الأبحاث	4	10	40

							عدم وجود برامج إسكان ونقل	3	10	30
				2.35						1.75

7- المشاركة مجتمعية وتنمية البيئة	السمعة والاعتمادات جعل لها موثوقية	4	20	80	المنافسة من الجامعاتالخاصة	2	25	100
	الموقع الجغرافي المتميز للفرع	5	20	100	منافسة الجامعات المزمع إحداثها	1	25	25
	تشجع الإدارة مشاريع تخرج تخدم المجتمع	5	10	50				
				2.30				1.25

تحليل الفاعلية التعليمية :

1. الطلاب	قيمة تنافسية لشهادة الاكاديمية .الاعتماد من وزارة التعليم واخرى	4	20	80	عدم وجود رابطة خريجين فعالة	3	20	60
	وجود برامج تعليمية متفردة كالنقل الدولي والملاحة	5	20	100	ارتفاع تكاليف الدراسة بالفرع	2	15	30
	اهتمام الإدارة برفع مستوى الخريج من خلال تفعيل التدريب	5	15	75	التفاوت بمستويات الطلبةالمقبولين	3	15	45
				2.55				1.35

2- المعايير	اهتمام إدارة الفرع بجودة التعليم	5	25	125	إجراءات كثيرة لتطبيق الجودة	3	25	75
	المعايير الاكاديمية المطبقة تكسب الخريج مهارات العمل	4	25	100	توصيف بعض المقررات غير كافي لمعايير لجودة التعليم	3	25	75
				2.25				1.5

3-البرامجالتعليمية	افتتاح برنامج تعليمي : هندسة العمارة	5	20	100	صعوبة التواصل مع المركز	2	30	60
	الرغبة في وجود برامج مسابقات	5	15	75	تفضيل سوق العمل خريج بمهارات	3	20	60
	الرغبةباحداث برامج دراسات عليا	4	15	60				
				2.35				1.2

4- التعليم والتعلم والتسهيلات المادية	اهتمام الطلاب بالتقييم والتفاعل	3	15	45	عدم تعميم الانترنت لخدمة التعليم	3	20	60
	وجود شركات لتفعيل التدريب	4	15	60	التطور التقني يحتم على التحديث	3	15	45
	تطبيق نظام الساعات المعتمدة	5	20	100	الحالة الاقتصادية للبلد	2	10	20
					ظاهرة الدروس الخاصةقبل التعليم الجامعي	2	5	10
				2.05				1.35

5أ ع	الرغبة لهيئة التدريسس الحكومية بالانتداب	4	20	80	فرص الإعارة إلى الفرع محدودة	3	20	60

	السمعة الجيدة للفرع مع المحاضرين	5	15	75	قلة الاجور مقارنة بالجامعات	2	20	40
	رغبة هيئة التدريس بجامعات اخرى بالتدريس بالفرع	3	15	45	لايوجد دراسات عليا للإشراف	3	10	30
				2.0				1.3

6- البحث العلمي والانشطة العلمية	إيفاد المعيدين لجامعة تشرين للماجستير	4	35	140	لايوجد برامج ماجستير ودكتوراه	4	20	80
	رغبة الفرع في تشجيع البحثالعلمي	3	15	45	عدم حضور الفرع في المؤتمرات	4	20	80
					عدم وجود استراتيجية بحث علمي	5	10	50
				1.85				2.10

7- التقويم المستمر للفاعليةالتعليمية	رغبة الفرع في تفعيل نظام الجودة	4	20	80	نظام المساءلة والمحاسبة غير جيد	3	50	150
	إنشاء وحدة جودة – وحدات ذات طابع خاص	4	20	80				
	الرغبة في تفعيل التدريب الصيفي	5	10	50				
				2.1				1.5

موجز تحليل البيئة الخارجية لفرع الاكاديمية العربية في اللاذقية:

البيئة الخارجية	النقاط المرجحة		
المحور الاول : القدرة المؤسسية	المعيار	الفرص	التهديدات
1	التخطيط الاستراتيجي	2.5	2.7
2	الهيكل التنظيمي	2.2	1.5
3	القيادة والحوكمة	2.2	0.75
4	المصداقية والاخلاق	2.6	1.5
5	الجهاز الإداري	2.25	1.5
6	الموارد المادية	2.35	1.75
7	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	2.30	1.25
المتوسط للمحور الأول		**2.34**	**1.56**
المحور الثاني : الفاعلية التعليمية			
1	الطلاب والخريجون	2.55	1.35
2	المعايير الاكاديمية	2.25	1.5
3	البرامج التعليمية والمقررات	2.35	1.2
4	التعليم والتعلم والتسهيلات المادية	2.05	1.35
5	اعضاء هيئة التدريس	2	1.3

6	البحث العلمي والانشطة العلمية	1.85	2.10
7	التقويم المستمر للفاعلية التعليمية	2.1	1.5
المتوسط للمحور الثاني		**2.2**	**1.5**
المتوسط العام		**2.27**	**1.53**

نتيجة التحليل البيئي لفرع الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

النقاط المرجحة				
المحور الأول : القدرة المؤسسية	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التهديدات
التخطيط الاستراتيجي	1.25	2.1	2.5	2.7
الهيكل التنظيمي	2	1.7	2.2	1.5
القيادة و الحوكمة	2.3	1.7	2.2	0.75
المصداقية والأخلاق	2.1	0.8	2.6	1.5
الجهاز الإداري	2.3	0.9	2.25	1.5
الموارد المادية	1.8	2.2	2.35	1.75
المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	2	1.4	2.30	1.25
متوسط المحور الأول	1.96	1.5	2.34	1.56
المحور الثاني : الفاعلية التعليمية				
الطلاب والخريجون	2	1.2	2.55	1.35
المعايير الأكاديمية	2.1	1.25	2.25	1.5
البرامج التعليمية والمقررات الدراسية	2.35	1.2	2.35	1.2
التعليم والتعلم والتسهيلات المادية	2.3	1.3	2.05	1.35
أعضاء هيئة التدريس	2	1.5	2.0	1.3
البحث العلمي والأنشطة العلمية	1.9	2.15	1.85	2.10
التقويم المستمر للفاعلية التعليمية	1.9	2.3	2.1	1.5
متوسط المحور الثاني	2.08	1.56	2.2	1.5
المتوسط	2.03	1.53	2.26	1.52
النقاط المرجحة	3.6		3.78	

2-6- الغايات والاهداف الاستراتيجية والخطط والبرامج التنفيذية :

<u>الغاية الاولى : تطوير القدرة المؤسسية للفرع:</u>

الهدف	المخرجات	الأنشطة والمهام	التوقيت	مسؤولية التنفيذ	مؤشرات المتابعة و التقييم

1.إعدادهيكل تنظيميمرن	مراجعة السلطة والمسؤولية	مراجعة الهيكل التنظيمي المعتمد وتفعيل السلطة الممنوحة .	مرة كل فصل دراسي	إدارة الفرع	أداء كل إدارة لمعرفة المسؤولية
	دور فعال للإدارات	معرفة عددالقائمين بالأعمال – برنامج تدريبي للعاملين.	شهريا	إدارة الفرع	مراجعة الأعمال– استبيان العاملين
	لجنة إدارة الأمن والسلامة	متابعة إصلاح المنشآت، مبدأ الكفاية للطالب والباحث	كل فصل دراسي	إدارة الفرع	نتائج استبيان الطلاب و العاملين
2– تنمية الموارد الذاتية	موارد مالية لتحقيق الرسالة	تحليل الاحتياجات ووضع ميزانية معتمدة ، برامج دراسية جديدة	الفصل الثاني2015/2014	إدارة الفرع وأقسامها	زيادة الموارد المالية وافتتاح البرامج الجديدة
	مباني متطورة	صيانة وترميم مباني الفرع لتتناسب	كل فصل دراسي		الانتهاء من الصيانة والتجديد
	أماكن لأنشطة الطلبة	أماكن لممارسة الأنشطة . تقديم الدعم المالي للطلاب المتفوقين	خلال 6 أشهر الأولى من بدء تفعيل الخطة	إدارة الفرع وشؤون لوجستية ومالية.	توفير الأماكن والميزانيةالمخصصة استبيان الطلاب
	أجهزة ومعدات متطورة	تحديث المعامل و إنشاء جديدة و الاستعانة بالمشاريع البحثية	منذ الشهر 8 /2014/ نهاية 2016/2015	إدارة الفرع والأقسام التعلمية	تحقيق 100 % من الصيانة للمعامل. 75 % من المعامل الجديدة.
	وجود وسائل اتصال	تجهيز جميع القاعات بأجهزة عرض البيانات و شبكة الانترنت	2015/2014 –نهاية العام التالي	إدارة الفرع والمالية	توافر وسائل الاتصالات الحديثة وقواعد بيانات
3– تعزيز إدارة الجودة في القدرة المؤسسية	تقويم ذاتي للأداء ووجود مؤشرات قياس	تكوين كوادر مدربة على نظم الجودة ومقارنة الأداء ابالمركز.	بداية العام الدراسي 2015/2014 اعتباراً من الشهر 12 من 2014	إدارة الفرع والاقسام العلمية ولجنة الجودة	وجود آليات للتقويم و تدريب هيئة التدريس على نظم الجودة.

الغاية الثانية : تطوير الفاعلية التعليمية للفرع

1– تعزيز دور الفرع في خدمة الطلاب والخريجين	مخابر مواكبة للبرامج التعليمية	صيانة اجهزة المعامل ودعمها بالأجهزة الحديثة	مرة كل فصل دراسي	إدارة الفرع	نتائج استبيان الطلاب آخر العام
	قاعات محاضرات مجهزة ومطورة	تجديد القاعات واستحداث قاعات لهندسة العمارة	صيف 2014	إدارة الفرع	نتائج استبيان الطلاب
	برامج مفعلةللتدريب الميداني للطلاب	إنشاء وحدة تدريب وقاعدة بيانات للشركات.	البداية من صيف 2014	إدارة الفرع ووحدة التدريب	رضا الطلاب عن للتدريب، وجود قاعدة بيانات للشركات وعددفرص التدريب.
	وجود آلية إرشاد اكاديمي ونظام أنشطة	دراسة احتياجات الطلبةودعم المتفوقين .وضع معايير اختيارالمرشد. توفير اماكن للأنشطة	بداية الفصل الأول لكل عام		
	وحدة فعالة للخريجين	إنشاء رابطة للخريجين مع قاعدة بيانات ودليل	في بداية كل فصل دراسي	إدارة الفرع ومسؤول الرابطة	قاعدة بيانات للخريجين و شراكة معهم
2– التأسيس للبحث العلمي وتطويره	وجود خطة للبحث العلمي	مسح متطلبات الدراسات العليا والبحث العلمي . دعوة القطاع الخاص لمناقشة خطط البحث .	في بداية الفصل الدراسي الثاني 2015/2014	إدارة الفرع مع الأقسام	تأسيس وحدة ابتكار ووجود أبحاث علمية
	آلية لتحفيز البحث العلمي	تعزيز مهارات البحث لهيئة التدريس، قاعدة بيانات للبحث و النشر في المجلات	بداية الفصل الدراسي الاول 2016/2015	إدارة الفرع و الأقسام	معدل النشر والتوسع في سفر المعيدين كمنح الدراسة تحسن ميزانية البحث

3-التأسيس للدراسات العليا	وجود برامج دراسات عليا	توصيف البرامج والمقررات والتقديم لوزارة التعليم لأخذ الموافقات اللازمة	نهاية الفصل الدراسي الأول 2015/2014	إدارة الفرع مع الأقسام	الموافقة بإحداث برامج الدراسات العليا عدد الطلبة المسجلين فيها
4- إدارةالجودة الفاعلية التعليمية	نظام فعال لإدارة الجودة	إدراج وحدة الجودة بالهيكل التنظيمي وإقرار مهمتها	مستمر منذ بداية عامدراسي	إدارة الفرع و وحدة الجودة	نتائج التقارير التي تبين تحسن الاداء لعملية التعليم والتعلم .

الغاية الثالثة : تطوير دور فرع الاكاديمية كأحد مؤسسات التعليم العالي المرموقة والمتميزة في مجال التعليم والبحث العلمي

1- تطوير البرامج التعليمية	تحسن مستوى الخريجين	مراجعة البرامج القائمة وتفعيل نظام المراجع الداخلي للمقررات والامتحانات	صيف 2014 ، مرة كل فصل	الأقسام التعلمية	استبيان الاطراف الخارجية والطلبة .
2- زيادة الأنشطة للطلبة	تشجيع الطلبة المتميزين	مسابقات بين طلبة الفرع والمشاركة في مسابقات علمية	مرة كل فصل دراسي	إدارة الفرع	نتائج استبيان الطلبة
3- رفع كفاءة التدريس	وجود انماط جديدةللتعلم	مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس	مرة كل فصل دراسي	الإدارة ورؤساء الاقسام	نتائج استبيان الطلاب
4- تطوير المعامل دوريا	ارتفاع مستوى التكنولوجي	تجديد اجهزة الحاسب بمعامل كل خمس سنوات	تحديث معملين بالعام	إدارة الفرع معالمركز	استبيان رضاء الطلبة والاطراف الخارجية
5- طرح برامج دراسية جديدة	وجود تخصصات جديدة	افتتاح قسم هندسة العمارة واستحداث تخصصات جديدة	2014/ 2015- العام التالي	الإدارة واقسامها التعليمية	موافقة وزارة التعليم والإدارة المركزية.

الغاية الرابعة : زيادة قدرة فرع الأكاديمية في اللاذقية على المساهمة في تنمية وخدمة المجتمع

1- زيادة التعاون والشركات	تشجيع المشروعات المشتركة	وضع خطة لضمان التواصل مع الشركات	صيف 2015	إدارة الفرع وأقسام التعليمية	عدد المشاريع المشتركة
2- زيادة التدريب في الشركات	ارتفاع كفاءة الخريجين	الاتصال بالشركات العاملة لإرسال الطلبة للتدريب.	نهاية كل فصل دراسي	إدارة الفرع ورؤساء الأقسام	عدد الطلبة المتدربين وعدد الشركات .

النتائج والمناقشة :

1 -التخطيط الاستراتيجي يُمكّن مؤسسات التعليم العالي الخاص من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة و تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية التي لا تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى الطلاب ..

2 -التخطيط الاستراتيجي يُمكن مؤسسات التعليم العالي الخاص من الحصول على التقنيات التعليمية الحديثة من مخابر ووسائل ايضاح و إعداد برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج القطر لتمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء.

3 -التخطيط الاستراتيجي يُمكن مؤسسات التعليم العالي الخاص من إعداد برامج دراسية تتناسب مع التطور الحاصل في سوق العمل كونه يسعى إلى تطبيق الجودة الشاملة في التعليم .

4 -تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات الخاصة يتطلب دمج استراتيجية الجودة الشاملة مع مكونات الخطة الاستراتيجية .

5 -تساهم عملية تقييم سياسات واجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية والتحليل الدقيق للبيئة الداخلية والتصريح عنه داخل فرع الاكاديمية.

6 -إن تفاعل إدارة الأكاديمية في اللاذقية مع أدبيات وسلوك التخطيط الاستراتيجي جاء ضعيفاً بسبب ضعف المسؤولية تجاه عملية التغير وبسبب التغيير المستمر في القيادات الإدارية خلال فترات زمنية قصيرة .

7 -تطويرغايات وأهداف الأكاديمية يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلبة.

8 -عدم معرفة أو اهتمام الكادر التدريسي والإداري برسالة ورؤية فرع الأكاديمية .

9 -إن اتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة أمر مستبعد في الوقت الحاضر في الأكاديمية بالرغم من أنه متواجد منذ فترة طويلة في الاكاديمية الام في الاسكندرية وحصلت على اعتمادات وشهادات عالمية في الجودة والاعتمادية .

10 – جاء اهتمام فرع الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في اللاذقية بسبب قلة الإقبال على التسجيل . بينما وُجد التخطيط الاستراتيجي كوسيلة للتطوير والتقدم .

11 -عدم توافر المناخ الملائم في فرع الأكاديمية في الوقت الحالي للتغيير والتطوير لتحسين مستويات الاداء فيها .

12 -يوجد فرق واضح بين التخطيط الاستراتيجي في الأكاديمية الام في الاسكندرية والفرع في اللاذقية من حيث المنطلق والغايات والاهداف والتطبيق .

التوصيات:

1 -يجب على إدارة الأكاديمية في اللاذقية أن تهيئ المناخ الملائم داخلها لثقافة التغيير وجعل التخطيط الاستراتيجي ثقافة تنظيمية بين كافة العاملين من خلال تعريفهم بأهميته ودوره في التطوير .

2 -مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية والتنفيذية لها من أجل ضمان التنفيذ.

3 -اعتبار الخطة الاستراتيجية للأكاديمية وثيقة ملزمة لجميع العاملين للسير عليها لتحقيق أهداف الأكاديمية مع وضع نظام واضح ومحدد لمتابعة التزامهم بتنفيذها .

4 -إعداد خطة تتضمن بدائل استراتيجية مناسبة لكافة غايات واهداف واستراتيجيات الأكاديمية بحيث تمثل بديلاً معتمداً مثلافتتاحأقسامتعليميةجديدةبتخصصاتمطلوبةوافتتاحالدراساتالعلياالخريجيالأكاديميةكماجستيرالنقلالدولي .

5 -تعزيز دور الاكاديمية في تنمية المجتمع ومساهمتها في حل المشاكل الاجتماعية والاقتصادية من خلال تضمين الخطة الاستراتيجية لغايات وأهداف وبرامج عمل تحقق ذلك كزيادة التواصل مع الشركات وطرح مشاريع تخرج تساهم في حل بعض المشكلات لهذه الشركات والتشارك معها في تدريب الطلبة تدريبياً عمليا فيها.

6 -يجب على إدارة الأكاديمية في اللاذقية القيام بندوات تعريفية داخل الأقسام التعليمية والإدارية فيها وذلك لتعريف العاملين برسالة الأكاديمية وأهدافها وخططها المستقبلية و اشراك العاملين بالتطوير.

7 -العمل على زيادة التنسيق بين مراكز البحوث العلمية الأقرب جغرافياً الى الاكاديمية (وهي جامعة تشرين) وقطاعات العمل المختلفة (مرفأ اللاذقية) .

10- لتلبية متطلبات سوق العمل وربطه بالخريجين لابد من مشاركة مؤسسات القطاع الخاص في إعداد المناهج من وثيقة المناهج إلى التأليف والامتحانات العملية وفقاً لبرامج يُتفق عليها مع مشرفين من القطاعين العام والخاص وإشراك الطلاب في الأنشطة التطبيقية داخل مؤسسات القطاع الخاص.

المراجع:

1- زاهر ،ضياء الدين ،(1993) : تعليم الكبار منظور استراتيجي ، الطبعة الاولى ، دار سعاد الصباح : الكويت ،ص 113 .

2- الحوالي ، عليان (2005) : مفهوم الجودة في التعليم العالي ، مجلة الجودة في التعليم العالي ،العدد 1 الجامعة الاسلامية ،غزة ،ص 10 .

3 – سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003، ص 12–16 .
4– غنيم ، عثمان (2001) ، التخطيط أسس زمبادئ عامة ، الطبعة الثانية ، دار الرضا للنشر والتوزيع ، عمان ص238 .
5– الزعبي ، ماجد راضي ،(2004). التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجياً – دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية ، أطروحة دكتوراة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان ، الأردن ، ص 19
6- David McKean K," It Strategy and Technology Innovation ", 2012, pp, 10-11
7– الدنجي ،إياد علي يحي(2006): واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ،غزة، رسالة ماجستير، ص73.
8– تصور ،حسين حسن (2002): مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري ،مجلة التربية ،الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية –مصر–عدد خاص ،ص160–210 .
9– عاشور ،صابر يونس (2006):التخطيط الاستراتيجي ،مشروع تطوير أداء المنظمات الأهلية من الداخل ،بإشراف شبكة النظمات الأهلية الفلسطينية –دليل المتدرب ، ص14 .
10– الكرخي،مجيد.(2009)، التخطيط الاستراتيجي –عرض نظري وتطبيقي ، عمان –الاردن ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،ص82 .
11– عطا الله ،سمر رجب .(2005) – واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات –دراسة ميدانية على شركة المقاولات ،رسالة ماجستير –الجامعة الإسلامية –فلسطين،ص50 .
12–إدريس،وائل محمد صبحي ، الغالبي ،طاهر محسن منصور.(2009). سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن عمان،الأردن،دار وائل للنشر ،ص76.
13– سليطين ،سوما علي .(2007) ،الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال –دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملة في الساحل السوري –رسالة ماجستير –جامعة تشرين–كلية الاقتصاد،ص33.
14–القطامي،أحمد (2002) ،الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية ط 1 ،عمان ،الأردن ،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ص65
15–الدوري ،زكريا (2005) : الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ،دار اليازوري العلمية للنشر ، الأردن ص58.
16–القحطاني ، فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري (2010) الادارة الاستراتيجية لتحين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة،الجامعة الدولية البريطانية ،الاردن ،ص14.
17–كرماشة:عبير حسون .(2010) ،التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ،مركز دراسات الكوفة ،العراق ،ع19،ص13.
18– دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي ،(2013)،أحمد ماهر ، الدار الجامعية ،الاسكندرية ،ط2،ص215–234.
19– طملية ،إلهام فخري .(2012) . استراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي ، ط 1،عمان ،الاردن ،إثراء للنشر والتوزيع ،ص25.