



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/library/4865>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/19 05:49 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<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 السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



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

الدكتورة عبير علي ناعسة*

(تاریخ الإیداع 11 / 4 / 2016 . قُبِل للنشر في 17 / 7 / 2016)

□ ملخص □

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 ترتكز على استغلال نقاط القوة لديها وتلافي أو معالجة نقاط الضعف، لكي تتمكن الجامعة الخاصة من استمرارية التطوير والتميز خاصة في ظل الظروف الحالية في سوريا . ولقد تم اختيار فرع الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في اللاذقية كونها تعتبر من أول الجامعات الخاصة في سوريا .

ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيانات لكل أصحاب العلاقة بالخطيط 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 وأن أعضاء هيئة التدريس ليسوا على علم بر رسالة 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 التغيير من خلال القيام بحملات توعية داخل الأقسام العلمية والإدارية في فرع الأكاديمية لتعريف العاملين بر رسالة 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 - سوريا .

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 especially in the light of the current circumstances in Syria. And the Academy in Latakia, has been chosen being one of the first private universities in Syria. We relied 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 development 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 Institutions, Improving The Performance.

* Assistant Professor-Department of International Transport and Logistics-College of International Transport Arab Academy – Latakia-Syria .

مقدمة:

مشكلة البحث:

تحدد مشكلة البحث في معرفة ما هي أهم متطلبات ومراحل إعداد خطة استراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الخاص كما تتصورها الباحثة بناء على الاستبيانات المستخدمة ، وينتزع 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 الأكاديمية لتسهم في تحسين الأداء والتطوير لفرع الأكاديمية .

3 ما هو التطبيق الواقعي للمعايير التي تستخدم في تكوين وإعداد خطة استراتيجية لفرع الأكاديمية .

أهمية البحث وأهدافه :

تنطوي أهمية البحث على في ناحيتين :

1 الناحية العلمية : هناك العديد من الدراسات ب مجال التخطيط الاستراتيجي لممؤسسات التعليم العالي ، خاصة في المجتمعات المتقدمة لضمان حسن الاستثمار في التعليم ولتوفير أفضل الطرق لاستخدام الموارد وتوجيه التوسيع في الانظمة التعليمية، وبالتالي فإن الأهمية العلمية تدرج من خلال تسلیط الضوء على واحد من أهم مداخل الإداره 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 سوريا ..

2 الناحية العملية : إن مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية من أهم الأعمال التي تساهم بجانبها التطبيق 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 سوريا 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 .

الدراسات السابقة:

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

- 1- دراسة (Maassen, Potman 2005) بعنوان : التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي هولندا (Strategic Planning for Higher Education) . وقد هدفت الدراسة إلى 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 باش (Diefenbach, 2007) : بعنوان : The managerialistic Ideology for Organizational change Management : هدفت الدراسة إلى الإطلاع على الأسباب التي تؤدي إلى فشل المبادرات التي تقوم بها الإدارة الجديدة من أجل التغيير، أجريت 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 الإداريوكيفية 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 المتبعة .
- 3- دراسة (HarriatAxelsson, and Kerstin Sonesson 2008) بعنوان : دور مسؤوليات الجامعات في المجتمع . تناولت هذه الدراسة جامعتان تمارس دوراً في إنشاء مركز إقليمي للخبرة، وتوصلت هذه الدراسة أن رؤية الجامعة تم تطويرها وتميزتها كي تشمل وضع سياسات الاستيعاب للطلبة والمشاركة في التعلمليط الجامعة مع المجتمع.
- 4- دراسة (Defifo, 2008) بعنوان عملية التخطيط الاستراتيجي : تحليل في كلتين 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 إعداد 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 الناظمية الفلسطينية ، رسالة دكتوراه - جامعة دمشق ، سوريا . وقد قدمت الدراسة تعريفاً بالخطيط الاستراتيجي ودوره في جودة الأداء المؤسسي وبيّنت 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 وتقدير 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 الادافية هي فرع للأكاديمية الام في الاسكندرية

فروض البحث :

- 1 هنالك علاقات دالة بين التخطيط الاستراتيجي و نوعية 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 الادافية .

منهجية البحث :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال التحليل الوصفي للبيانات التي تم تجميعها عن طريق الاستبيانات التي تم تحليلها في برنامج الـ 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 الادافية 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 المنتج أو المستخدم (البكري، 2003) . و ترتبط استراتيجية مؤسسات التعليم العالي مباشرة باستمرارية تحسين الجودة التعليمية ، لأن القدرة التنافسية بين الجامعات الخاصة ديناميكية وترتبط بالقدرات الذاتية ومؤثرات خارجية تتعلق بنشر المعرفة ودور الحكومة في دعم وتحسين عملية التنمية . وإذا ما اعتربنا 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 مواعنة مخرجات التعليم مع سوق العمل ضرورة للطرفين وللمجتمع . لذلك لابد لأنظمة التعليم العالي من التخطيط الاستراتيجي لتحسين وتجويد نظم التعليم لضمان استمراريتها .

١ + ماهية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها (غnim ، 2001) . فالخطيط الاستراتيجي أسلوب علمي تلّجاً إليه الإدارات في كافة المنشآت لرصد وتوجيه 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 وخيارات مستقبلية يشترك فيه أكبر عدد ممكن لتحديد ما يجب أن تكون عليه المؤسسة التعليمية .

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

2-1 - 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 البذائل الاستراتيجية)
- 4- ما الذي سنفعله كي نصل لأهدافنا (وضع الخطة)

إذاً التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الخاص يتطلب :

- 1 هيكلاً تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة التعليمية والإمكانات المادية والمهارات الملائمة .
 - 2 صورة واضحة وواقعية عن المؤسسة التعليمية وبينتها والتزام كافة الموظفين والإدارة بالخطبة .
 - 3 توفر القناعة الكاملة لدى المشاركين في إعداد الخطة بحجم الفائدة المرجوة منها . (نصور ، 2002)
- فالخطيب الاستراتيجي يجب أن يكون على مستويات متراقبة مع بعضها على مستوى الإدارة العليا وعلى مستوى الوحدات (الكليات والأقسام العلمية) وعلى المستوى الوظيفي .

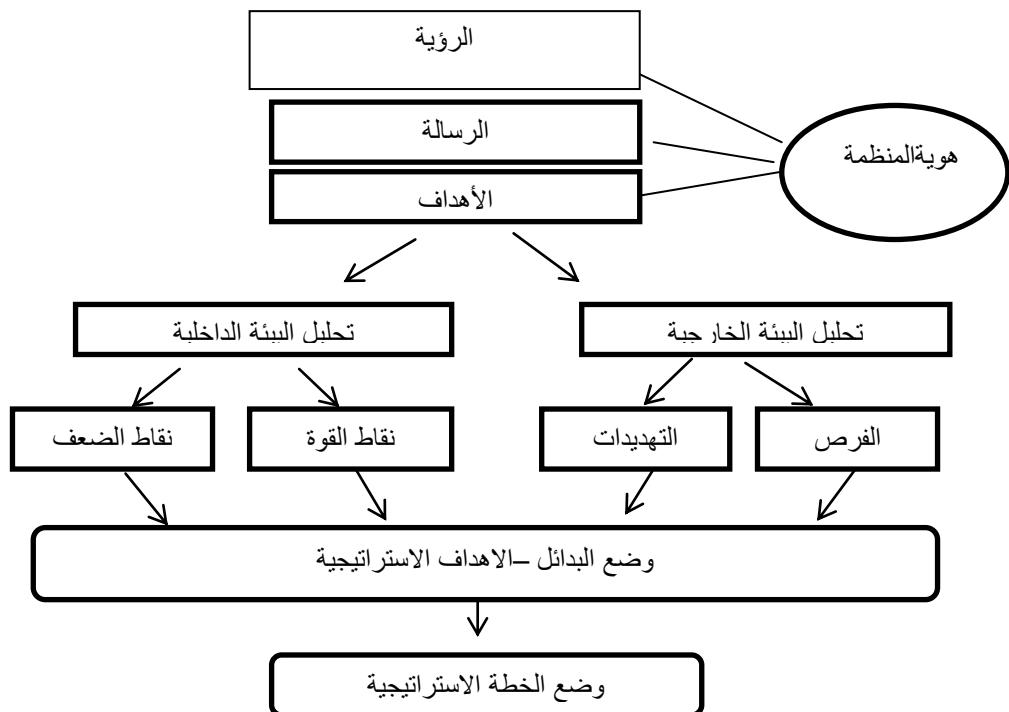
3- المعايير التخطيطية التي يجب مراعاتها في مؤسسات التعليم العالي الخاص :

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

- 1- معايير التنظيم الإداري والأكاديمي
 - 2- مساحات عامة (مساحة الجامعة - المساحة الخضراء - مواقف السيارات، مساحات الفاعلات الدراسية والمختبرات المكتبية)
 - 3- الهيئة التدريسية والعبء التدريسي عليها فصلياً والبحث العلمي والمؤتمرات والأيام الدراسية .
 - 4- أعداد الطلبة في الشعب الدراسية والمختبرات المكتبية ومواصفات المكتبة واعداد الكتب.
 - 5- المرافق الجامعية العام .
- عشور ، 2006 .)

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

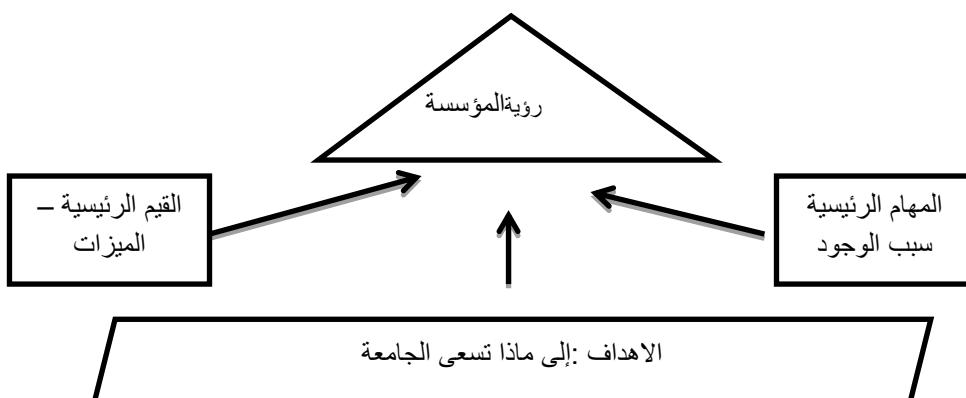
تُقسم مراحل التخطيط الاستراتيجي : الرؤية الاستراتيجية - الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - التحليل الاستراتيجي - الخيار الاستراتيجي ، ويمكن التعبير عنها وفق الشكل رقم (1) :



شكل رقم (1) : مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية

المصدر : الشكل من إعداد الباحث

٤-١-١: الرؤية الاستراتيجية : المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليه والمركز السوفي التي تتوى تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها. (عط الله ، 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، مجید. (2009)، التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي، عمان –الأردن ،دار المناهج للنشر والتوزيع،ص 82 .

ولابد للرؤية الاستراتيجية الفعالة أن تتصف بـ : الخيالية ، التركيز ، المرونة، متعددة، جماعية، إعلامية 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 البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والمجتمع الذي تنتهي إليه . فالرسالة هي الغرض أو سبب الوجود وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستوراً للجامعة وتغطي فترة زمنية طويلة الأمد . وتنقسم الرسالة الفعالة بأنها (سليطين ، 2007) : - تعكس الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها ، وتتضمن بيانات حقيقة وقابلة للتحقيق ومرشد وإطار عام للمديرين يتم من خلالها اتخاذ استراتيجيات عدّة 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 تبني 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 لنقيم الأداء التنظيمي أي وضع مقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية وفي إطار زمني مناسب (الدوري ، 2005) ويجب أن تتسم الأهداف الجيدة بـ: قابليتها لقياس 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 يتحقق الرسالة
يمكن أن تكون الصيغة فلسفية مرنة	الصياغة محددة وغير فلسفية
يتحققها رجال الإدارة العليا مع الإدارة العليا	يتحققها مديرى الإدارات مع الإدارات العليا
توضح الفلسفة الأساسية للمنظمة	يضع الرسالة في صورة محددة يمكن قياسها
تعكس الصورة الذهنية التي ترغب في تكوينها	لا تعكس الصورة الذهنية
المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في مصر	هي الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها

1-4-4- التحليل الاستراتيجي للبيئة :

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

ويشمل التحليل الاستراتيجي: - تحليل البيئة الداخلية الذي يحدد جوانب القوة والضعف في الوقت الحالي والمستقبل .
 -تحليل البيئة الخارجية : والتي تشير إلى جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بالمؤسسة التعليمية بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيام المؤسسة بمارسة نشاطها مما يؤثر على قراراتها التي تتخذها لتحقيق أهدافها.
 (كرماشة،2010)، ويمر هذا التحليل بخطوتين أساستين هما: (الدوري،مراجع 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 أو آثار سلبية للمؤسسة
1-4-5 - الخيار الاستراتيجي : عملية متسلسلة مترابطة يتم فيها عرض البديل الاستراتيجية وتحديد الأفضل
 وفقاً لمعايير تحدها عملية الخيار ذاتها ، بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي
 و تقوم المؤسسة التعليمية بإجراء تحليل SWOT وفقاً للمعلومات من التحليل البيئي لتحديد الاستراتيجية التي تحقق المعاومة 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

نقاط الضعف (W) Weakness	نقاط القوة (S) strength نقاط قوة داخلية	العوامل الداخلية العوامل الخارجية
صنع استراتيجيات (WO)	صنع استراتيجيات (SO)	الفرص (O) Opportunities
معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة	استعمال واستخدام نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	
صنع استراتيجيات (WT)	صنع استراتيجيات (ST)	التهديدات (T)Threatness تهديدات خارجية
تقليل نقاط الضعف وتقليل وتجنب التهديدات	استعمال نقاط القوة 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 ويساعد في التغلب على نقاط الضعف
 -يساعد في الاستفادة من الفرص التي تقرها البيئة و في الحد من تأثير تهديدات البيئة
 -يتاسب مع موارد المؤسسة وامكاناتها ويفتح الاهداف المرجوة

إذاً البديل الاستراتيجي هو طريقة تتنقل 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 التفاضلية.

ثانياً : الجانب العملي :

2-1 - البيانات الوصفية والاحصائية عن فرع الأكاديمي العربي للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في اللاذقية
 تأسس فرع الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في اللاذقية بتاريخ 24 / 9 / 2000 بموجب 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 الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في اللاذقية تشمل :

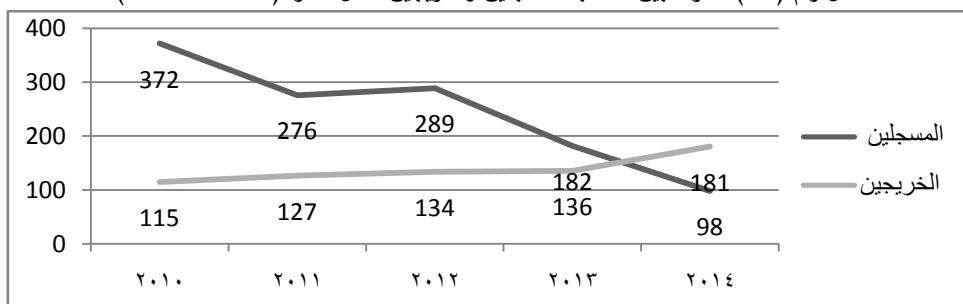
- قسم إدارة
- قسم الملاحة والهندسة البحرية - قسم إدارة لوجستيات التجارة والنقل الدولي
- قسم هندسة الحاسوب - قسم هندسة العمارة مؤخرًا تمت الموافقة على افتتاحه عام 2016 .

أما برامج خدمة المجتمع في فرع الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في اللاذقية : فهو

العديد من أبناء المجتمع السوري في مجالات (اللغات ، دورات قيادة الحاسوب الآلي ICDL ، معامل الكمبيوتر ، المكتبة) . ويبلغ إجمالي العاملين في فرع الأكاديمية 112 عامل بمختلف المراكز الإدارية + 2 مستشار

ويبين الشكل رقم (1) الوضع الصعب الذي يمر به فرع الأكاديمية بسبب تدني عدد الطلاب المسجلين مقارنة مع عدد الطلاب الخريجين وهذا بحد ذاته سبب هام لضرورة العمل بسرعة بالخطط الاستراتيجي

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



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

- 1- المنهجية المتبعة لإعداد الخطة : اعتمد أسلوب العمل لبناء الخطة الاستراتيجية لفرع الأكاديمية
 - الدراسة الذاتية لفرع الأكاديمية في اللاذقية واستخدام التحليل البيئي الرباعي SOWT
 - استخدام أسلوب المقابلات الشخصية عند إجراء المسح البيئي للبيانات والمعلومات المرتبطة بعناصر الخطة لتحديد مدى جودة الأداء في عناصر منظومة فرع الأكاديمية وأهم السبل لتطويرها.
 - دراسة مقتراحات أصحاب المصلحة والمستفيدين (رجال أعمال ورجال صناعة) . وتم تحديد الاطراف أصحاب المصلحة لمعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم من فرع الأكاديمية وهي : - إدارة فرع الأكاديمية والأقسام العلمية - 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 .
 - تقييم المخاطر والتحديات : ويمكن عرض هذه المخاطر والتحديات في النقاط الرئيسية التالية :
- 1- عدم كفاية الموارد الازمة لتنفيذ الخطة بسبب عدم الاستقرار في مستويات الأسعار وارتفاع مستويات التضخم في الاقتصاد السوري .
 - 2- عدم توافر الدعم الكافي من الإدارات العليا لحدث تغيير في أولوياتها .
 - 3- عدم مشاركة جميع العاملين في فرع الأكاديمية في الجهود المبذولة للتطوير في إطار التأكيد على جودة التعليم والتميز في الأداء .
 - 4- وجود تحديات حقيقة في المجتمع السوري (زيادة عدد الجامعات المنافسة وبخاصة المماثلة للتخصصات والبرامج التعليمية) .

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

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

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

2-5- تحليـل البـيـئة الدـاخـلـية والـخـارـجـية لـفـرعـ الـاـكـادـيمـيـة :

2-5-1- تحليـل البـيـئة الدـاخـلـية : بناء على استطلاع رأي لجميع الأطراف التعليمية المعنية (أعضاء هيئة التدريس والمعيدين والعاملين في فرع الأكademie والطلاب الحالين في إطار الدراسة الذاتية و يوجد أكثر من مدخل علمي لتحديد وتشخيص مجالات القوة والضعف في البيئة الداخلية لفرع الأكademie ولكن أكثر هذه المداخل ما يُعرف بتحليل العوامل الاستراتيجية الداخلية (Internal Strategic Factors Analysis) وذلك باستخدام طريقة (ISFA) (7S))

((القدرة المؤسسية لفرع الأكademie - الفاعلية التعليمية لفرع))

المحور الأول : يختص بمعايير القدرة المؤسسية ويشمل :

- 1- التخطيط الاستراتيجي 2- الهيكل التنظيمي 3- القيادة والحكمة . 4- المصداقية والأخلاق
- 5- الجهاز الإداري . 6- الموارد المالية والإدارية . 7- المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة

المحور الثاني : ويختص بالفاعلية التعليمية ويشمل :

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

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

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

28 من أصحاب المصلحة ومستفيدي الخدمة: هيئات ومؤسسات المجتمع المدني والصناعي المحيط و تحليـل

القدرة المؤسسية :

نقط مرجحة	وزن نسبي	ترتيب	نقاط الضعف	نقط مرجحة	وزن نسبي	ترتيب	نقاط القوة	معيار
60	15	4	ترويج غير كافي للخطة	20	20	1	يوجد خطة مؤقتة	1- التخطيط الاستراتيجي
50	10	5	عدم وجود تحليـل SWOT	75	15	5	رؤية ورسالة الفرع واضحة	
40	10	4	عدم وضوح الخطة التنفيذية	30	15	2	مشاركة الجميع	
60	15	4	عدم وضوح الوضع التناافسي مع مؤسسات التعليم المناظرة					
2.1				1.25				

80	20	4	عدم وجود هيكل تنظيمي ملائم	100	20	5	عدد العاملين يناسب الأعمال	٢
----	----	---	----------------------------	-----	----	---	----------------------------	---

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

160	40	4	لا وجود دعم المادي وغير المادي للعاملين	100	20	5	سهولة التواصل مع الإدارة	
10	10	1	يوجد تضارب بين المسؤوليات والسلطات	80	20	4	تهم إدارة الفرع بالتطوير وإشراك العاملين بالقرارات	
				50	10	5	الإدارة ذات كفاءة	
1.7				2.3				

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

30	30	1	عدم الموضوعية بالتعيين والترقي	150	30	5	أعداد الموظفين كافية	
60	20	3	لا يوجد توصيف وظيفي لكل فرد	40	10	4	جهاز إداري كفؤ	
				40	10	4	رضى وظيفي متوفّر	
0.9				2.3				

150	30	5	عدم كفاية الموارد المالية سنويًا	120	30	4	عدد القاعات الدراسية كافي	
60	15	4	المعامل والمكتبة غير حديثة	60	20	3	الكثافة بالقاعات الدراسية مناسبة	
15	5	3	الإمكانات المادية غير متوفّرة للأنشطة					
2.25				1.8				

60	20	3	ضعف التفاعل مع المجتمع المحلي	45	15	3	أنشطة الفرع تخدم المجتمع	
60	20	3	لا يتم قياس رضا الأطراف مجتمعية	80	20	4	يوفّر الفرع تدريب للطلبة	
20	10	2	لا يتوفّر البيانات عن الأطراف المجتمعية	75	15	5	تدعم الإدارة التعاون مع الشركات	
1.4				2				

تحليل الفاعلية التعليمية :

20	10	2	عدم تفعيل برامج للتدريب	60	15	4	نظام جيد للإرشاد	
20	10	12	ضعف الأنشطة	60	15	4	يوفّر بيئه تعليمية جيدة	
20	10	2	رعاية صحية غير كافية	40	10	4	جدول المحاضرات والخدمات في التوقيت	
30	10	3	عدم تفعيل وحدة (رابطة خريجين)	40	10	4	مراقبة طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	

30	10	3	عدم تشجيع المتميزين بمنح دراسية						
1.2				2					

50	25	2	عدم تفعيل لجان متخصصة للمقررات	40	10	4	تفعيل عمل لجنة جودة التعليم	2-المعايير الأكademie
75	25	3	عدم مشاركة هيئة التدريس لمجلس القسم باتخاذ القرارات	50	10	5	اعتماد وزارة التعليم السورية	
				60	15	4	توزيع الاعباء التدريسية بعدلة	
				60	15	4	تقييم للطلاب يتمس بالفعالية	
1.25				2.1				

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

20	10	2	صغر المكتبة وعدم تحديثها	75	15	5	قلة عدد الطلبة	4- التعليم والتعلم والتنمية
10	10	1	لا توجد آلية لسير شكاوى الطلاب	75	15	5	فعالية الإرشاد الأكاديمي	
30	10	3	لا يوجد برنامج ماجستير ودكتوراه	80	20	4	عدد القاعات الدراسية كافي	
10	5	2	زيادة العبء الإداري يعيق البحث العلمي					
60	15	4	لا يتواافق معامل حديثة مواكبة للتطورات					
1.3				2.3				

60	20	3	لا توجد خطة لتنمية مهارات هيئة التدريس	50	10	5	نسبة هيئة التدريس إلى طلبة جيدة	5-أعضاء هيئة التدريس
90	30	3	الحاجة لهيئة تدريس بمتخصصات متفردة	40	10	4	كفاءة هيئة تدريسية جيدة	
				40	10	4	نسبة المعيدين / الطلبة مناسبة	
				30	10	3	تلزيم هيئة التدريس بالجدول المعلن	
				40	10	4	وجود نظام تقييم لأداء المحاضرين	
1.5				2				

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

30	10	3	لا وجود ببرامج للماجستير والدكتوراه	30	10	3	سياسات للاشراف لمشاريع التخرج	
50	10	5	مساهمة القطاع الخاص غير كافية					
2.15				1.9				

150	30	5	لا توجد خطة للنقويم المستمر للفاعلية التعليمية	80	20	4	ممارسات فعلية لتحسين العملية التعليمية	٧- ١- ٢- ٣- ٤-
80	20	4	لا يتم مراعاة الإعلان عن نتائج تقويم الأداء	80	20	4	معيار التقييم لهيئة التدريس دقيقة	
2.3				1.9				

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

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

2-5-2- تحليل البيئة الخارجية :

في ظل المتغيرات الحاصلة في سوريا والمنطقة فإن البيئة الخارجية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة تتمثل

- تفضيلات سوق العمل (فرص) - التوسيع خارج حدود المنطقة الجغرافية الحالية لفرع الأكاديمية
- 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 :

نقطة مرجعية	وزن نسبي	ترتيب	التهديدات	نقطة مرجعية	وزن نسبي	ترتيب	الفرص	معيار
75	25	3	منافسة من جامعات خاصة	125	25	5	سمعة طيبة للأكاديمية	١-البنية التحتية لاستراتيجي
200	25	4	انخفاض عدد الطلبة في الأقسام	125	25	5	الرغبة الاستراتيجية في تطوير العملية التعليمية	
2.7				2.5				
150	50	3	ازدياد المنافسة مع جامعات خاصة	100	20	5	الدعم لفرع من الأكاديمية الام	٢-المهكل التنظيمي
				60	15	4	تخفيض العبء التدريسي لمراكز المسؤولية	
				60	15	4	وجود كوادر إدارية لإدارة البرامج الجديدة	
1.5				2.2				
25	25	1	ضعف الأجر مقارنة مع الجامعات	100	20	5	السمعة الطيبة تجذب الكفاءات للتوظيف	٣-القيادة والحكومة
50	25	2	جذب الجامعات للأساتذة	80	20	4	سهولة التعيين والتدريب	
				40	10	4	وجود قوانين لإنشاء برامج متميزة	
0.75				2.2				
150	50	3	لا تنتشر ثقافة اخلاقيات العمل	125	25	5	الاهتمام بالمصداقية واخلاقيات العمل	٤-المصداقية
				60	15	4	وجود قوانين المصداقية واخلاقيات العمل.	
				75	15	5	وجود لائحة ناظمة لأخلاقيات العمل	
1.5				2.6				
150	50	3	قلة المهارات الإدارية لمنتقدي العمل	125	25	5	رغبة قوية للعمل في الفرع	٥-الجهاز الإداري
				100	25	4	سهولة التحويل بين العاملين	
1.5				2.25				
60	15	4	تمويل ذاتي غير كافي	60	15	4	رغبة الفرع بالتوسيع بحرم جامعي اكبر	٦-العداد
45	15	3	الظروف الاقتصادية تؤثر سلباً	100	20	5	الحالة الامنية تزيد الإقبال للتسجيل	
40	10	4	لا شراكة مع الشركات لدعم الأبحاث	75	15	5	التطور التكنولوجي وانماط تعليمية غير تقليدية	

30	10	3	عدم وجود برامج إسكان ونقل				
1.75				2.35			

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

تحليل الفاعلية التعليمية :

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

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

60	20	3	عدم تعميم الانترنت لخدمة التعليم	45	15	3	اهتمام الطلاب بالتقدير والتفاعل	وتشخيص الميارات والتعلمه
45	15	3	التطور التقني يحتم على التحديث	60	15	4	وجود شركات لتفعيل التدريب	
20	10	2	الحالة الاقتصادية للبلد	100	20	5	تطبيق نظام الساعات المعتمدة	
10	5	2	ظاهرة الدروس الخاصة قبل التعليم الجامعي					
1.35				2.05				

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

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

150	50	3	نظام المساعلة والمحاسبة غير جيد	80	20	4	رغبة الفرع في تفعيل نظام الجودة	7- القويم المستمر لفترة ما تمثله
				80	20	4	إنشاء وحدة جودة - وحدات ذات طابع خاص	
				50	10	5	الرغبة في تفعيل التدريب الصيفي	
1.5				2.1				

موجز تحليل البيئة الخارجية لفرع الأكاديمية العربية في اللاذقية:

ال نقاط المرجحة			البيئة الخارجية
التهديدات	ال فرص	المعيار	المotor الاول : القدرة المؤسسية
2.7	2.5	التخطيط الاستراتيجي	1
1.5	2.2	الهيكل التنظيمي	2
0.75	2.2	القيادة والحكومة	3
1.5	2.6	المصداقية والأخلاق	4
1.5	2.25	الجهاز الإداري	5
1.75	2.35	الموارد المادية	6
1.25	2.30	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	7
1.56	2.34		المتوسط للمotor الأول
			المotor الثاني : الفاعلية التعليمية
1.35	2.55	الطلاب والخريجون	1
1.5	2.25	المعايير الأكاديمية	2
1.2	2.35	البرامج التعليمية والمقررات	3
1.35	2.05	التعليم والتعلم والتسهيلات المادية	4
1.3	2	أعضاء هيئة التدريس	5

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

نتيجة التحليل البيئي لفرع الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

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

2-6- الغايات والاهداف الاستراتيجية والخطط والبرامج التنفيذية :

الغاية الاولى : تطوير القدرة المؤسسية للفرع:

الهدف	المخرجات	الأنشطة والمهام	التوقيت	مسؤولية التنفيذ	مؤشرات المتابعة و التقييم
-------	----------	-----------------	---------	-----------------	---------------------------

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

الغاية الثانية : تطوير الفاعلية التعليمية للفرع

1- تعزيز دور الفرع في خدمة الطلاب والخريجين					
نتائج استبيان الطلاب آخر العام	إدارة الفرع	مرة كل فصل دراسي	صيانة اجهزة المعامل ودعمها بالأجهزة الحديثة	مخابر مواكبة البرامج التعليمية	
نتائج استبيان الطلاب	إدارة الفرع	صيف 2014	تجديد القاعات واستحداث قاعات لهندسة العمارة	قاعات محاضرات مجهزة ومتطورة	
رضاء الطلاب عن التدريب، وجود قاعدة بيانات للشركات وعدد فرص التدريب.	إدارة الفرع ووحدة التدريب	البداية من صيف 2014	إنشاء وحدة تدريب وقاعدة بيانات للشركات.	برامج مفعلة للتدريب الميداني للطلاب	2- التأسيس للبحث العلمي وتطويره
		بداية الفصل الأول لكل عام	دراسة احتياجات الطلبة ودعم المتفوقين . وضع معايير اختيار المرشد. توفير أماكن للأنشطة	وجود آلية إرشاد اكاديمي ونظام أنشطة	
قاعدة بيانات للخريجين و شراكة معهم	إدارة الفرع ومسؤولة الرابطة	في بداية كل فصل دراسي	إنشاء رابطة للخريجين مع قاعدة بيانات ودليل	وحدة فعالة للخريجين	
تأسيس وحدة ابتكار وجود أبحاث علمية	إدارة الفرع مع الأقسام	في بداية الفصل الدراسي الثاني 2015/2014	مسح متطلبات الدراسات العليا والبحث العلمي . دعوة القطاع الخاص لمناقشة خطط البحث .	وجود خطة للبحث العلمي	
معدل النشر والتوضع في سفر المعيدين كم من الدراسة تحسن ميزانية البحث	إدارة الفرع والأقسام	بداية الفصل الدراسي الاول 2016/2015	تعزيز مهارات البحث لهيئة التدريس، قاعدة بيانات للبحث و النشر في المجالات	آلية لتحفيز البحث العلمي	

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

الغاية الثالثة : تطوير دور فرع الأكاديمية كأحد مؤسسات التعليم العالي المرموقة والمتمنية في مجال التعليم والبحث العلمي

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

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

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

النتائج والمناقشة :

- ـ التخطيط الاستراتيجي يُمكن مؤسسات التعليم العالي الخاص من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهدافة إلى نشر الوعي والمعرفة و تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية التي لا تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى الطلاب ..
- ـ التخطيط الاستراتيجي يُمكن مؤسسات التعليم العالي الخاص من الحصول على التقنيات التعليمية الحديثة من مخبر ووسائل ايضاح و إعداد برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج القطر لتمكنهم من الارقاء بمستويات الأداء.
- ـ التخطيط الاستراتيجي يُمكن مؤسسات التعليم العالي الخاص من إعداد برامج دراسية تتاسب مع التطور الحاصل في سوق العمل كونه يسعى إلى تطبيق الجودة الشاملة في التعليم .
- ـ تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات الخاصة يتطلب دمج استراتيجية الجودة الشاملة مع مكونات الخطة الاستراتيجية .
- ـ تساهم عملية تقييم سياسات واجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية والتحليل الدقيق للبيئة الداخلية والتصریح عنه داخل فرع الأكاديمية.

- 6 إن تفاعل إدارة الأكاديمية في اللاذقية مع أدبيات وسلوك التخطيط الاستراتيجي جاء ضعيفاً بسبب ضعف المسؤولية تجاه عملية التغيير وبسبب التغيير المستمر في القيادات الإدارية خلال فترات زمنية قصيرة .
- 7 تطويرغایات 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 الأكاديمية 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 وجد 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 المنطق والغايات والاهداف والتطبيق .
- الوصيات:**
- 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 وأهداف واستراتيجيات الأكاديمية بحيث تمثل بديلاً معمداً مثلاً فتاح أقسام تعليمية جديدة بتخصصات مطلوبة وافتتاح الدراسات العليا الخريجياً للأكاديمية كما جستير النقل الدولي .
- 5 تعزيز دور الأكاديمية 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 والمشاركة معها في تدريب الطلبة تدريبياً عملياً فيها.
- 6 يجب على إدارة الأكاديمية في اللاذقية القيام بندوات تعرفيية داخل الأقسام التعليمية والإدارية فيها وذلك لتعريف العاملين برسالة الأكاديمية وأهدافها وخططها المستقبلية و إشراك العاملين بالتطوير.
- 7 العمل على زيادة التنسيق بين مراكز البحث العلمية الأقرب جغرافياً إلى الأكاديمية (وهي جامعة تشرين) وقطاعات العمل المختلفة (مرفاً 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 ينفق 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- الحوالى ، 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 أساس زمبابوي عام ، الطبعة الثانية ، دار الرضا للنشر والتوزيع ، عمان . 238 ص.
- 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 ، إيمان علي يحيى(2006): واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ،غزة، رسالة ماجستير ، ص73.
- 8- تصور ،حسين حسن (2002): مقترن لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري ،مجلة التربية ،الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة 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 -الأردن ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،ص82 .
- 11 - عطا الله ،سمير 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 (المنظر الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن عمان،الأردن،دار وائل للنشر ،ص76 .
- 13- سليمان ،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 ونمذج تطبيقية ط 1 ،عمان ،الأردن ،دار مجذلوي للنشر والتوزيع ص65
- 15-الدوري ،زكريا (2005) : الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ،دار اليازوري العلمية للنشر ،الأردن ص58.
- 16-القطانى ،فيصل بن محمد بن مطلق الحنفى (2010) الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة،جامعة الدولية البريطانية ،الأردن ،ص14 .
- 17-كرماشة:عيبر 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 فخرى . (2012) . استراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي ، ط 1،عمان ،الأردن ،إثراء للنشر والتوزيع ،ص25 .