



المؤتمر الدولي 2021م حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي



التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية: آلية مقترحة لضمان الجودة

حاتم فرغلي ضاحي جاد

كلية التربية- جامعة أسوان- مصر

الملخص

أصبحت الجامعات مُطالبية بالتوجه نحو التخطيط الإستراتيجي بفعل قوى عديدة اجتماعية و سياسية واقتصادية وتكنولوجية أدت بدورها إلى زيادة الطلب على منتجات و خدمات الجامعة، و لذا يجب أن تأخذ الجامعات بالتخطيط الإستراتيجي لأنه يتضمن أساليب فعالة في التعامل مع التغيرات البيئية، و لضمان استغلال المصادر المتاحة بفعالية يجب الربط بين التخطيط الإستراتيجي و الميزة التنافسية لتحقيق مخرجات عالية الجودة .

و يعني التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية: عملية تقوم بها الجامعة ابتداء من تحديد الأهداف والسياسات المستقبلية لها، و وضع الخطط التنفيذية لها في ضوء الاستخدام الفاعل للموارد المتاحة مع الأخذ بالاعتبار تحليل البيئة الداخلية للجامعة و البيئة الخارجية المحيطة بها لتحسين مزاياها التنافسية .

و يحاول الباحث في الدراسة الحالية تعرف بعض الاتجاهات الحديثة في التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية، و ذلك من خلال محاولة استيفاء العناصر التالية:

1. الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي .
2. الأسس الفكرية و الفلسفية للميزة التنافسية الجامعية .
3. الأسس الفلسفية للتخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية .
4. الاتجاهات الحديثة في التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية .
5. تحقيق الميزة التنافسية الجامعية باستخدام نموذج فايفر .
6. تجارب عالمية في التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية .
7. خطة إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية .

مقدمة:

تُعد الجامعات حقلاً للفكر الإنساني في أرفع مستوياته، و مصدرراً للاستثمار و تنمية أهم ثروات المجتمع و أغلاها، و نظراً لأهمية الغاية التي أنشئت من أجلها الجامعة فهي تسعى إلى تبني مفاهيم حديثة يُمكن أن تُسهم في تقدم المجتمع و تزويده بالمتخصصين و الفنيين و الخبراء في مختلف المجالات.

و يُعبر التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الجامعية، و محاولة التعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف فيها، و فهم البيئة الخارجية المحيطة بها، و محاولة التعرف على الفرص و المخاطر التي تنطوي عليها، مما يُمكن من استشراف المستقبل و الإعداد له (أياد على يحيى الدجني، 2006، ص: 3) .

و يتميز العصر الراهن بأنه عصر العولمة و الأسواق المفتوحة و المنافسة الحادة لتحقيق المكاسب و السيطرة على الأسواق المحلية و العالمية، و لا يقتصر التنافس على ميدان التجارة و الصناعة و الخدمات العامة بل تعداه إلى ميدان صناعة العلم و المعرفة ممثلاً في مؤسسات التعليم العالي، إذ أصبحت الجامعات أمام تحدي جديد يُطالبها بالكفاح من أجل تحسين نوعية أنشطتها الأكاديمية بالمقارنة مع أقرانها على مستوى العالم في حلبة التنافس بين الجامعات، و خاصة بعد ظهور تصنيفات الجامعات العالمية، و التي فرضت على كل جامعة العمل على صياغة إستراتيجيات لبناء و تعزيز مزاياها التنافسية (Horta, Hugo, 2009, Pp. 388, 389).

و في ظل تلك التحولات العالمية أصبحت التنافسية بين الجامعات أكثر مما كانت عليه، فدخلت المنافسة إلى الساحة المحلية بين الجامعات الحكومية و الخاصة و الجامعات القادمة من وراء البحار التي أتت

تاريخ الاستقبال: 28-06-2020

تاريخ الاستقبال: 31-12-2020

تاريخ القبول: 31-01-2021

تاريخ النشر: 10-10-2021

الكلمات المفتاحية

التخطيط الإستراتيجي – الميزة التنافسية
الجامعية – ضمان الجودة

البريد الإلكتروني للباحث

hatemdahy1973@hotmail.com

لتستثمر أموالها و تُقيم مبانيتها و تُمارس خدماتها محلياً، أو تلك التي تُنشئ برامج مشتركة مع جامعات خاصة محلية، أو التي تستقطب طلاب من الداخل للسفر للالتحاق بها أو للدراسة عن بعد إلكترونياً، و هو ما جعل الجامعات تسعى لتوظيف إمكاناتها في تخليق مزايا تنافسية تضمن لها البقاء و التميز (آمال نبيل خليل قشطة، 2015، ص: 2) .

و تعني الميزة التنافسية الجامعية: "قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية و بحثية و مجتمعية عالية الجودة مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها، الأمر الذي يُكسبها مزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، و يعكس ثقة المجتمع فيها و التعاون معها و زيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها. و لذا تتسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضلية و الوصول إلى المستويات العالمية" (مصطفى أحمد أمين، 2017، ص: 32).

و تقوم تنافسية الجامعة على شقين أساسيين هما: الشق الأول: و هو قدرة الجامعة على تحقيق التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل: البرامج الدراسية، و خصائص أعضاء هيئة التدريس، و تقنيات المعلومات و التجهيزات المادية و نمط الإدارة و نظم الجودة و برامج التدريب، و الشق الثاني: هو قدرة الجامعة على جذب الطلاب، و التمويل من السوق المحلية و العالمية، و بالتالي فالسياق التنافسي للتعليم العالي يدعو الجامعات إلى بذل الجهد في تعريف المستفيدين بأششطتها، و توزيعهم إلى مجموعات مستهدفة حتى تستطيع الجامعة دراسة رغباتهم و إشباعها بما يُحقق أهدافها المستقبلية (عثمان بن عبدالله الصالح، 2012، ص: 299) .

و تستند الميزة التنافسية الجامعية إلى ما تمتلكه الجامعة من موارد مختلفة بداخلها، و ما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تُؤهلها لاكتساب

التصنيف العالمي للجامعات للعام (2015م)، كما اعتمدت الدراسة على تحليل خبرات بعض النماذج الجامعية الرائدة على مستوى التصنيف العالمي للجامعات، مثل جامعة هارفارد التي تحتل مقدمة التصنيف، وتوصلت الدراسة لنموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء خبرات وتجارب الدول المتقدمة

الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي

يُعتبر التخطيط سمة من سمات الحياة العصرية، و ما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه و تستفيد منه، فقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائل معيشته و تشابكت وسائلها و تشعبت جوانبها و تعددت إمكاناتها ، و ينسحب ذلك على التخطيط التعليمي بصفته العنصر الأساسي و الفعال في عمليات التقدم و التنمية وزيادة كفاية و فعالية الأفراد .

و يُعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً و انتشاراً على جميع المستويات و يسعى هذا المفهوم بشكل عام للإجابة عن الأسئلة التالية: أين نحن الآن؟، ماذا نريد؟، كيف نصل إلى ما نريد؟ و كيف نقيس تقدمنا؟، و لا يُفهم من هذا أن التخطيط الاستراتيجي ليس إلا مجرد محاولة لرصد التوقعات المستقبلية بل إنه يتعدى ذلك إلى الاقتناع بأن صورة المستقبل يُمكن التأثير عليها و تغييرها بإذن الله، و ذلك بوضع أهداف واضحة والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية مُحددة (حليمة تخته، 2016، ص: 3).



و يُعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم التي يصعب وضعها أو حصرها في تعريف واحد جامع، وذلك بناءً على التوجه الذي تتبعه المنظمة التي تُمارس مثل هذا النوع من التخطيط، و لذا نجد أن هناك تعريفات عدة في المراجع و الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم، و أهمها:

1. عرف (ضياء الدين زاهر، 1993، ص: 113) التخطيط الإستراتيجي بأنه: "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة و الممكنة، و يستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة و المتوقعة، و تصميم الإستراتيجيات البديلة، و اتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها و متابعة هذا التنفيذ".
 2. عرفه أحمد اسماعيل حجي (2002، ص: 107) بأنه: "هو ذلك النوع من التخطيط الذي يستند إلى النظرة المستقبلية للأمر إذ يعتمد على النتائج المتوقعة من القرارات التي تتخذها الإدارة في وقت مُحدد، و يتعامل مع البدائل المتاحة للإدارة في المستقبل و توجهاتها الرئيسية نحو مختلف القضايا المستقبلية".
 3. عرفه مهني غنایم (2004، ص: 26) بأنه: "تخطيط مستقبلي يهتم بالعوامل الخارجية التي تُحيط بالمؤسسة و التكامل بينها و بين العوامل الداخلية بما يُسهم في اكتشاف الإمكانيات و الفرص المتوقعة في المستقبل".
 4. يعني التخطيط الإستراتيجي: " تصور علمي لمستقبل الجامعة ينطلق من تحليل الوضع الراهن لها على ضوء تحديد رؤيتها و توجهاتها المستقبلية و وضع إستراتيجيات تُمكنها من بلوغ هذا الوضع المستقبلي المرغوب".
- و يتسم التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بأنه يُحاول وضع تصور لمستقبل الجامعة من قبل الإدارة العليا بالجامعة و بمشاركة جميع العاملين بها، و ترجمتها إلى رسالة، مع تطوير الوسائل و الإجراءات المؤثرة على الأداء الجامعي حالياً و مستقبلاً، استناداً إلى الحقائق و المعلومات للواقع الراهن و التوقعات المستقبلية.
- و تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة في: ترشيد اتخاذ القرارات الجامعية، و سيطرة الإدارة الجامعية على الموارد المتاحة و تعظيم العائد من استخدامها، و التأثير بشكل فعال في المنتج الجامعي،

مزايا تنافسية تنفرد بها عن غيرها من الجامعات المنافسة، فتزداد بذلك قدرة الجامعة على الاحتفاظ بجاذبيتها و بقاء مُساهميتها في الأجل الطويل، و تتحقق الميزة التنافسية الجامعية عندما تكون الجامعة قادرة على إنجاز أنشطتها و عملياتها بكلفة أقل أو بفاعلية أفضل من الجامعات الأخرى المنافسة، و تستطيع توفير قيمة مُضافة أكبر للعلاء و المستفيدين (سعود بن عيسى النابيف، 2013، ص: 4).

الدراسات السابقة:

1. دراسة يرادمور Bradmore (2007): استهدفت الدراسة التعرف على الاستراتيجيات التي تستخدمها الجامعات الأسترالية في تحقيق مزايا تنافسية، و توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إهمال بعض الجامعات للموارد البشرية و المادية، و عدم اعتمادها على منهجية واضحة للتخطيط الاستراتيجي في إدارة أعمالها بل تعتمد في قراراتها على الخبرة الشخصية، و اكتشفت الدراسة الميدانية أن الكفاءات التي تعتمد عليها تلك الجامعات في تحقيق مزايا تنافسية كانت مؤقتة، و بالتالي الميزة التنافسية المتحققة ليست مستدامة، و رغم تطبيق هذه الجامعات لنموذج القوى الخمس لبورتر لكن لم تجد الدراسة تأثير لهذه القوى على الميزة التنافسية الجامعية، و أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية للجامعات الأسترالية و تطوير مرافقها لاجتذاب أفضل الأساتذة و الطلاب .
2. دراسة أحمد محمد الفيومي (2010): هدفت الدراسة للكشف عن أثر الأصول غير الملموسة (رأس المال البشري و رأس المال المنطومي و رأس المال المعلوماتي) في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة، و استخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات، و تكونت عينة الدراسة من (310) من القادة الأكاديميين و الإداريين في الجامعات الرسمية و الخاصة، و تم التوصل إلى أثر لمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية و الخاصة، و أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق التميز في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الأردنية.
3. دراسة Oana- Mara (2013): هدفت الدراسة إعادة النظر في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الرومانية عبر أعلى مستوى في الجامعات الأوروبية من خلال زيادة الميزة التنافسية و جودة معاييرها، و اشتملت الدراسة (13) جامعة أوروبية ضمن أفضل (50) جامعة في العالم ترتيباً، و بحثت في أوجه الشبه و الاختلاف فيها، و وفق عدة أبعاد مثل: التوظيف و التدريب و الاستشارات و التطوير المهني و الأخلاق التنظيمية، و تعزيز العلامة التجارية من خلال أنشطة العمل، و توصلت الدراسة إلى إمكانية نقل و تطوير تجربة الجامعات الأوروبية في الجامعات الرومانية، بالإضافة إلى بعض الاقتراحات القيمة لتحقيق الميزة التنافسية في جامعاتهم .
4. دراسة اسماعيل صبحي كحيل (2016): استهدفت الدراسة تعرف واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين و علاقته بمستويات تحقيق الميزة التنافسية، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و استخدمت استبانة تم تطبيقها على الإداريين بمختلف وحدات الجامعة، و توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا و التحسين المستمر، و التركيز على الزبون، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة و مشاركة العاملين، و تدريب العاملين) على حدى مع الميزة التنافسية للجامعة، و أوصت الدراسة بضرورة التحقق من تطبيق جميع الوحدات الجامعية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
5. دراسة عبدالله بن حمد بن إبراهيم العباد (2017): استهدفت الدراسة تحديد متطلبات رفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، و صياغة نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء تلك المعايير، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال تحليل قوائم التصنيفات العالمية التي تضمنت ترتيب بعض الجامعات السعودية مثل: تصنيف وبيماتركس، و تصنيف شنغهاي للعام (2014م)، و

- خلق قيم جديدة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتحسن سمعة و صورة الجامعة في أذهانهم .
- التحسين المستمر لأداء الجامعة من خلال الابتكارات التكنولوجية لتحقيق التميز على المنافسين .
- تحقيق التميز الاستراتيجي على الجامعات المنافسة في الخدمات التعليمية و البحثية المقدمة إلى العملاء .
- و تُؤدّي الميزة التنافسية للجامعة إلى تفوقها على الجامعات المنافسة، فيكون لها تأثيرها على المستفيدين من خدماتها الجامعية من خلال إدراكهم لهذه الميزة التي لا يُمكن تقليدها و تستمر فترة زمنية طويلة، و هناك أهداف عديدة لتخليق مزايا تنافسية بالجامعة، و أهمها (أحمد نجم الدين عيدروس، 2015، ص: 131):
1. تخليق و بناء ميزة تسويقية جديدة للمنتجات و الخدمات الجامعية .
 2. اكتشاف و تكوين رؤية مستقبلية حيال صياغة و تحديد الأهداف و الغايات الجامعية .
 3. تجويد آليات التواصل و الشراكات المهنية تعليمياً و بحثياً و إدارياً و وطنياً و دولياً .
 4. الإبقاء على أبقونة الإبداع بما يُحقق للجامعة استدامة الصدارة العالمية بين الجامعات .
 5. التسويق الأمثل للانتاجية الجامعية تعليمياً و بحثياً و إدارياً على المستوى الوطني و الدولي .
 6. تشكيل مجالس استشارية للجامعة من كفاءات محلية و عالمية للمشاركة في التخطيط لمستقبل الجامعة.
- و يُمكن تحقيق الميزة التنافسية الجامعية من خلال: التحكم في عناصر التكاليف، و إدارة الوقت، و الابتكار و التجديد، و تطويع العلوم و التكنولوجيا، و إدارة الجودة الشاملة، و التدريب المكثف، و إرضاء العملاء الحاليين، و البحث عن عملاء جُدد، و الترويج للمنتجات الجامعية، و إدخال التحسينات المستمرة، و تقديم خدمات ما بعد البيع. و اهتمام الجامعات بتجويد منتجاتها و تقديمها بصورة تُرضي جميع العملاء (فلة العهبير، 2005، ص: 87)
- و تشمل خصائص الميزة التنافسية للجامعة ما يلي (Dahan, Gresi (2012, Pp: 102, Sanje, Senol, Isil):
1. تفرد الجامعة بأصولها الإستراتيجية (هيئة التدريس و الإداريين و الطلاب و مواردها المادية و التقنية).
 2. تُمثل الجامعة المرجع الأساس للنظر فيهما يتعلق بأبعاد منظومتها التعليمية و البحثية و الإستراتيجية.
 3. تميز الإنتاجية المؤسسية للجامعة بالأفضلية مقارنة بالمنافسين بما يُحقق أعلى درجات التأثير على النظراء .
 4. زيادة قدرة الجامعة على البقاء و المنافسة و الاستجابة لحاجة المجتمع الخريجين بمواصفات عالية الجودة و تستند الجامعات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال حيازة ميزة تنافسية، و صنف بورتر Porter استراتيجيات التنافس لأربعة أصناف (محمد الأمين بن أحمد، 2017/2016، ص: 64) :
1. استراتيجيات قيادة التكلفة: و تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، و من بين الدوافع التي تُشجع المنظمة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم، و آثار منحى التعلم و الخبرة، و وجود فرص مُشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة، و سوق مُكون من مُشترين واعين تماماً بالأسعار .
 2. استراتيجيات التمايز: تتمايز المنظمة عن مُنافسيها عندما يكون بمقدورها امتلاك خصائص فريدة تجعل العملاء يتعلقون بها، و ذلك من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، و تقديم خدمات ممتازة، و السمعة الجيدة .
 3. استراتيجيات سرعة الاستجابة: يعتمد النجاح في الأسواق التنافسية على تحسين الخدمات بناء على رغبات العملاء، و سهولة الإجراءات و توفير الوقت، و المرونة في إتخاذ القرار الأمثل .
 4. استراتيجيات التركيز: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات شريحة مُعينة من المستهلكين أو

- وتعظيم دور الإدارة الجامعية في التعامل مع النواحي التقنية، و تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الجامعي، و الالتزام بالأهداف الإستراتيجية للجامعة، و دعم التفكير الإستراتيجي، و زيادة ترابط الجامعة مع بيئتها الخارجية (رحمة زعيبي، 2014، ص: 35) .
- و تهدف منهجية التخطيط الإستراتيجي إلى دعم قدرة الجامعة على مواجهة التحديات المحيطة و التنبؤ بها و وضع أهداف أكثر واقعية لها، و توفير إطار مرجعي للخطة الإجرائية لتحقيق تلك الأهداف، و هناك أربعة أهداف لممارسة منهجية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات، و هي (أباد على يحيى الدجني، 2006، ص: 74):
1. التوفيق بين المنهج العقلاني و التخطيط الإستراتيجي، و وصف برايسون هذا الهدف قائلاً: إن الأفكار الإدارية الجديدة حاولت أن تُحسن من أداء صانعي القرارات عن طريق فرض التخطيط الإستراتيجي كمنهجية عقلانية" .
 2. تركيز التخطيط الإستراتيجي على التعلم و الإبداع مع الاعتراف بأن القيادات الجامعية تحتاج إلى تحديد المفاهيم و تغيير الهياكل و العمليات الجامعية القائمة باستخدام منهج التخطيط الإستراتيجي.
 3. الاعتماد على الديناميكية و المرونة و الإبداعية و التفكير الإستراتيجي كمرادف للتحليل القياسي .
 4. التحرك من التخطيط إلى التنفيذ فما يتم عمله بشكل جيد أفضل مما يُقال بشكل جيد .

الأسس الفكرية و الفلسفية للميزة التنافسية الجامعية

- تسعى الجامعات لتقديم منتجات و خدمات جامعية بمزايا تنافسية عالية لاعتبارات كثيرة منها: احتدام المنافسة، و التغيير المستمر في متطلبات العملاء، و رغبة كل جامعة في البقاء داخل دائرة المنافسة. و يجب أن تتفرد الجامعات ببعض المزايا التنافسية التي تُؤهلها للاحتفاظ بمستوى مُتميز بين الجامعات المنافسة، ذلك من خلال امتلاكها رؤية إستراتيجية واضحة، و تعني الميزة التنافسية للجامعة: قدرة الجامعة على تزويد عملائها بمنتجات تعليمية و بحثية و مجتمعية بشكل أكثر كفاءة من الجامعات المنافسة، و فيما يلي يتناول الباحث بعض تعريفات الميزة التنافسية الجامعية:
1. عرّفها محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح (2013، ص: 18) بأنها: "الكيفية التي تستطيع بها الجامعة أن تُميز نفسها عن أقرانها و تُحقق لنفسها التفوق و التميز عليهم من خلال مجموعة من المهارات و التكنولوجيا و الموارد و القدرات التي تستطيع إدارة الجامعة استثمارها لخلق قيم و منافع للمستفيدين أعلى مما يُحققه المنافسون .
 2. عرّفها أسامة زين العابدين عثمان أحمد، منال موسى سعيد (2015، ص: 675) بأنها: "قدرة الجامعة على المحافظة على استمرارية تحسين جودتها التعليمية عبر الزمن أو زيادة الطلب عليها، مما يُؤدّي إلى ارتفاع قيم مؤشرات التنافسية لهذه الجامعات و بالتالي حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات .
 3. يُمكن تعريف الميزة التنافسية الجامعية إجرائياً بأنها: "قدرة الجامعة على الاستغلال الأفضل لإمكانياتها و مواردها البشرية و إمكانياتها المادية، و التي تُمكنها من العمل بكفاءة عالية و إنجاز أنشطتها بشكل يُحقق ثقة العملاء بها، و ذلك من خلال تبني خطط إستراتيجية يصعب على المنافسين تقليدها .
- و تستند فلسفة الميزة التنافسية الجامعية على قدرة الجامعة على تصميم و إنتاج و تسويق منتجات و خدمات جامعية متفوقة مقارنة بما تُقدمه الجامعات الأخرى المنافسة، و يُمكن بناء ميزة تنافسية للجامعة اعتماداً على الموارد الملموسة (المواد الأولية و معدات الإنتاج و الموارد المالية) و الموارد غير الملموسة (الجودة و التكنولوجيا و المعلومات و البقطة التنافسية، و المرونة و المعرفة، و معرفة كيفية العمل، و التكلفة و الوقت) .
- و تُساعد الميزة التنافسية للجامعة في تحسين أدائها و رفع كفاءتها و تتمثل أهميتها في (عبيد فاروق أكبر، 2017، ص: 387):
- توفير بيئة تنافسية تُساعد الجامعات على الارتقاء بنوعية مخرجاتها التعليمية محلياً و عالمياً .

بالتركيز على سوق جغرافي مُحدد أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

الأسس الفلسفية للتخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي الأداة التي تُساعد الجامعات في التعرف على إمكاناتها مُقارنة بالجامعات الأخرى المنافسة، مما يجعلها تستغل الفرص بكفاءة عالية من جهة والتقليل من تأثير التحديات التي تُواجهها من جهة أخرى، ومن هنا تظهر أهمية التنسيق بين مختلف وظائف الجامعة للتحسين المستمر للجودة وتقليل التكاليف وخدمة العملاء وهذا ما يُكسبها قدرة تنافسية عالية. ولذا يتناول الباحث في هذا المحور التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات من حيث المفهوم والأهمية والمبررات والمميزات والأدوار والمراحل.

التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية: المفهوم والأهمية

يعني التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة التنبؤ بمستقبل الجامعة والإعداد له بالاعتماد على تحليل كل من البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة، وتحليل الفرص التسويقية لها، و صياغة الرسالة وتحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الإجراءات وطرق العمل، وإعداد البرامج الزمنية والموازنات التقديرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة (نهاية عبد الهادي التلباني، وآخرون، 2012، ص: 214).

وتشمل الميزة التنافسية الجامعية جميع الفوائد التي تُحققها الجامعة لأبعد مدى مُمكن، والتي لا يُمكن تقليدها أو استنساخها من قبل الجامعات المنافسة، وهي عملية ديناميكية تنطلق من توجهات إستراتيجية لتقديم خدمات جامعية متميزة وفريدة ونادرة وغير قابلة للاستبدال، وتحسين الأداء الإبداعي للجامعة لتحقيق استمرارية البقاء في وضعية التفوق على المنافسين" (سناء عبد الرحيم سعيد، 2013، ص: 135).

و يعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية إجرائياً بأنه: "وضع خطة إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء خصائص البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة. و صياغة الأهداف المناسبة في ضوء الرؤية الموضوعية، وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المخططة بتدرج وتوازن بحسب الأولويات المحددة والإمكانات المتاحة لإحداث التطوير و الجودة المنشودة للجامعة.

وتتعلق الميزة التنافسية الجامعية بقدرة الجامعة على صياغة وتطبيق إستراتيجيات تجعلها في وضع تنافسي أفضل، و يُمكن تحقيقها من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد التي تُمكنها من تصميم إستراتيجياتها التنافسية وتطبيقها. و تتمثل أهمية استخدام منهجية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية الجامعية في النقاط التالية (نجاه محمد سعيد الصانع، ماجدة ماجدة حسن عمر بادخن، 2013، ص: 146-148):

1. يُعتبر التخطيط الاستراتيجي التنافسي الذي بنى عليه بورتر Porter نظريته من العوامل التي وجهت دول العالم نحو التنافسية العالمية التي تقوم مؤشراتنا بحساب تنافسية الجامعة استناداً إلى أدائها في ثلاث ركائز رئيسية هي: المتطلبات الأساسية، و مُحفزات الكفاءة، و عوامل الإبداع والتطور.
2. يُودي التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين المركز التنافسي للجامعات و تحسين قاعدة الإنتاج، و تحتاج الجامعات باستمرار لمراجعة هيكلها التنظيمي و انجازاتها لتحسين الأداء.
3. من أهم مؤشرات القدرة التنافسية للجامعة التزام الإدارة الجامعية العليا بالتميز في التخطيط الاستراتيجي من خلال التركيز على متغيرات البيئة و التي تُعتبر المؤشرات الواردة في تقرير التنافسية العالمي و مؤشرات ضمان الجودة.

مميزات التخطيط الاستراتيجي في مجال تحقيق الميزة التنافسية الجامعية:

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنبثق من كونه يُمثل تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة، ولعل أهم ما يُميز مدخل التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية الجامعية ما يلي (فضيلة سلمان داود، 2016، ص: 261):

1. أنه عملية متنوعة الأبعاد لصياغة و تطبيق الخطة الاستراتيجية بشكل يُودي إلى خلق مزايا تنافسية.
2. ينطلق التخطيط الاستراتيجي من التحليل الشامل للمركز التنافسي الحالي للجامعة، و تحديد الفرص والتحديات الحالية و المتوقعة بالإضافة إلى نقاط القوة و الضعف للجامعة.
3. التخطيط الاستراتيجي عملية مُتعددة الأوجه و الأنشطة يتجاوز النظرة التقليدية للتخطيط، إذ يتسم بالتفكير الموضوعي و التنبؤ بمزايا تنافسية محتملة و متوقعة و ممكنة.
4. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجه المستقبلي لغرض خلق ميزة تنافسية جامعية لأنه يُركز على إنتاج و توريد الأفكار الإبداعية غير المسبوقة.
5. التخطيط الاستراتيجي لاستغلال موارد الجامعة لكسب السوق و التميز و الريادة في سوق التعليم العالي يُعد من أولويات بناء القدرات التنافسية للجامعة في ظل التهديدات المعاصرة التي أفرزتها العولمة.
6. يُحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل و الحوار البناء بين المستويات الجامعية الثلاث للتخطيط (العليا و الوسطى و الدنيا) بما يسمح باتخاذ القرارات و يُسهل عمليات تخليق مزايا تنافسية جامعية مستدامة.
7. يُسهل التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في الجامعة بشكل علمي قائم على الدراسة و التحليل و التنبؤ و المقارنة بين البدائل لاتخاذ أفضل القرارات و أكثرها قابلية للتنفيذ.
8. يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم و زيارة فاعلية و كفاءة الجامعة و الإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتجات أو الخدمات الجامعية.
9. الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي الجيد و المستمر لجامعة ما إزاء مُنافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات و خدمات جامعية ذات خصائص متفردة.
10. ترجمة الأهداف المستقبلية إلى واقع ملموس و يُسهل في صناعة القرارات الاستراتيجية.
11. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطة استراتيجية أكثر مرونة و أقل رسمية و أقل ثباتاً و أكثر تغيراً و أوسع شمولاً و أعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتغلغل على ثوابت مبادئها و قواعد عملها و مراحل تنفيذها.

متطلبات تخليق الميزة التنافسية الجامعية باستخدام منهجية التخطيط الاستراتيجي:

هناك مجموعة من المتطلبات الجامعية لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية أهمها (عبد العزيز بن ناصر بت عبد العزيز الشثري، 2016، ص: 258 - 263):

1. استخدام الجامعة معايير و مؤشرات واضحة لتقييم إستراتيجياتها في ضوء معايير التنافسية العالمية.
2. تُشرك الجامعة أصحاب المصالح في وضع إستراتيجياتها و تحسين قدرتها التنافسية.
3. امتلاك كل وحدات الجامعة و أقسامها إستراتيجيات تتكامل مع الخطة الإستراتيجية العامة لها.
4. تُحدد الجامعة الفروق بين مواردها المادية المتاحة و المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية.
5. نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين القيادات الجامعية و أعضاء هيئة التدريس و إكسابهم مهاراته.
6. تشتمل عملية تحليل البيئة الخارجية للجامعة جميع الجوانب السياسية و الاقتصادية و التشريعية.

7. إنشاء وحدة للتخطيط الإستراتيجي لتقييم عمليات الجامعة و مراحل تنفيذ الخطط الإستراتيجية لها .
 8. توافر قواعد بيانات للبيئة الخارجية بالجامعات تُسهم في تعرف الفرص المتاحة و التهديدات المتوقعة .
 9. إعداد و تنفيذ و تقويم خطط إستراتيجية تضمن تحقيق العديد من المزايا التنافسية الجامعية.
 10. وجود خبراء لديهم خبرات واسعة في التخطيط الإستراتيجي يُمكنهم تطبيق و تقويم أدواته المتنوعة.
 11. دراسة نماذج جامعية ناجحة لجامعات عربية و أجنبية في مجال التخطيط الإستراتيجي .
- أدوار التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية الجامعية:
يُمكن تلخيص دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية الجامعية من خلال إبراز أدواره في تحقيق كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية كما يلي (ياسر محمد خليل، 2017، ص ص: 136، 137):
1. دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق بعد الجودة: تتحقق الجودة عندما تنجح الجامعة في تصميم و تنفيذ منتجات جامعية تُشبع توقعات المستفيدين و هذا ما يجعلهم أكثر رضا، و من هذا المنطلق تُعتبر الجودة أداة تنافسية فعالة، و هذا ما جعلها تنصدر أولويات التخطيط الإستراتيجي، حيث تُشكل الجامعة فرق عمل لديها من الانتماء ما يُمكن الجامعة من تطبيق نظام الجودة بكفاءة عالية، و التوجه نحو تطبيق نظام الجودة كدعامة رئيسية للميزة التنافسية يتطلب سياقات عمل تستمد جوهرها من التزام القيادات الإستراتيجية بالجامعة بعمليات التخطيط الإستراتيجي .
 2. دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق بعد التكلفة: يتجلى هذا الدور من خلال إلتزام الجامعة برؤية واضحة تُجسد هذا المبدأ، فتقوم بتخفيض معظم عناصر التكلفة داخل الجامعة و المتمثلة في : رأس المال، والموارد، و الطاقة، و العمليات الأخرى مقارنة بالمنافسين، و ذلك على اعتبار أن التكلفة المنخفضة تُعتبر آلية تنافسية قوية لا يُمكن تحقيقها إلا من خلال ضبط مستمر للتكاليف الجامعية، و حتى تكون الجامعة رائدة في خفض التكلفة، فلا بد أن تتوافر بها قيادة إستراتيجية قادرة على تهيئة مستلزمات تخفيض مجمل التكاليف من خلال استثمار الموارد المتاحة
 3. دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق بُعد المرونة: يتضح أهمية المرونة من خلال قدرة القيادات الجامعية على توفير الآليات التي تسمح للجامعة بالتأقلم مع الظروف المحيطة دائمة التغير، فالأوضاع التي تعيشها الجامعة تتطلب عقولاً مرنة و مواهب عميقة و توافر موارد جيدة و كافية، و تسمح بمعرفة قدرة الجامعة على التكيف و الابتكار في تطوير الإستراتيجيات التي تُوفر المرونة المطلوبة، و هذا يتطلب من القيادة الإستراتيجية الجامعية تغيير مساراتها باستمرار حسب متطلبات الموقف التي تُواجهه، لذلك يُمكن القول أن تحقيق الجامعة لميزة المرونة يتطلب قدرة عالية من جانب القيادات الجامعية على سرعة الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة و التكيف معها .
 4. دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق بُعد التسليم: يُعتبر حسن إدارة الوقت من قبل القيادات الجامعية من المعايير المهمة للحكم على تطور الجامعات ، فالجامعات الرائدة تُطور نظم الإنتاج في الوقت المُحدد، وتُصبح الجامعة أكثر استجابة للسوق كلما كانت قادرة على تخفيض أوقات التهيئة .
 5. دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق بُعد الإبداع: يُعتبر الإبداع من أهم الركائز التي تدعم الموقع التنافسي للجامعة، خاصة في ظل ظهور اقتصاديات المعرفة، و هو لا يقل أهمية عن باقي دعائم التنافس: التكلفة و الوقت و المرونة و الجودة .
- كما تتجلى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية الجامعية في (إيلي بوحديد، 2015، ص: 10):
1. الارتقاء برؤية العاملين و تشجيعهم على التفكير بطريقة مُبدعة في الاتجاه الاستراتيجي للجامعة
2. السماح بالحوار بين العاملين لتحسين فهمهم لرؤية الجامعة و كذلك شعورهم بالانتماء لهذه الجامعة .
 3. إعطاء نظرة كلية للمنظومة الجامعة و معرفة مدى مساهمة كل جزء في تحقيق قيمة مضافة للجامعة.
 4. يقوم التخطيط الإستراتيجي على أساس فرض الفروض و اختبارها و التفكير بطريقة ناقدة و مُبدعة .
 5. تحديد أولويات الجامعة و الربط بينها و بين البيئة الخارجية بشكل يضمن نجاحها في تحقيق أهدافها.
 6. وضع معايير و مؤشرات دقيقة لرقابة الأداء و تقييمه مع مستوى أداء الجامعات الأخرى المنافسة .
- و تتمثل أهم أدوار التخطيط الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية الجامعية كما يلي(معن محمود عياصرة، جمعة الكبيسي، 2018، ص: 102، 103):
- يُسهم وجود التخطيط الإستراتيجي في رفعة مكانة الجامعة و موثوقيتها لدى العملاء و المستفيدين.
 - تُمثل عملية التخطيط الإستراتيجي أداة من أدوات الرقابة و التحسين المستمر لكسب الميزة التنافسية .
 - تُشجع عملية التخطيط الإستراتيجي على التعاون و العمل الجماعي و الاتصال الفعال و الإنتاجية.
 - تُؤكد عملية التخطيط الإستراتيجي على انسجام و تكامل رؤية و رسالة و أهداف الجامعة مع فلسفتها .
 - المساهمة في بناء السياسات الجامعية و الهياكل التنظيمية بشكل مناسب يُحقق مزايا تنافسية .
- استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية الجامعية باستخدام منهجية التخطيط الإستراتيجي:
- تبحث الجامعات من خلال تطبيق منهجية التخطيط الإستراتيجي عن استراتيجيات مناسبة لأنشطتها و عملياتها التي تُحقق لها مزايا تنافسية، و أهمها (عبد الرحمن بن حمد السلطان، 2014، ص ص: 190 - 192):
1. مصفوفة أنسوف Ansoff matrix : هي أداة للتخطيط الإستراتيجي وضعها العالم الروسي هاري إيجور أنسوف (Harry Igor Ansoff)، و هي تقترح أربع إستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية و تُركز على مستوى المخاطر المرتبطة بكل و هي:
 - إستراتيجية اختراق السوق: و تحاول من خلالها الجامعات زيادة الخدمات الجامعية التي تُقدمها في الأسواق .
 - إستراتيجية تنمية السوق: و تبحث من خلالها الجامعات عن عملاء جدد بالنسبة لمنتجاتها الحالية .
 - إستراتيجية تطوير المنتج: و تهدف الجامعات من خلالها إلى زيادة البيع خاصة للمنتجات المطروحة في السوق و ذلك من خلال تقديم المزيد من التطوير و التحسين للمنتجات و الخدمات الجامعية .
 - إستراتيجية التوزيع: تقوم الجامعات بطرح منتجات و خدمات جديدة في أسواق جديدة بحثاً عن التميز .
 2. مصفوفة بورتر : Porter matrix : هي إطار تحليلي يستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال و يُمكن استخدام هذا الإطار كأداة تحليل المميزات التنافسية، و هذه الأداة تُقارن بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع . و لقد حدد بورتر Porter ثلاث إستراتيجيات تنافسية هي (نادية ميلاد محمد المبروك، 2018، ص: 612):
 - إستراتيجية التركيز: و وفقاً لهذه الإستراتيجية تقوم الجامعة باختيار مجال تنافسي ضيق، حيث يتم اختيار جزء مُعين و تُركز إستراتيجياتها على خدمة هذا الجزء، و يتم التركيز على هدف مُحدد مثل التركيز على التكلفة لخدمة هذا الجزء، أو التركيز على التميز في الجزء المستهدف .
 - إستراتيجية التميز: من خلال هذه الإستراتيجية تُحاول الجامعة التفرد في صناعتها و تبحث عن المعايير ذات القيمة العالية بالنسبة للعملاء، و تعمل على التفرد في تقديم منتجاتها مقابل علاوة في

- السعر، و هذه الإستراتيجية قد تتعلق بالمنتج نفسه كجودته أو بنظم التسليم التي من خلالها يتم بيع المنتج .
- **إستراتيجية ريادة الكلفة:** حيث تعمل الجامعة من خلال هذه الإستراتيجية على أن يكون منتجها هو الأقل تكلفة و ذلك من خلال امتلاك التقنيات اللازمة لذلك، أو امتلاك امتيازات في الحصول على الموارد الأولية، و تقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج و التوزيع و الترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين . وأكدت الدراسات أن أداء المنظمة (رضا العملاء – ولاء العملاء – الاحتفاظ بالعملاء) يتأثر مباشرة بإستراتيجية انخفاض الأسعار .
3. **إستراتيجية المحيط الأزرق: Blue Ocean Strategy :**
تعني هذه الإستراتيجية البحث عن أسواق غير مكتشفة أو مناطق مجهولة من السوق، و هي إستراتيجية عمل تُحفز خلق فضاء جديد للسوق بدلاً من التنافس في الصناعات الموجودة، و تتضمن الصناعات و الأسواق الجديدة غير المستهدفة من قبل المنافسين، و تركز الشركات فيها على الصناعات الجديدة و البديلة، و البحث عن قيم و منافع جديدة، و جذب زبائن جدد، و تحقيق التمايز و خفض التكلفة في آن واحد، و ذلك بهدف ابتكار القيمة للزبائن وللشركة معاً (نانسي داود على المشني، 2011، ص: 13).
- قد سمي بالمحيط الأزرق لأنه يتمثل بعالم كبير لم يتم اكتشافه بعد يخلو من سمك القرش الذي يمثل المنافسة الضارة الدموية، و تعتمد هذه الإستراتيجية على ستة مبادئ رئيسية تم تقسيمها إلى مجموعتين ، حيث أن المجموعة الأولى احتوت على صياغة الإستراتيجية التي تم العمل بها، و احتوت المجموعة الثانية على المبادئ ذات العلاقة بتطبيق تلك الإستراتيجيات، و يعتمد ذلك على أربع عمليات رئيسية تقوم بها الجامعة و هي:
1. الإبداع: قدرة الجامعة على التوصل إلى ما هو جديد و يُضيف قيمة أكبر و أسرع من الجامعات المنافسة .
 2. التقليل: تقوم الجامعات بتقليل الإجراءات التي تراها الجامعة غير ضرورية و تُسهم في ترشيد النفقات
 3. الزيادة: قيام الجامعة بإضافة بعض الإجراءات التي سيكون لها أثر إيجابي على زيادة و تحسين الجودة في المنتجات التي تُقدمها الجامعة للعملاء و المستفيدين .
 4. الاستبعاد: تسعى الجامعات إلى استبعاد بعض العناصر التي يراها متخذ القرار غير ضرورية بحيث تخفض التكاليف دون التأثير على مستويات البيع و الجودة .
- و هناك مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤدي لنجاح المنظمة و تُشكل الدعائم الرئيسية لإطلاق إستراتيجية المحيط الأزرق و التي ذكرها كيم و موبورن (2015) و هي (وعد عبد اللطيف جرجنازي، 2018، ص ص: 22، 23):
- اتقان اللعبة المستهدفة و التي تتمثل في توقع السيناريوهات المختلفة التي تهتم بكل اللاعبين في السوق.
- إكمال قوة اللاعبين و الذي يُعبر عن الموقع الذي تُبدع فيه المؤسسة كونها مُكماً أساسياً للمنتجات .
- عرض المطابقة التعاونية و تتم من خلال تأسيس شراكة فاعلة مع اللاعبين الرئيسيين في السوق .
- الحفاظ على المرونة في صياغة الخطط التسويقية و تصميم المنتج و العمليات الخاصة بالمنتج .
- مراحل التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية:
- يتم التخطيط الإستراتيجي بالجامعات وفق عدة مراحل مترابطة و متكاملة و متسلسلة، و تتمثل أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي لتخليق الميزة التنافسية الجامعية فيما يلي (هالة فوزي محمد عيد، 2015، ص: 78):
- تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي بتقييم أداء الجامعة أو تحليل الواقع ببعديه: البعد الأول: تحليل البيئة الداخلية للجامعة، و فحص التنظيم المؤسسي للجامعة لتحديد مستويات الأداء من حيث مجالات القوة و مجالات الضعف .
- تمثل مجالات القوة في الظروف الجيدة التي يُمكن أن تُسهم في رفع مقدرة الجامعة على تحقيق رسالتها، كما أنها تمثل المدعمات الداخلية التي تُقوي موقفها حالياً، أما مجالات الضعف فهي: المشكلات و الظروف التي تُعيق تحقيق الرسالة، و لا يُمكن أن تُرجع نقاط الضعف في جميع الأحوال إلى انعكاس لحاجات النظام الحقيقية بل يُمكن أن تكون انعكاساً لأولوياتها الخاطئة أو القصور في طاقاتها .
- يتم من خلال تحليل البيئة الداخلية دراسة منتجات و خدمات الجامعة من خلال عدة تقارير منها: تقارير الدراسة الذاتية للجامعة التي تتضمن بنوداً خاصة بمخرجات تعليم الطلاب، و ترتيبات الشراكة مع مؤسسات أخرى و البحث العلمي، و علاقة الجامعة بالمجتمع .
- أما البعد الثاني: فهو تحليل البيئة الخارجية للجامعة التي ينتج عنها استخلاص التهديدات، و تُمثل الضغوط الخارجية التي يُمكن أن تسوء في المستقبل و الفرص و تحديد الفرص المتاحة، و هذا التحليل يُساعد على تقييم كيف يُمكن تطوير نقاط القوة أكثر و استعمالها بشكل جيد .
- ينقسم تحليل البيئة الخارجية إلى نوعين، و هما: دراسة و تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة المتمثلة في (العوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التقنية)، و عوامل البيئة الخارجية الخاصة، و هي ذلك الجزء من البيئة العامة التي يُوجد بينها و بين الجامعة علاقة مُباشرة .
- في ضوء تحليل البيئة الداخلية و الخارجية يتم تحديد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لوضع استراتيجيات و سيناريوهات للاستعداد لها، و يتم ذلك من خلال المقارنة بين الوضع الحالي لمخرجات التعليم الجامعي و الأهداف المنشودة للجامعة في ضوء رؤيتها و رسالتها فيما يخص مجال تحقيق المزايا التنافسية .
- استكمالاً لمنهجية التخطيط الإستراتيجي ترسم رؤى و أهداف مستقبلية بناء على الفجوات التي تم تحليل الواقع، ثم مرحلة وضع خطة لتنفيذ تلك الأهداف و السياسات المتبعة للانتقال إلى المستقبل المنشود.
- يلي ذلك وضع الخطط الإجرائية المُؤدية إلى تنفيذ الإستراتيجية بصورة تتحقق من خلالها الأهداف المرسومة و من ثم فإنه يُمثل عملية يتبلور من خلالها بتحديد مُسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب و زمن توقيته و آلية تنفيذه، و الجهة التي سوف تتولى عملية التنفيذ و كيفية معالجة النتائج و هي عملية مستمرة.
- تأتي مرونة التخطيط الإستراتيجي في هذه المرحلة بالتعديل كلما استدعى الأمر أو استجد طارئ، و هنا تُستخدم السيناريوهات البديلة، و في كل ذلك ما يضمن تحقق الأهداف المنشودة .
- يستهدف التخطيط الإستراتيجي تعزيز عملية التكيف و الانسجام بين الجامعة و البيئة التي تتميز بطابع التغيير، و ذلك من خلال تطوير نموذج مرن للتعديل بغية تحقيق المستقبل المنشود للجامعة .
- مما سبق يُمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي يُعتبر وسيلة للجامعات التي تطمح لتفعيل مزاياها التنافسية، و يتحقق ذلك من خلال تحديد و صياغة القضايا الجوهرية و الاتجاهات الإستراتيجية للجامعات لتكون الأساس و المنطلق في توجيه عملياتها و وظائفها الإدارية و رفع مستوى الوعي بالتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية .
- دور التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ضمان الجودة بالجامعات:
- تعني إدارة الجودة الشاملة في الجامعات: " مجموعة من المعايير و الإجراءات المنضبطة التي تخدم الجامعة و زبائنها تستهدف التحسين المستمر في المنتجات و الخدمات الجامعية، و يتوقف نجاح الجامعة في تطوير قدرتها التنافسية على بناء سُمعة طيبة عن جودة منتجاتها و خدماتها، و تطبيق معايير ضمان الجودة بالجامعات بما يُحقق لها قدرة تنافسية عالية تُمكنها من تحسين الإنتاجية، و خفض التكلفة، و إطلاق الإبداع في كل مُمارساتها .

:Motors, Motorola, Xerox (أسية دهنون، 2015/2014، ص: 37).

و القياس المقارن أداة قوية لتطوير الأداء الجامعي و تُستخدم لإحداث تغييرات استراتيجية للجامعة، وهو عملية تعلم يتم فيها تشارك المعلومات والمعارف والخبرة من الجامعات الرائدة إلى غيرها، وليس نسخ أداء الآخرين أو الوصول لمستواهم تماما ولكن التعلم الجيد منهم، وهو يتطلب فهم شامل للعملية المطلوب مقارنتها. و يُركز القياس المقارن على فحص الاستراتيجيات والأهداف التي وضعتها الجامعة، و تتعلق بتطوير المنتجات الجامعية الحالية أو تقديم منتجات جامعية جديدة بحثاً عن تحقيق الميزة التنافسية .

و لقد تزايدت أهمية المقارنة المرجعية لأنها تُساعد الجامعة في تحديد رؤيتها المستقبلية و الرسالة التي تسعى إلى الوصول إليها و قطاعات السوق المستهدفة، كما تسهم أيضاً في صياغة الأهداف الإستراتيجية للجامعة وتحديد نقاط القوة التي تُحقق للجامعة موقع تنافسي متميز ، كما تُسهم في حل مشكلات العمل من خلال دراسة حالات الجامعات المنافسة و المشكلات التي سبق و واجهتها (عبد الرحيم محمد ، 2012، ص: 5) .

و تتمثل أنشطة القياس المقارن بالجامعات فيما يلي: مراجعة دورية للمركز التنافسي للجامعة، و البحث عن محاور جديدة للتمييز الجامعي، و مراجعة دورية للموقع الإلكتروني للجامعة، و نقل أفضل الابتكارات لتطويره، و مراجعة تصميم الخدمات الجامعية بصورة دورية مقارنة بممارسات الجامعات المنافسة الرائدة و بحيث تصل لشرائح جديدة من العملاء، و تطوير أساليب التدريس لتناسب مع تطور مواصفات الخريجين.

مما سبق يتضح أن القياس المرجعي المقارن آلية لتطبيق مجموعة متكاملة من الأدوات الفنية لتطوير فاعلية الأداء الجامعي يُمكن تطبيقها في أغلب الأنشطة الجامعية، و يشمل القياس المقارن كل أنشطة الجامعة، و هو نوع من التحسين يسعى لتحقيق متطلبات العميل في أعلى قيمة مُمكنة من خلال مقارنة أنشطة الجامعة بغيرها من الجامعات الرائدة، و محاولة نقل أفكار مناسبة في حدود قدرات الجامعة .

الاتجاه الثاني: بطاقات الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن هي نظام تخطيط يُستخدم على نطاق واسع في قطاع الأعمال و الصناعة في جميع أنحاء العالم لمواءمة الأنشطة التجارية مع رؤية و إستراتيجية المؤسسة، و تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، و مراقبة أداء المؤسسة فيما يخص الأهداف الإستراتيجية، و هي إطار لقياس الأداء أضاف مقاييس إستراتيجية غير مالية مع أخرى مالية لإعطاء المديرين و المسؤولين التنفيذيين رأياً أكثر توازناً عن الأداء الموسمي .

و هي أسلوب يهتم بالتوازن في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة المبحوثة، و التوازن بين الموارد والأهداف، و التوازن بين المنظمة و واقعها الاجتماعي، و بين القدرات و الواجبات، و التوازن بين التكتيك و الإستراتيجية، و تقوم فكرة بطاقات الأداء المتوازن على مفهوم التوازن، أي أنه لا يطغى جانب واحد على جانب آخر في صياغة الخطط الإستراتيجية و وضعها موضع التنفيذ، و إلا واجهت المؤسسة صعاب كثيرة على المدى الطويل (منى إبراهيم خليل المدهون، عيبر عباد أحمد البطينجي، 2013، ص: 3، 4) .

و اقترح هذا الأسلوب روبرت كابلان و ديفيد نورتون (1992)، و انتشر استخدامهما في العديد من المؤسسات التربوية، و هي تتكون من أربعة بطاقات، و كل بطاقة تحوي أهدافاً لمجال واحد بحيث تُحقق الأربع بطاقات التوازن بين الأهداف القصيرة و الطويلة الأجل، و تتكون بطاقات الأداء من أربعة أبعاد هي: البعد المالي، و بعد العمليات الداخلية، و بعد التعلم و النمو، و بعد الزبائن (العملاء)، و هذه الأبعاد الأربعة تشترط إدارة إستراتيجية و نظام قياس و أداة اتصال و موارد، و تُساعد بطاقات الأداء المتوازن على تحديد خطة عمل المؤسسة من خلال معرفة هل الأداء داخل المؤسسة يسير بشكل صحيح؟، و هل يُطبق العاملون الطريقة الصحيحة في عملهم و أخيراً وضع آلية للمتابعة و التحكم (عوني الرشود، 2018، ص: 13) .

و تسعى الجامعات في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من الجامعات المنافسة، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل و تحقيق التميز ، و ذلك عن طريق تطبيق معايير ضمان الجودة، حيث يُودي تطبيقها دوراً مهماً في تحقيق ميزة تنافسية من خلال: تدعيم الإمكانيات المادية، و تحفيز الطاقات البشرية، و تطوير ثقافة الجودة بالجامعة، و التركيز على الطلاب، و التركيز على جودة مخرجات العملية التعليمية بحيث تتوافق مع احتياجات سوق العمل (حنان درويش عمر عابد، 2017، 305، 306) .

و لقد حدد David Garven خبير الجودة بجامعة هارفارد الأمريكية خمسة عناصر أساسية يتوجب على المؤسسة الجامعية اتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة للتنافسية، و هي: (تحديد متطلبات الجودة من وجهة نظر العميل، و النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية، و بناء الجودة على أساس عمليات التخطيط الاستراتيجي، حصول الجودة على الالتزام الكامل للجامعة، ربط الجودة مع الربحية مع النظر إلى التكلفة و متطلبات السوق) (ميسون عبد الكريم على عبد الكريم، منى عبد الوهاب المولى، 2019، 312).

و من التجارب العالمية الرائدة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تجربة الجامعة الجزائرية، و التي اعتمدت على مجموعة خطوات تبدأ بتحديد الأهداف و الخطط و الإجراءات، و تحديد المؤشرات التي تعمل على تحقيق مستوى معين من الجودة، حسب ظروف و إمكانيات الجامعة، و توفير الموارد و الكفاءات و المعلومات و الهياكل التنظيمية الملائمة، و هذه الإستراتيجية ساعدت الجامعة في تحسين ممارسات العمل و سلوكيات العاملين، و إدخال التغييرات اللازمة للتوافق مع المحيط الخارجي، و ترشيد التكاليف، و تعظيم استغلال الإمكانيات المتاحة، و الكشف عن الانحرافات الموجودة و تصحيحها (هاجر حاجي، 2017، 67).

الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية

أصبح انتهاج سبيل التنافسية من أسس الجامعات العالمية من أجل تحقيق هدف الاستمرارية و المنافسة، و البحث عن أسواق جديدة تعتمد على مبدأ السرعة و التجديد و المرونة، و لتحقيق ذلك يجب تطبيق المبادرة في تحويل الفرص التي تلوح بالأفق إلى أفكار قابلة للتطبيق بهدف استحداث أنماط جامعية جديدة، و من أهم الاتجاهات العالمية الحديثة في التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية ما يلي:

الاتجاه الأول: القياس المرجعي المقارن Benchmarking

يُعتبر مدخل القياس المقارن من الأساليب الحديثة التي تستخدمها المنظمات في مقارنة أداء عملياتها ومنتجاتها بأفضل منافسيها لمعرفة نقاط قوتها و ضعفها. و هو أسلوب يُساعد في الوصول إلى مواصفات أفضل المنافسين (The Best of the Best)، و محاولة تحسينها للوصول إلى مستويات أفضل منها و تطبيق أفضل الممارسات التي تُؤدي إلى مركز تنافسي أفضل" (خروج عززي عبده حداد، 2015، ص: 20).

و تبدأ عملية القياس المرجعي المقارن بتحديد مساحة محددة للتحسين و تنتهي بتحسين جودة المنتج، حيث يبدأ القياس المقارن بتحديد النشاط المطلوب دراسته، ثم تحديد الجهة الرائدة، ثم تحديد بيانات النشاط، ثم جمع البيانات و تحليلها و مقارنتها بالحالة الموجودة، و استنتاج التغييرات المطلوبة، ثم التخطيط الجيد لتنفيذها، و مراجعة نتائجها لتحديد الخطوة التالية، و التي قد تشمل تكرار مقارنة لنفس النشاط أو اختيار نشاط جديد، و هكذا و هي عملية تحتاج لوقت و جهد (أسماء غريبي، 2012/2011، ص: 25، 26) .

و الفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا المقياس هي: الاستفادة من أفكار الآخرين، و محاولة تطبيق طرق مُماثلة للحصول على ميزة تنافسية، و لا يتم تقليد هذه الأفكار و إنما دراستها و تفهمها و تطبيقها، فهي تُعتبر أداة للتحسين المستمر و تستخدمها العديد من المؤسسات العالمية لتحسين قدرتها التنافسية، و أهمها Ford, Toyota, General

- الداخليين فهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوبة .
2. التركيز على العمليات و النتائج معاً: بحيث يتم التركيز على إيجاد حلول للمشكلات التي تُعرض بين تحسين نوعية المنتجات و الخدمات فالعيوب التي تظهر على المنتج أو الخدمة تُعد مؤشراً على عدم الجودة .
 3. تجنب الأخطاء قبل وقوعها: يتم هذا عن طريق استخدام معايير للقياس مسبقاً تُمكن من قياس جودة المنتجات و الخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من استخدامها بعد وقوع الخطأ .
 4. تدعيم دور العاملين: يجب على الإدارة إدراك أهمية مُقابلة جهود العاملين بالثناء و إشعارهم بأهمية جهودهم في العملية الإنتاجية و تقديم الحوافز التشجيعية لهم مع الاهتمام بتنمية روح الفريق و العمل الجماعي .
 5. اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: اتخاذ القرارات بأسلوب علمي يُسهم في حل المشكلات من خلال عملية التحسين التي يشترك فيها الجميع من خلال التفهم الكامل للعمل و مشكلاته .
 6. الاستفادة من معلومات التغذية المرتدة: تُمكن التغذية العكسية الأفراد في المنظمة من التعايش مع ما يدور في مؤسساتهم و مراقبة تسير عملياتها بدأ من مرحلة المدخلات حتى ضمان نجاح مخرجات الإنتاج .
- و يعتمد تطبيق منهجية كايزن في الجامعات على مبدأ التغيير وفق خطوات إستراتيجية مُنظمة تتطلب رؤية قيادية تقوم بتنفيذ عدد من الإجراءات التي تسهم في تطبيق خطة التغيير في الجامعة بفعالية، و من أهم تلك الإجراءات: توفير الموارد المالية اللازمة، و المشاركة مع العاملين لتحديد أهداف الخطة، و تحديد أهداف ومؤشرات الأداء، و تشكيل فريق العمل من المهتمين بالتغيير ، و تدريب أعضاء هيئة التدريس و الموظفين، و نشر ثقافة التغيير في الجامعة، و تحفيز العاملين لقيادة عمليات التحسين طواعية، و دون الشعور بأنهم يقومون بهذا العمل من أجل امتيازات مالية بل من أجل حبهم للعمل(محمد بن محمد أحمد الحربي، 2017، ص: 248)
- إن عملية التحسين المستمر تُزيد من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه من خلال استغلال المعلومات المتوفرة لها مما يُمكنها من استغلال الفرص المتاحة لها و تفادي التهديدات التي قد تُواجهها، و يتطلب ذلك : ضرورة التحول من رد الفعل إلى المبادرة فيما يتعلق بتحسين الجودة، و ينبغي على كافة الوحدات و الأقسام الجامعية تطوير فهمها لاحتياجات العميل و توقعاته، و ضرورة أن يُصبح التحسين جزءاً من العمل اليومي الروتيني، و ضرورة أن ينظر أعضاء هيئة التدريس و الإدارة العليا إلى تحسين الجودة على أنه يُمثل عملاً إستراتيجياً يضمن ديمومة الجامعة و بقائها في أسواقها (عامر دايب العتيبي، 2012، ص: 31، 32) .
- و يتطلب تحقيق الميزة التنافسية وفق منهجية كايزن (محمد بن محمد أحمد الحربي، 2017، ص: 253) :
1. تبنى الجامعات لمنهجية جمبا كايزن: لا يُمكن النجاح لهذه المنهجية دون أن تحظى باهتمام الجامعات و تبنيتها انطلاقاً من التطورات المُتجددة في مجال التعليم العالي و التنافسية المحلية و العالمية .
 2. اختيار القيادات الأكاديمية المتخصصة في مجال التحسين المستمر: تُعتبر القيادات الجامعية هي السر خلف نجاح أي تغيير لأنهم القادة لأعضاء هيئة التدريس، فهم يضعون الأهداف و الإستراتيجيات و يُوفرون الموارد .
 3. تشجيع المبادرات و الأفكار الإبداعية: و هي أحد أسرار نجاح منهجية جمبا كايزن لأنها تضع صلاحية التحسين و التطوير في يد الموظف الذي يُطبق العمليات بشكل يومي، كما تعمل على مكافأة المبدعين .
 4. الاعتماد على القيادة الميدانية بدلاً من الإدارة المكتبية: يُعد التركيز على مواقع العمل الفعلية التي تكون فيها العمليات ذات قيمة مُضافة للمستفيدين داخل الجامعة و خارجها أحد مفاتيح نجاح التغيير و التطوير.

و تُساعد بطاقات الأداء المتوازن الجامعة في ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، و لم يعد التقرير المالي هو الطريقة الوحيدة التي تستطيع الجامعات من خلالها تقييم أنشطتها و رسم تحركاتها المستقبلية، و تُركز بطاقات الأداء المتوازن على مراعاة الأبعاد التالية: البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمام و اليوم و غداً، و البعد الإستراتيجي: يهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية المنشأة، و البعد البيئي: يهتم عمليات قياس الأداء بالأطراف الداخلية و الخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس(منى إبراهيم خليل المدهون، عيبر عياد أحمد البطينجي، 2013، ص: 42) .

و بطاقة الأداء المتوازن تُمكن الجامعة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف الإستراتيجية للجامعة بهدف تدعيم موقفها التنافسي، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية الجامعة و استراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقديم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين العملاء و العمليات التشغيلية و التعلم و النمو .

الاتجاه الثالث: منهجية كايزن Kaizen للتحسين المستمر

كانت نشأة منهج كايزن للتحسين المستمر في اليابان في الخمسينات من القرن العشرين، و كايزن Kaizen كلمة يابانية مركبة من جزئين (كاي) و تعني التغيير (زان) و تعني الأفضل أو الأحسن، و هي طريقة و فلسفة ابتكرها العالم الياباني أو هونو Taichung Ohno لقيادة المؤسسات الصناعية و المالية و تطبيقها في كافة نواحي الحياة مُعتمدة على التحليل، و تم تطبيق إستراتيجية Kaizen في عدة ميادين خلال إعادة إصلاح اليابان بعد الحرب العالمية الثانية (عامر دايب العتيبي، 2012، ص: 30) .

و يُعد التحسين المستمر (كايزن) فكرة رائدة للتخلص من الهدر في العمليات حيث يقوم مبدأ كايزن على أساس أن جميع العاملين في المؤسسة لهم حق التطوير المستمر من خلال خطوات صغيرة لها أثر كبير في المستقبل، فكل عمل يُنفذ يُمكن تحسينه، و كل عملية لا بد و أن تحتوي على هدر، و التقليل من هذا الهدر ولو بنسب قليلة ينتج قيمة مُضافة للعملية و للعامل المستفيدين (عزة يوسف سلامة رحمة، 2019، ص: 692) .

و تعني منهجية كايزن استخدام أفضل لما هو متوفر من مدخلات (معدات و أماكن و أفراد و أساليب عمل و تقنيات) و محاولة التحسين خطوة خطوة دون أية تكاليف مالية إضافية كما في الإبداع، و يُركز كايزن على اتخاذ كافة التدابير لتحسين مواقع العمل دون صرف أموال إلا عندما تصل الضرورة لاختراع تقنيات جديدة و بعد استفاد كافة الإمكانيات لاستغلال ما هو موجود(مزنة المارديني، سليمان موصلي، 2017، ص: 36).

و هناك علاقة وثيقة بين التخطيط الإستراتيجي و التحسين المستمر (كايزن) و تأثيره على فاعلية المؤسسات و مستوى أدائها، فالتحسين المستمر هو أسلوب تنتهجه المؤسسات لمواكبة التكنولوجيا المتطورة باستمرار، و الذي يترتب عليه تطور مستمر للعمليات و الأنشطة و يظهر في التحسين المستمر داخل المؤسسة سواء في الآلات أو طرق و أساليب الإنتاج أو الأفراد أملاً في إرضاء المؤسسة لعملائها و تلبية احتياجاتهم، و لتحقيق الميزة التنافسية في منتجاتها و خدماتها فإنها تحث على متابعة التغييرات التكنولوجية المتتابعة و نقلها داخل المؤسسة عن طريق عملية التحسين المستمر (عامر دايب العتيبي، 2012، ص: 31) .

إن سعى المؤسسات الدائم نحو زيادة الفاعلية يحتاج منها أن تُحسن باستمرار في منتجاتها لتلائم رغبات الزبائن و توقعاتهم، و هذا التحسن المستمر يحتاج إلى تخطيط إستراتيجي منبثق من بيئة منظمة تتقبل هذا التحسين، و يتسند التحسين المستمر على مجموعة مبادئ أساسية هي (بشرى سالم الصمادي، 2015، ص: 84، 85):

1. التركيز على العميل: التركيز على العملاء الخارجيين يكون من خلال بذل الجهود لتحفيزهم على شراء منتجات الشركة أما العملاء

ومن خلال متابعة الجامعة للتحسين المستمر في العمليات بإعادة هندستها بشكل مستمر حتى تضمن تخفيف الإجراءات وبقاءها فإن ذلك يعني ارتقاء و نماء القدرة التنافسية للجامعة و ضمان احتفاظها بمزاياها التنافسية .

مما سبق يتضح وجود العديد من الاتجاهات الحديثة في التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية مثل : المقارنة المرجعية، وإعادة هندسة العمليات الجامعية، التحسين المستمر (كايزن) ، و التحسين المستمر، ومنهجية Six Sigma ، بطاقت الأداء المتوازن، بالإضافة لإدارة الجودة الشاملة، و إدارة التميز المؤسسي، والإدارة الإستراتيجية، إدارة المعرفة ، و تدويل الأنشطة و العمليات الجامعية و غيرها من المدخل الأكاديمية و الإدارية .

تحقيق الميزة التنافسية باستخدام نموذج فايفر :

يُعد نموذج فايفر أحد النماذج المهمة في التخطيط الإستراتيجي، و هو يتكون من تسعة خطوات مرحلية هي: التخطيط للخطوة، مسح القيم و الثقافة، صياغة الرؤية و الرسالة، و بناء نموذج العمل الإستراتيجي، و مراجعة الأداء، و تحليل و سد الفجوة، و دمج خطط العمل، و خطة الطوارئ، و تنفيذ الخطة، و اثنتان مستمرتان ، وهما: المراقبة البيئية/ المدخلات، و اعتبارات التطبيق/ المخرجات ، و يتميز نموذج فايفر في التخطيط الإستراتيجي بما يلي (مصطفى أحمد عبدالله أحمد، 2019، ص: 3، 4):

1. نموذج شامل يتضمن جميع الخطوات الأساسية لتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة .
2. يتيح معرفة موطن الخلل في التطبيق بكل سهولة لاهتمامه بعمليات المراجعة و التقييم .
3. اهتمامه المستمر بجانبتي التطبيق و التقييم ليس فقط بعد اتمامه و لكن في كل خطوة .
4. يؤكد على أهمية إعلان القيم الشخصية و المؤسسية كأساس لكل عمليات اتخاذ القرار .
5. يهتم بالتصور الإبداعي لمستقبل المؤسسة التعليمية المطلوب تحقيقه .

و تتمثل أهم خطوات تطبيق نموذج فايفر للتخطيط الإستراتيجي (جيهان لطفى محمد محمد، 2017، 60- 63) :

1. التخطيط للتخطيط:و يتم من خلال تشكيل فريق التخطيط المكلف بهذه المهمة، و إعطاءه الصلاحيات اللازمة لكتابة الخطة و تحديد وقت لإنجازها، و فريق التخطيط الفعال هو فريق متنوع التخصصات، فمن الممكن أن يُشارك موظفين من الإدارات التالية (التخطيط، الإنتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات) .
2. تحديد القيم:القيم هي الأمور المهمة بالنسبة لفريق التخطيط و المنظمة، و تُعتبر ثوابت لا يُمكن التنازل عنها، و على الخطة الاستراتيجية أن تُكتب دون أن تُنتهك هذه القيم، و من أمثلة القيم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية: الربح، الحصة السوقية، الشفافية، الجودة العالية، الرضا الوظيفي
3. بناء الرؤية:و الرؤية هي مجموعة الأهداف بعيدة المدى التي يتم كتابتها بالتفصيل ثم صياغتها بشكل إجمالي و مختصر و الرؤية التفصيلية يُحفظ بها في الجامعة أما الرؤية الإجمالية تخرج للجمهور و العملاء .
4. كتابة الرسالة:هي جملة تلخص من نحن؟ و ماذا نُقدم؟ ، و هي غالباً معروفة من قبل العاملين في أي مؤسسة لكنها مهمة لكي تذكرنا بمسارنا الذي يجب أن لا نحرف عنه، مثال: رسالة الجامعة: تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة – المشاركة في إنتاج المعرفة و إثرائها – تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة.
5. مجالات العمل الإستراتيجي:من خلال نظرة عميقة ما هي المجالات التي ترغب المنظمة أن تخدم به، مثال: مجالات عمل الجامعة : ميزة ريادة التكلفة – ميزة التمايز – ميزة الإستجابة – ميزة المرونة .

5. ترسيخ ثقافة التحسين المستمر و العمل الجماعي: حيث تُصبح منهجية جمبا كايزن أكثر فعالية عندما يعمل الجميع (قيادات جامعية – أعضاء هيئة التدريس – إداريين – طلاب) لتحقيق أهدافها .

الاتجاه الرابع: إعادة هندسة العمليات الجامعية Reengineering Approach

تعني إعادة هندسة العمليات: "إعادة التفكير و إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فجائية فائقة و ليست هامشية تدريجية في معايير الأداء، و تعني: البدء من جديد أي من نقطة الصفر، و ليس إصلاح و ترميم للوضع القائم أو إجراء عمليات تجميلية، كما لا يعني ترقية القبول لكي تعمل بصورة أفضل، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة و التفكير بصورة جديدة في تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء (أياد على الدجني و آخرون، 2013، ص: 325، 326).

كما يعني مدخل إعادة هندسة العمليات: "إعادة تنظيم العمليات بشكل يُؤدي إلى إجراء تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكلفة أو الجودة أو سرعة الأداء"، و تستهدف عملية إعادة هندسة العمليات إرضاء الزبائن و ضمان ولائهم للمنظمة، و تحقيق التغيير المطلوب لتقليل التكاليف و الوقت المستخدم، و تحسين الجودة، و تخفيض زمن دورة الإنتاج، و القضاء على العيوب، و يجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها قابلة للقياس بحيث يُمكن متابعة تحقيقها (أحمد خليل محمود الكلوت، 2017، ص: 12) .

و يُعد التخطيط الإستراتيجي نموذجاً ضرورياً للمنظمات التي تسعى جاهدة إلى تعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية و التكيف معها، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق و التنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث يُنظر إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية على أنها المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات و تميزها تنافسياً و يتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي(جمال الإبراهيم، 2018، ص: 34).

و تستهدف عملية إعادة هندسة العمليات تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها(مريم إسماعيل الأغا، 2006، ص: 44، 45):

1. إحداث تغير جذري في الأداء: يتمثل ذلك في تغيير أسلوب و أدوات العمل و النتائج و تمكين العاملين من تصميم العمل و القيام به وفق احتياجات العملاء و أهداف المنظمة .
2. التركيز على العملاء: من خلال تحديد احتياجاتهم و تحقيق رغباتهم و إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض
3. السرعة: تعني تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية و توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات .
4. الجودة: تحسين جودة الخدمات و المنتجات التي تُقدمها لتتناسب مع احتياجات و رغبات العملاء .
5. المرونة: في تصميم العمليات الجديدة و فرق العمل بحيث تستطيع محاكاة المتغيرات السريعة في السوق .
6. الإبداع: في إحداث تغييرات إبداعية مبتكرة تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .
7. تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية و التركيز على العمليات ذات القيمة المُضافة .
8. التفوق على المنافسين: مساعدة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية تُمكنها من تجاوز المنظمات التي تسبقها .

و تعني هندسة العمليات الجامعية: عملية تطوير جذرية تمس العمليات التعليمية و البحثية و المجتمعية بالجامعة و ما يرتبط بها من مناهج و طرق بحثية على كافة المستويات الجامعية، و تستهدف الجامعة تحسين جودة منتجاتها بما يُحقق رضا عملائها و تعظيم حصتها السوقية، و بناء ميزة تنافسية تُمكنها من التصدي للمنافسين، و تضع الجامعة أولويات لفهم احتياجات العميل و الإعلان عنها ليتم استيعابها من قبل جميع المشاركين، و لتحقيق ميزة تنافسية جامعية مستدامة يجب توافر موارد متميزة لديها لكي تستطيع المنافسة .

مما سبق يتضح أن تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الجامعية يضمن تحقيق سرعة في إنجاز العمليات و دقة في النتائج و توفير الوقت و الجهد و التكلفة، و مثل هذه النتائج ترتبط بتحقيق مزايا تنافسية للجامعة

6. **وحدات العمل الرئيسية و الوحدات المساندة:** داخل كل مجال عمل هناك وحدات عمل رئيسية، جميع الكليات – الأقسام العلمية – إدارات الجامعة – الوحدات ذات الطابع الخاصة – الوحدات المساندة.
7. **مؤشرات الأداء الرئيسية:** هي الأهداف المحددة بأرقام تُوضح الحد الأدنى الذي يجب أن تُحققه خلال فترة الخطة و يكتب مؤشرات الأداء، و بمجموعها تتشكل أهداف المنظمة، و التي إذا تحققت خلال فترة الخطة نكون قد حققنا الرؤية، و من أمثلة مؤشرات أداء الجامعة: جودة المنتجات الجامعية، و تقديمها في الوقت المناسب.
8. **تحليل الفجوات:** بعد كتابة جميع المؤشرات في جميع الإدارات المختلفة يتم تحليلها للتأكد أنها ملائمة، و هناك احتمالين رئيسيين: إما أن تكون هناك مؤشرات غير واقعية أو مؤشرات غير طموحة و عادية.
9. **تنفيذ الخطة:** يتم شرح الخطة بالتفصيل لجميع المدراء من خلال سلسلة من الاجتماعات و يتم شرحها لباقي الموظفين، و يبدأ التنفيذ و هو يرتبط بالتقييم السنوي للإدارات و الموظفين و كذلك بالحوافز المالية.
10. **دمج الخطة الاستراتيجية مع خطة العمل:** يتم ارسال جميع مؤشرات الأداء للأقسام التنفيذية لكي يتم دمجها مع خططهم التشغيلية حتى لا يغردوا خارج السرب، و يتم الاجتماع بهم في مرحلة التخطيط لمراجعة مؤشرات الأداء .
- و يُوضح الشكل التالي خطوات تطبيق نموذج فايفر في التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي:



- تقوم جامعة هارفرد بتشجيع الطلاب على احترام الرأي المُغاير و الأفكار الجديدة و التعبير الحر و التفكير النقدي، و تُحفز طلابها إلى السعي لتحقيق التفوق من خلال التعاون المُثمر البناء، كما تُشجع طلابها على تحمل المسؤولية، و المشاركة الجماعية، و اكتشاف قدراتهم و تطويرها، كل هذا من أجل تكوين أشخاص لديهم قدرات الاكتشاف و القيادة و التحدي و الإبداع .
- تستهدف جامعة هارفرد صناعة الإنسان، و ليس مُجرد تعليم الطلاب علوم الطب و الهندسة و الآداب و الفنون كما تفعل معظم الجامعات، و عمل بجامعة هارفرد بعض من الحاصلين على جوائز نوبل كجيمس واتسون، و توماس ولر، و فرتز ليمان، و كونراد بلوخ. و هم نتاج ثقافة البحث و الاكتشاف و التراث و الأخلاق العلمية، و ليس كنتيجة لقابليتهم العقلية فقط. فمثلاً لم يكن فرتز ليمان إلا رجلاً فاشلاً بلا مستقبل قبل أن تشحذ هارفرد قابليته ليتم له اكتشاف واحد من أهم الإنزيمات في صناعة البروتينات .
- أيضاً جامعة برنستون (Princeton) و هي الجامعة الأولى في الولايات المتحدة في الوقت الحاضر لا يتعدى عدد طلبتها 7500 طالباً منهم حوالي 2500 يدرسون دراسات عليا. و لا تمتلك الجامعة أي من أكثر الدراسات رغبة بها في الولايات المتحدة و هي الطب و القانون و التجارة، و مع ذلك فهي من أفضل الجامعات في العالم، و السبب في ذلك أنها تتبنى نظام تعليمي من أكثر الأنظمة صرامة و التزام، و باستخدام موارد محدودة استطاعت من خلالها إنتاج (25) من الحائزين على جائزة نوبل (17 منهم في الفيزياء) ، و (12) من الفائزين بجائزة فيلدز (والتي تُعتبر بمثابة جائزة نوبل في الرياضيات) .

ب. تجارب و خبرات بعض الجامعات الأوروبية:

أسس الاتحاد الأوروبي خطة إلكترونية بعنوان "جامعات القرن الحادي والعشرين"، و هي عبارة عن ائتلاف يضم مجموعة من الجامعات الأوروبية التي تستهدف نقل التعليم الجامعي إلى الطلاب في آسيا و إفريقيا وأمريكا اللاتينية، و من أهم تجارب الجامعات الأوروبية التي حققت مزايا تنافسية مستدامة اعتماداً على الإدارة الجامعية الإلكترونية ما يلي (نوال نصر، 2013، ص: 104 – 113):

1. جامعة ليميرك بأيرلندا: Lemyerk University : تقع جامعة ليميرك على طول نهر شانون بالقرب من وسط مدينة ليميرك، و تهتم الجامعة بتخصيص برنامج تدريبي لجميع الطلاب في مكان العمل لمدة (8) أشهر كجزء من درجتهم العلمية، و تُساعد الجامعة الطلاب الوافدين على الاندماج الكامل في الحياة الجامعية و الثقافة الأيرلندية، و تم تصنيف جامعة ليميرك في المركز الأول كجامعة مستقلة خاصة لديها علاقات شراكة أكاديمية واسعة النطاق مع عدد من مؤسسات التعليم العالي حول العالم، و تضم الجامعة عدد كبير من

تجارب عالمية في التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية

أولاً: بعض الخبرات العالمية في مجال تخليق الميزة التنافسية الجامعية:

أ. تجارب و خبرات بعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية: تُعتبر الولايات المتحدة أكبر دولة للتعليم العالي، و ربما أفضل دولة في نوعية التعليم بصفة عامة. و تتميز الجامعات الأمريكية بمزايا تنافسية متنوعة ، كما يلي (محمد الربيعي، 2014):

تُعتبر جامعة ييل (Yale) من أفضل الجامعات في العالم، و ترى أن مهمتها أولاً هي تخريج قادة للولايات المتحدة الأمريكية و للعالم أجمع، و ثانياً تطوير و نشر و الحفاظ على المعرفة و الثقافة المجتمعية، و استطاعت الجامعة أن تُخرج (530) عضو كونجرس من ضمنهم الرؤساء بوش الأب و فورد و بيل كلنتون و جورج بوش الابن، و هي بهذا تكون قد نفذت مهمتها الأولى. أما المهمة الثانية فتتطلب مهمة نشر المعرفة على مُعظم مؤسسات التعليم العالي الأمريكية إلا أن مهمة المحافظة على المعرفة و الثقافة و تطويرها فلا يُشاركها في هذه المهمة إلا 1% من تلك المؤسسات .

يستند إعداد الطلاب بها على أساس فهم ثقافات الآخرين و تقدير تنوع التعقيدات الثقافية في المجتمع العالمي . و تتمثل ملامح تجربة جامعة فلوريدا الدولية في تحقيقها لمزايا تنافسية باستخدام منهجية التخطيط الإستراتيجي فيما يلي (أماني عبد العظيم مرزوق شلبي، 2018، ص: 129 – 143):

1. تتضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة تحقيق سمة الدولية من خلال تعيين أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم الخبرة المهنية في المجالات العلمية الدولية سواء في المحتوى أو التطبيقات .
2. تسعى الجامعة إلى تطبيق برامج التعلم للمواطنة العالمية بهدف تحسين جودة المواطنة العالمية و تثقيف الطلاب من خلال المناهج الدراسية العالمية التي تُناسب تخريج مواطنين عالميين .
3. تُشارك الجامعة في العديد من البرامج خارج حدود الدولة مثل افتتاح مركز جامعة فلوريدا الوطنية للتعليم و البحث و التنمية في أسبانيا (مدريد)، و إنشاء حرم جامعي تابع لها في الصين .
4. يستهدف البعد السياسي لتحقيق الميزة التنافسية في مجال الأنشطة الدولية تحقيق ثلاث أهداف هي: توفير تعليم عالي الجودة للطلاب + توفير خدمة عالية الجودة للمجتمع المحلي + تعزيز التفاهم الدولي (لتصبح الجامعة مركزاً تعليمياً دولياً يهدف إلى خلق مزيد من التواصل بينها و بين دول العالم .
5. يتضمن البُعد التنفيذي لتحقيق الميزة التنافسية إجراءات واضحة في تنفيذ الأنشطة الدولية للجامعة، فشكّلت الجامعة فريق العمل لإدارة الأنشطة الدولية الذي يعتمد على خطة تحسين الجودة، و يتكون الفريق من ممثلين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة و المدارس و الطلاب و الإداريين .
6. من أهم عناصر تحقيق الميزة التنافسية في تدويل هيئة التدريس و المناهج الدراسية بجامعة فلوريدا الدولية، و اتخذت الجامعة العناصر التالية في تحقيق بعد التدويل للمناهج الدراسية:
 - تدويل البرامج و المقررات الأكاديمية التخصصية و المهنية للجامعة و برامج تبادل الخبرات الأكاديمية بين الجامعات، و تطبيق برامج جامعية لمنح الدرجات المشتركة و المزوجة .
 - توفير المناهج الدراسية التي تُعد الطلاب لمهن دولية محددة، و توفير التدريب على المهارات المشتركة بين الثقافات، و إعداد المؤهلات المهنية المعترف بها في سوق العمل الدولي، و تدويل المناهج الدراسية من حيث مخرجات التعلم: لتحقيق المرونة و توسيع نطاق التفاهم في اتجاه الثقافات الأخرى .

2. تجربة ولاية فيرجينيا الأمريكية:
يُعرف نظام فيرجينيا للتعليم العالي بأنه مثال ممتاز في التعليم و القيادة و البحث العلمي، و يُعتبر حافزاً للنماء الاقتصادي و دعماً لجودة الحياة، و يقوم مجلس ولاية فيرجينيا للتعليم العالي بتطوير خطة لتدعيم هذه الرؤية بالتعاون مع قياديين في قطاعات الأعمال و الصناعة. و هذه الخطة الإستراتيجية تُوجه التطور في جامعات ولاية فيرجينيا، و يبني المجلس تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموجودة في الخطة .
و من أهم مؤشرات قياس نجاح مؤسسات التعليم الجامعي بولاية فيرجينيا في تنفيذ الخطط الإستراتيجية لتطوير التعليم العالي ما يلي: عدد الطلاب الإضافيين، و أقسام البرنامج الدراسي المطلوبة للحصول على الدرجة العلمية، و معدل التنقل بين كليات المجتمع، و الأبحاث الوطنية التي تضعها المؤسسة، و عدد برامج الخريجين المصنفة، و الربح المسموح به من الدعايات التجارية، و رواتب الكليات مقارنة بنظائرها، و عدد الخريجين في المناطق التي تُعاني من نقص حرج في بعض المهارات، و تقارير نجاح الجامعات في أداء مهامها، و معدل أداء الخريجين في اختبارات التراخيص لدخول مهنة معينة (أياد على يحيى الدجني، 2006، ص: 82، 83) .

و هذه الخطة الإستراتيجية تم وضعها مسبقاً بناءً على التطورات الاقتصادية الموجودة في نظام فيرجينيا للتعليم العالي، و تشمل ولاية فيرجينيا على إنجاز الأهداف الثلاثة التالية: زيادة القدرة الاستيعابية من الطلاب الجدد في جامعات فيرجينيا، و زيادة المكانة الوطنية في مجال الأبحاث التي يتم رعايتها، و تعزيز التزام الكومونولث بجودة التعليمات .

الطلاب الوافدين في برامجها الدراسية، و تهتم الجامعة بتقنيات المعلومات و الاتصالات و التجارة.

و تتضمن البنية التقنية للجامعة: دائرة ألياف بصرية و اتصالات تفاعلية واسعة النطاق، و تضم حاضنة تقنية تسمى مركز الإبداع تُقدم خدمات جامعية في مجال تطوير الأعمال، كما تمنح براءات الاختراع . و لقد تعاونت الجامعة مع شركة ديل لإطلاق ميزة ديل التنافسية في أوروبا و الشرق الأوسط من خلال تحسين العمليات التجارية، و أدى ذلك لتحقيق وفورات كثيرة، بينما تقوم شركة ديل برعاية المؤتمر السنوي الدولي للجامعة .

2. تجربة جامعة أولو بفنلندا: Oulo University :

تُعتبر جامعة أولو الفنلندية واحدة من أكبر الجامعات في فنلندا، و تقع في مدينة أولو، و تأتي في المرتبة الثانية في الترتيب الأكاديمي لجامعات العالم كأفضل جامعة في فنلندا، و تُشارك الجامعة في كثير من البرامج التبادلية للطلاب و أعضاء هيئة التدريس، و تُشجع طلابها على التنقل حول العالم للبحث و الدراسة، إلى جانب ذلك جامعة أولو لديها (50) اتفاقية ثنائية مع الجامعات الشريكة في جميع أنحاء العالم، و تُقدم الجامعة منحة لطلاب الماجستير الأجانب بمبلغ (2.4) مليون يورو كُمساعدة مالية للطلاب الأجانب المتميزين أكاديمياً في تخصصات العمارة و التجارة و الاقتصاد و التعليم و الهندسة و العلوم.

و لقد عقدت جامعة أولو شركات علمية و بحثية مع شركة التكنوبولس التي تقوم بإدارة و توجيه الأبحاث الجامعية، و تقدم كافة الخدمات الجامعية المطلوبة من مبانٍ و مختبرات و شبكات اتصال، و تقوم شركة التكنوبولس بتسويق الخدمات الجامعية، و تمويل المشروعات الابتكارية من خلال التعاون مع المراكز البحثية العالمية، و نجحت الشركة في تحقيق سمعة طيبة و عوائد مالية عالية .

كما أنشأت شركة إنتل و نوكليا أول مختبر للبحوث التعاونية بمركز امتياز الإنترنت بجامعة أولو، و بدأ المركز نشاطاته في أغسطس (2010م) بمشروع استخدام تكنولوجيا الجرافيك ثلاثية الأبعاد في ابتكار طرائق جديدة في مجال الاتصالات المتنقلة، و ساعدت البحوث العلمية المتصلة بالإلكترونيات و الضوئيات على جعل هذه الجامعة مكاناً مناسباً لإنشاء مركز الابتكار المشترك بين إنتل و نوكليا .

3. تجربة جامعة هلسينكي بفنلندا:

و هي تُعتبر أحد أهم المراكز العلمية المتخصصة في أبحاث التقنية الحيوية و الزراعية و حماية الغابات و أبحاث التغذية على مستوى الاتحاد الأوروبي، و لقد التزمت الجامعة من أغسطس (2005م) بمعايير برنامج بولون، و الذي يقضي بإنشاء فضاء جامعي موحد قبل عام (2010م) في جميع دول الاتحاد الأوروبي بما يضمن توحيد المعايير النوعية في الدرجات الأكاديمية، و ذلك تمثيلاً مع معاهدة ليشبون، و تقوم الجامعة بمنح درجات البكالوريوس و الماجستير و الدكتوراه، و تُعتبر من أفضل الجامعات البحثية مُتعددة التخصصات في أوروبا.

و تمسكاً بمبادئ فريديك همبولت القوية تُركز الجامعة بشدة على جودة التدريس و البحث العلمي و خدمة المجتمع المحيط، و هي عضو مؤسس في رابطة الجامعات البحثية الأوروبية، و تقديرات الجامعة تضعها دائماً في مصاف النخبة العليا من جامعات أوروبا . و تعتبر جامعة هلسينكي رائدة البحوث العلمية و يُوجد بها (25) مراكزاً للتميز البحثي، و تتميز ببحوثها الجامعية الناجحة، و لهذا حصلت على تمويل مشروعات ذات قدرة تنافسية عالية، و مع نشر تصنيف جامعة شنغهاي جياو تونغ للجامعات العالمية في يوليو (2003م) كانت جامعة هلسينكي في الترتيب الأول على مستوى الجامعات البحثية الأوروبية بنسبة (27.6)، و تُسهم الجامعة في حل المشكلات العالمية بفضل امتلاكها لبحوث رائدة و تقوم الجامعة بتوليد المعارف الجديدة لصالح المجتمع العالمي .

ثانياً: تجارب عالمية في التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية

1. خيرة جامعة فلوريدا الدولية :

تم اختيار جامعة فلوريدا الدولية كخبرة لتحقيق ميزة تنافسية جامعية، و ذلك لأنها احتلت مواقع متقدمة في التصنيفات العالمية، و

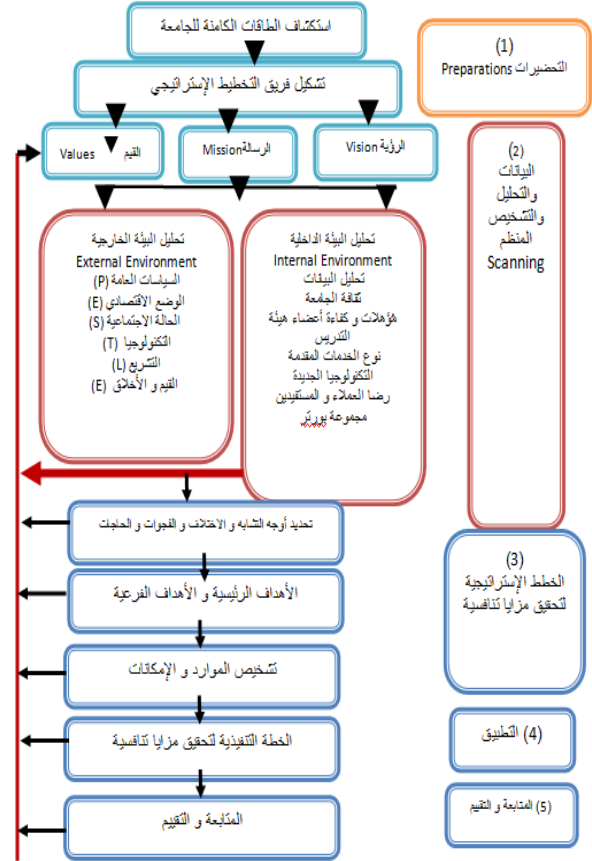
- تسعى الإدارة الجامعية إلى تحقيق التنافس مع الجامعات الأخرى بمصروفات مُخفضة .
- توفير الإدارة رأس مال يسمح بتقديم خدمات متنوعة بتكلفة قليلة يُعد مؤشراً لرأس مال الجامعة.
- تكاليف الدراسة المُخفضة تُشكل قوة تفاوضية للجامعة مع الطلاب لأن أسعارها مُخفضة.
- تقديم منتجات و خدمات جامعية متنوعة بأسعار أقل من أسعار السوق المحلية و الدولية .
- 3. استرجاع سرعة الاستجابة:
يرى الباحث أن استراتيجية سرعة الاستجابة يُمكن أن يتم تطبيقها بالجامعة المصرية من خلال الممارسات التالية:
- التزام الجامعة بتسهيل سرعة وصول المنتجات و الخدمات الجامعية إلى جميع أصحاب المصلحة .
- حرص الجامعة على تنويع الخدمات المقدمة استجابة للتغيرات الحادثة المحلية و العالمية .
- منح أعضاء هيئة التدريس و العاملين المرونة الكافية في أداء أعمالهم و مهامهم .
- تستحدث الجامعة تخصصات جديدة و برامج تعليمية تُلبى احتياجات سوق العمل .
- 4. استراتيجيات التركيز أو التخصص:
يرى الباحث أن استراتيجية التركيز يُمكن أن يتم تطبيقها بالجامعة المصرية من خلال الممارسات التالية:
- تُعامل الجامعة الطلاب بوصفهم محور العملية التعليمية و تسعى لتلبية احتياجاتهم بطريقة فعالة.
- حرص الجامعة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للطلاب مهما كانت التكاليف .
- حرص الجامعة على تطوير العلاقة بين الطلاب و العاملين بشكل مستمر .
- تحرص الجامعة على رفع مستوى التعليم و التدريب لدى الطلاب بأحدث الطرق .
- تُوفر الجامعة المرافق الخدمائية (ملاعب كافتريات - صالات رياضية).

توصيات البحث:

1. تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي لترجمة أهداف و تطلعات الجامعة إلى برامج و أنشطة محددة مع دعمها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بكفاءة و فعالية .
2. توفير الموارد المالية اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي التي تُسهل تطوير الخطط و الإستراتيجيات و تُحفز العاملين على العطاء و التقدم في بناء مزايا تنافسية جامعية .
3. تبني رؤية إستراتيجية أكثر دقة و تحديد لتمكين الجامعات المصرية من تقييم أدائها الإستراتيجي، كاستهداف مرتبة متقدمة في التصنيفات العالمية، أو نسبة مُحددة من التمويل الذاتي، نسبة الخريجين الموظفين دورياً في الشركات المرموقة، و غيرها من الرؤى التي ستحقق نقلة نوعية للجامعة .
4. عقد دورات تدريبية متخصصة للقيادات الجامعية في مجال التخطيط الإستراتيجي و كيفية إعداد الخطط الإستراتيجية و الميزة التنافسية الجامعية و كيفية تحقيقها .
5. مشاركة أعضاء هيئة التدريس و العاملين بالجامعة في إعداد و تطوير الخطط الإستراتيجية.
6. توفير متطلبات تنفيذ الخطط الإستراتيجية من موارد مالية و بشرية و تنظيمية و تقنية .
7. تحقيق الترابط بين رؤية الجامعة و رسالتها و قيمها و أهدافها و ما يتم وضعه من سياسات و قواعد و أنظمة
8. تفعيل دور القيادات الجامعية لضمان تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي بما يُسهم بشكل إيجابي في تحقيق المزايا التنافسية في ظل بيئة عالية التنافسية سريعة التغير .

وتناولت الخطة إستراتيجيات مُتعددة تنبثق عن كل غاية من الغايات السابقة.

المحور السابع : خطة إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء معايير ضمان الاعتماد و الجودة



إستراتيجيات جامعية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية

1. استراتيجيات التمايز :
يرى الباحث أن استراتيجيات التميز يُمكن أن يتم تطبيقها بالجامعة المصرية من خلال الممارسات التالية:
- تلتزم الجامعة بتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة بجودة عالية .
- تُقدم الجامعة برامج تعليمية و خدمات و منح متميزة تجذب الطلاب مهما كانت التكلفة .
- تُشجع الجامعة الممارسات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس لاكتساب الكفاءة العالية .
- تُخصص الجامعة مبلغاً مالياً من ميزانيتها للتطوير المستمر والحصول على مركز تنافسي قوي
- تُوفر الجامعة تكنولوجيا فريدة للتواصل مع العملاء و المستثمرين و أصحاب المصلحة .
- تُقدم الجامعة خدمات متميزة بأقل تكلفة ممكنة لا تُقدمها مثيلاتها لضمان ولاء الطلاب للجامعة .
2. استراتيجيات قيادة التكلفة:
يرى الباحث أن استراتيجية قيادة التكلفة يُمكن أن يتم تطبيقها بالجامعة المصرية من خلال الممارسات التالية:
- حرص الجامعة على تخفيض الرسوم الدراسية لطلابها مقابل الخدمات و ذلك للحماية من المنافسين.

9. إنشاء قاعدة بيانات لمتطلبات التنافسية تشمل الظروف البيئية المحيطة بالجامعة والمقاييس المتبعة في التصنيفات العالمية وآليات تحقيق هذه المقاييس وإتاحتها باستمرار لأعضاء هيئة التدريس .
 10. وضع خطة إستراتيجية للاستفادة من تجارب الجامعات المرموقة و توجيه الاهتمام نحو تعظيم الاستفادة من رأس المال البشري للوصول به لتقديم الممارسات الأفضل التي تحقق للجامعة تفوق في الأداء .
 11. تعزيز قنوات الاتصال بين الجامعة وأصحاب المصالح من مؤسسات مجتمعية مختلفة لتقديم ما يتلائم مع تطلعاتهم من مخرجات الجامعة للوصول إلى رضا الجهات المستفيدة مما تقدمه الجامعة من خدمات .
 12. إنشاء موقع للتواصل الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس لتبادل الخبرة و المعرفة بهدف تطوير العمل الجماعي و تجويده لتحقيق التنافسية و فيه يتم نشر بيانات الجامعة و خططها و إنجازاتها بشكل دوري .
 13. تعزيز الموقع الإلكتروني للجامعة لما له من دور في تعزيز العلاقات الاجتماعية و رفع قدرة الجامعة التنافسية .
 14. إقامة برامج تدريبية و ورش عمل لكافة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن معايير التنافسية العالمية ووضع الجامعة التنافسي و آليات استدامة الميزة التنافسية التي وصلت إليها الجامعة .
 15. إدراج خطط الجامعة الحالية و المستقبلية عن تحسين الوضع التنافسي بناء على متغيرات البيئة المحيطة في نشرات ترسل لرؤساء الأقسام للعرض في مجالس الأقسام للعلم و المناقشة و إرسال مقترحات .
 16. تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الخاصة بالجامعة مما يُزيد من حماسهم و إحساسهم بالمسئولية نحو زيادة مركزها التنافسي بين الجامعات الإقليمية و العالمية .
 17. الاستغلال الأمثل لموارد الجامعة المادية من معامل و مدرجات و ملاعب و إتاحتها أمام أعضاء هيئة التدريس لتلبية احتياجاتهم البحثية و التعليمية و تمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة و في الوقت المناسب .
 18. تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة تُعد إستراتيجية أساسية لضمان تحقيق النجاح و البقاء للجامعة ، و بناء مركزها التنافسي و زيادة حصتها السوقية و تقليل التكاليف في البيئة التنافسية .
 19. السعي إلى امتلاك تكنولوجيا متقدمة و متطورة تُسهم في تميز المنتجات و الخدمات الجامعية التي تُقدمها الجامعة لعملائها لضمان التفرد عن الجامعات الأخرى المنافسة .
 20. المحافظة على ولاء العملاء الحاليين و جذب المزيد من عملاء الجامعات المنافسة و تعزيز قوتهم في المنتجات و الخدمات الجامعية التي تُقدمها لهم من خلال خطط و برامج تسويقية مميزة .
 21. إعداد الجامعة التفكير في إستراتيجياتها لتحقيق مزايا تنافسية بحيث تبني إستراتيجياتها المستقبلية على تقديم مزاياها التنافسية كحزمة واحدة يُدرکہا العملاء بشكل واضح .
- قائمة المراجع:**
- أولاً: المراجع العربية:**
1. أباد علي يحيى الدجني(2006). "واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية . الجامعة الإسلامية بغزة .
 2. أمال نبيل خليل قشظة(2015). "إستراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة .
 3. مصطفى أحمد أمين (يناير 2017). "بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية". مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم و التنمية. المجلد (24). العدد (106). 11 - 116 .
 4. عثمان بن عبدالله الصالح(2012). "تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح". مجلة الباحث. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. الجزائر. المجلد (10). العدد (10). 297 - 310 .
 5. سعود بن عيسى النايف(أبريل 2013). "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مزايا تنافسية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية في جامعة حائل". مجلة دراسات تربوية و نفسية. كلية التربية. جامعة الزقازيق. المجلد (28). العدد (79). 1 - 56 .
 6. أحمد محمد الفيومي(2010). " أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. عمان. المملكة الأردنية الهاشمية .
 7. اسماعيل صبحي كحيل(2016). " إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة. البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى .
 8. عبدالله بن حمد بن إبراهيم العباد(مارس 2017). "نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات". المجلة التربوية الدولية المتخصصة. الجمعية الأردنية لعلم النفس. المجلد (6). العدد (3). الجزء الثاني. 306 - 327 .
 9. حليلة تخة(2016). "أثر التخطيط في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في قطاع الصحة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. الجزائر.
 10. ضياء الدين زاهر (1993). تعليم الكبار: منظور إستراتيجي. القاهرة: مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية.
 11. أحمد إسماعيل حجي(2002). اقتصاديات التربية و التخطيط التربوي. القاهرة: دار الفكر العربي.
 12. مهني محمد إبراهيم غنايم (2004). "مدخل متكامل لتخطيط التعليم العالي و العربي في إطار التخطيط الإستراتيجي". المؤتمر الثاني لتخطيط و تطوير التعليم و البحث العلمي في الدول العربية. جامعة الملك فهد للبترول و المعادن. الظهران. السعودية . في الفترة من 7 - 9 مارس (عرض تقديمي : شريحة 26) .
- at: (Available
<https://www.slideshare.net/iaee2010/098-3687765>)
13. رحمة زعيبي(2014). "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
 14. محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح (يوليو 2013). " متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها". مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة بنها. المجلد (24). العدد (95). 239 - 244 .
 15. أسامة زين العابدين عثمان، منال موسى سعيد(أبريل 2015). "تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد: دراسة ميدانية". مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة أسيوط. المجلد (31). العدد (3). 646 - 726 .
 16. عبير فاروق أكبر(2017). "ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية". مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب و العلوم و التربية . جامعة عين شمس. العدد الثامن عشر.
 17. أحمد نجم الدين عيداروس(يناير 2015). "إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات

31. وعد عبد اللطيف جرجنازي (2018). "أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في حماه". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الافتراضية السورية. الجمهورية العربية السورية
32. هالة فوزي محمد عيد (أكتوبر 2015). "دور التخطيط الإستراتيجي في تهيئة مخرجات التعليم العالي في الوطن العربي لتلبية متطلبات سوق العمل". المجلة السعودية للتعليم العالي. مركز البحوث و الدراسات في التعليم العالي. وزارة التعليم. العدد (14). 67 - 113.
33. ميسون علي عبد الكريم، مثنى عبد الوهاب المولى (2019). " أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة و التميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية العراقية". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد (8). . العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الدولي الثامن. 301 – 316 .
34. حنان درويش عمر عابد (2017). " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي". مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب و العلوم و التربية . جامعة عين شمس. العدد (18). الجزء (10). 303 -322
35. هاجر حاجي (2017/2016). "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. الجزائر.
36. خدوج عزي عبده حداد(2015). "دور القياس المرجعي الشامل في تحسين القدرة التنافسية : دراسة تطبيقية في المنشآت الصناعية". رسالة دكتوراة غير منشورة. قسم المحاسبة. كلية الاقتصاد. جامعة دمشق.
37. أسماء غريبي(2012/2011). "المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة. دراسة حالة مؤسسة cabam بعين مليلة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير". جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي.
38. أسية دهنون(2015/2014). "دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي .
39. عبد الرحيم محمد(ديسمبر 2012). "المقارنة المرجعية: مفهومها و أهمية تطبيقها". المجلة العربية للدراسات الأمنية. جامعة نايف للعلوم الأمنية. العدد(7).
40. منى إبراهيم خليل المدهون، عبير عباد أحمد البيطنجي(2013) . "التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقات الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات بغزة". معهد التنمية المجتمعية. الجامعة الإسلامية بغزة .
41. عوني الرشود(2018). "التخطيط الإستراتيجي و استخدام بطاقات الأداء المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة". جسر التنمية . المعهد العربي للتخطيط. الكويت . العدد (142).
42. عامر ذابب العتيبي(2012). "أثر التخطيط الإستراتيجي و التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط . الأردن .
43. عزة يوسف سلامة رحمة(2019). "متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر". مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب و العلوم و التربية . العدد العشرون . 691 – 713 .
44. مزنة المارديني ، سليمان موصلى(2017). "مدى فاعلية التحسين المستمر للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في المصارف الإسلامية في سورية". مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية. المجلد (39). العدد (1).
- المصرية". مجلة كلية التربية. جامعة بنها. المجلد (26). العدد (101). 73 – 176 .
18. فلة العهبار(2005). " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالخروبة. جامعة الجزائر .
19. محمد الأمين بن أحمد(2017/2016). "دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط. بنك القبة الجزائر العاصمة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي. الجزائر.
20. نهاية عبد الهادي التلباني، مروان سليم الأغا، ساند حسن شراب(2012). "التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة". مجلة جامعة الأزهر. سلسلة العلوم الإنسانية. المجلد (1). العدد (2). غزة. فلسطين .
21. سناء عبد الرحيم سعيد(أكتوبر 2013). "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال: دراسة فكرية تحليلية". مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية. كلية الإدارة و الاقتصاد. جامعة بغداد. المجلد (19). العدد (73). 133 – 165 .
22. نجاة محمد سعيد الصانغ، ماجدة حسن عمر بادخن (ديسمبر 2013). "التخطيط الإستراتيجي و الميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبد العزيز. المجلة العربية للتربية. إدارة التربية. المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم. المجلد (33). العدد (2). 145 – 180 .
23. فضيلة سلمان داود(2016). "ريادية جودة التعليم الجامعي على وفق التخطيط الإستراتيجي: بحث استطلاعي لعينة من كليات جامعة بغداد". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية. المجلد (8). العدد (15).
24. عبد العزيز بن ناصر بت عبد العزيز الشثري (2016). "واقع و متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية". مجلة العلوم التربوية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. العدد (6). 225 – 280 .
25. ياسر محمد خليل(2017). "القيادة الإستراتيجية و دورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية". مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب و العلوم التربوية. جامعة عين شمس . العدد الثامن عشر. 123 -140 .
26. ليلي بوحديد (2015). "دور التخطيط الإستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية". مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية. جامعة زيان عاشور بالجلفة. العدد (25). 1 – 13 .
27. معن محمود عياصرة، جمعة الكبيسي (يونيه 2018). "التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية و علاقتها بتنمية المجتمع". جرش للبحوث و الدراسات. جامعة جرش. المجلد (19). العدد (1). 91 – 115 .
28. عبد الرحمن بن حمد السلطان(2014). "دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية". المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية. كلية التجارة بالإسماعيلية. جامعة قناة السويس. المجلد (5). العدد (1). 173 -198 .
29. نادية ميلاد محمد المبروك (2018). "التخطيط الإستراتيجي للتكلفة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية ". المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية. كلية التجارة. جامعة قناة السويس . المجلد التاسع، العدد الثالث، 606 – 623 .
30. نانسي داود علي المشني(2011). "إستراتيجية المحيط الأزرق و دورها في زيادة منتجات و أسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن: شركة النيبيل للصناعات الغذائية : دراسة حالة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. المملكة الأردنية .

54. أماني عبد العظيم مرزوق شلبي(2018). " متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية". رسالة دكتوراة غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية التربية. جامعة المنصورة.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Horta, Hugo (7 February 2009). "Global and national prominent universities: internationalization, competitiveness and the role of the State". High Educ. No. (58). Pp. 387–405(<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10734-009-9201-5.pdf>)
 - Bradmore D. J.(2007). "The Quest of Australian public universities for competitive advantage in a global higher education environment", A unpublished PhD. Department of management, MIT University, Melbourne Australia. <https://pdfs.semanticscholar.org/b401/f02b81da309faa94f7c36530eedf62a67d27.pdf>
 - Oana-Mara, S. 2013. "Competitive advantages of HRM practices across top-ranking European universities, institutional discourse and rethinking HRM strategies in Romanian Universities", **Revista Transylvania de Stiinte administrative**, 32 (1), p: 106-127. https://www.academia.edu/9033105/Institutional_Discourse_and_Rethinking_HRM_ROMANESTI
 - Dahan, Gresi Sanje, Senol, Isil (March 2012). "Corporate Social Responsibility in higher education institutions: Istanbul Bilgi University Case". **American International Journal of Contemporary Research**. Vol (2). No (3). http://www.ajcnet.com/journals/Vol_2_No_3_March_2012/10.pdf
 - بشرى سالم الصمادي(يوليو 2015). "التخطيط الإستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية". مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. العدد (164). الجزء الرابع. 67 – 95 .
 - محمد بن محمد أحمد الحربي(يناير 2017). "متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN". مجلة العلوم التربوية. معهد الدراسات التربوية . جامعة القاهرة. المجلد (25). العدد (1). الجزء (2). 262 – 233 .
 - أياد علي الدجني، أحمد كنعان، ماجد الفرا(2013). "أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي: الجامعة الإسلامية دراسة حالة". مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية. جامعة دمشق. المجلد (29). العدد (1). 317 – 355 .
 - أحمد خليل محمود الكلوت (2017). "علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر بغزة .
 - مريم إسماعيل الأغا(2006). "دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية بغزة .
 - مصطفى أحمد عبدالله أحمد(2019). "خطة إستراتيجية مقترحة لتطوير التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء نموذج فايفر". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية بقنا. جامعة جنوب الوادي.
 - جيهان لطفي محمد محمد(أبريل 2017). "تصور مقترح قائم على تطبيق نموذج فيفر Pfeiffer لتطوير الخدمات المجتمعية المقدمة من كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بور سعيد". بحوث عربية في مجالات التربية النوعية. رابطة التربويين العرب. العدد السادس. 43 – 101 .
 - محمد الربيعي(3 يناير 2014). " لماذا نريد تعليماً عالياً على غرار الجامعات الأمريكية والغربية؟". الحوار المثمدن. العدد (4324). <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=394186>
 - نوال نصر (نوفمبر 2013). " الإدارة الإلكترونية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي: تجارب أوروبية". المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين: التعليم والتحديث في دول الاتحاد الأوروبي. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. 89 - 116 .