

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

الدكتورة عبير علي ناعسة\*

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

### □ ملخص □

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

ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيانات لكل أصحاب العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي في فرع الأكاديمية وذلك من أجل إبراز الخطوات التي يجب اتباعها لاعداد خطة استراتيجية لفرع الأكاديمية كونها لا تتبع نهج التخطيط الاستراتيجي بشكل عملي على أرض الواقع من أجل تحسين أداء مهامها التعليمية . ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن : تفاعل إدارة الأكاديمية مع أدبيات وسلوك التخطيط الاستراتيجي جاء ضعيفاً بسبب ضعف المسؤولية تجاه عملية التغيير وكذلك بسبب التغيير المستمر في القيادات الإدارية لفرع الأكاديمية خلال فترات زمنية قصيرة ولأن أعضاء هيئة التدريس ليسوا على علم برسالة الأكاديمية بسبب عدم توفر المناخ الملائم في الأكاديمية حالياً من أجل التغيير والتطوير خاصة في ظل المنافسة القائمة . وفي ضوء هذه النتائج اقترحت الباحثة أنه : يتوجب على إدارة فرع الأكاديمية توفير المناخ اللازم لتقافة التغيير من خلال القيام بحملات توعية داخل الاقسام العلمية والإدارية في فرع الأكاديمية لتعريف العاملين برسالة الأكاديمية وأهدافها وخططها المستقبلية .

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

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

## **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 inLatakia, 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 – Lattakia-Syria .

## مقدمة:

### مشكلة البحث:

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

- 1 ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى الاطراف المشاركة فيه في فرع الأكاديمية ( حسب الاستبيان المستخدم ).
- 2 ما هي الصيغة الاستراتيجية التي ينبغي اختيارها في فرع الاكاديمية لتسهم في تحسين الأداء والتطوير لفرع الاكاديمية .
- 3 ما هو التطبيق الواقعي للمعايير التي تستخدم في تكوين وإعداد خطة استراتيجية لفرع الاكاديمية .

### أهمية البحث و أهدافه :

تتطوي أهمية البحث على في ناحيتين :

- 1 الناحية العلمية : هناك العديد من الدراسات بمجال التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي ، خاصة في المجتمعات المتقدمة لضمان حسن الاستثمار في التعليم وتوفير أفضل الطرق لاستخدام الموارد وتوجيه التوسع في الانظمة التعليمية، وبالتالي فإن الأهمية العلمية تتدرج من خلال تسليط الضوء على واحد من أهم مداخل الإدارة الحديثة في تحقيق التنمية والتطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي بشكل عام ، إضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الخاص في سورية . .
- 2 الناحية العملية : إن مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية من أهم الأعمال التي تساهم بجانبها التطبيقي في الكشف عن معطيات ورؤى عملية للاكاديمية في اللاذقية. واطلاع المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة وأصحاب القرار للتعرف على نقاط الضعف في الخطة الاستراتيجية للعمل على تجنبها.

### أهداف البحث :

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

- 1 التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الخاص و مدى وضوح مفهومه لدى إدارة هذه المؤسسة .
- 2 وضع مجموعة من النتائج والتوصيات التي ينبغي النظر إليها بدقة عند وضع الخطة من أجل ضمان مراعاتها لمعايير جودة التعليم العالي .

## الدراسات السابقة:

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

- 1-دراسة ( Maassen, Potman, 2005 ) بعنوان : التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي هولندا ( Strategic Planning for Hier Education ) . وقد هدفت الدراسة 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 باتش ( 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 الإدارة وتوكيفية توضيح أهداف التغيير . ويختلف البحث عن هذه الدراسة بأن البحث تناول كافة العناصر المؤثرة في تحسين الأداء في المؤسسة التعليمية ولم يقتصر فقط على أسلوب الإدارة المتبع .
  - 3-دراسة ( HarriatAxelsson, and Kerstin Sonesson, 2008 ) بعنوان : دور مسؤوليات الجامعات في المجتمع . تناولت هذه الدراسة جامعتان تمارس دوراً في إنشاء مركز اقليمي للخبرة، وتوصلت هذه الدراسة أن رؤية الجامعة تم تطويرها وتمييزها كي تشمل وضع سياسات الاستيعاب للطلبة والمشاركة في التعلم لربط الجامعة مع المجتمع.
  - 4-دراسة ( Defifo, 2008 ) بعنوان عملية التخطيط الاستراتيجي : تحليل في كليتين صغيرتين في الولايات المتحدة الأمريكية . ( Strategic Planning Process : Analysis in small Colleges )
- وقد هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي وتوضيح دوره في بناء علاقة الثقة من أجل عملية صنع القرار ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها من خلال اعتماد الثقة بين الإدارة والعاملين .
- وتميز البحث عن هذه الدراسة بأنه ركز على كافة مكونات أعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة وليس فقط على عامل الثقة والشفافية بين الإدارة والعاملين .
- 5-دراسة : الدجني ، إباد علي ( 2011 ) ، بعنوان : دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، رسالة دكتوراة -جامعة دمشق ، سورية .
- وقد قدمت الدراسة تعريفاً بالتخطيط الاستراتيجي ودوره في جودة الاداء المؤسسي وبينت العلاقة بين مستوى ودور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي .
- يختلف البحث عن الدراسات السابقة في تناوله لمحاور التخطيط الاستراتيجي والجودة في التعليم وتقييم الأداء المؤسسي ، حيث سعت الباحثة من خلال الإطار النظري إلى تقديم كيفية بناء الرؤية الشاملة التي تدمج هذه المحاور في إطار متكامل ، كما قدمت الباحثة طريقة تفصيلية لمعايير إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة الخاصة والتي استندت

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

### فروض البحث :

- 1 هناك علاقات دلالة بين التخطيط الاستراتيجي ونوعية الأداء في مؤسسة التعليم العالي الخاص.
- 2 يساهم وضع خطة استراتيجية لمؤسسة التعليم العالي الخاص في رسم سياسة الجودة الشاملة للتعليم
- 3 يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة لقياس أداء الإدارة العليا في مؤسسة التعليم العالي الخاص.
- 4 لا يوجد فرق في اتباع منهج التخطيط الاستراتيجي بين الأكاديمية الام في الاسكندرية والفرع في اللاذقية .

### منهجية البحث :

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

- 1 الجانب النظري :تغطية الأساس النظري للبحث من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات .
- 2 الجانب العملي :استهدف البيانات المتعلقة بوضع الخطة الاستراتيجية لفرع الأكاديمية. وتم استخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات اللازمة .

### عينة البحث:

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

### أولاً : الجانب النظري :

لما كان هذا البحث يتناول مؤسسات التعليم العالي فإن هذه الاستراتيجية يجب أن تُبنى على فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم سواء كانت هذه الجودة قائمة على 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 اعتبرنا أن الخريجين العاطلين عن العمل مؤشراً للهوة بين مخرجات التعليم وحاجات سوق العمل، وهنا نشأت حالة من الاغتراب بين التعليم العالي واحتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية .لذا تعتبر مواءمة مخرجات التعليم مع سوق العمل ضرورة للطرفين وللمجتمع. لذلك لابد لأنظمة التعليم العالي من التخطيط الاستراتيجي لتحسين وتجويد نظم التعليم لضمان استمراريته.

### 1 + ماهية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :

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

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

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

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

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

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

- 1 من نحن (تحليل البيئة الداخلية للجامعة ) 2-أين نحن الآن ( تحليل البيئة الخارجية للجامعة )
  - 3-إلى أين نريد أن نذهب ( تحديد البدائل الاستراتيجية ) 4-مالذي سنفعله كي نصل لأهدافنا (وضع الخطة)
- إذاً التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الخاص يتطلب :

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

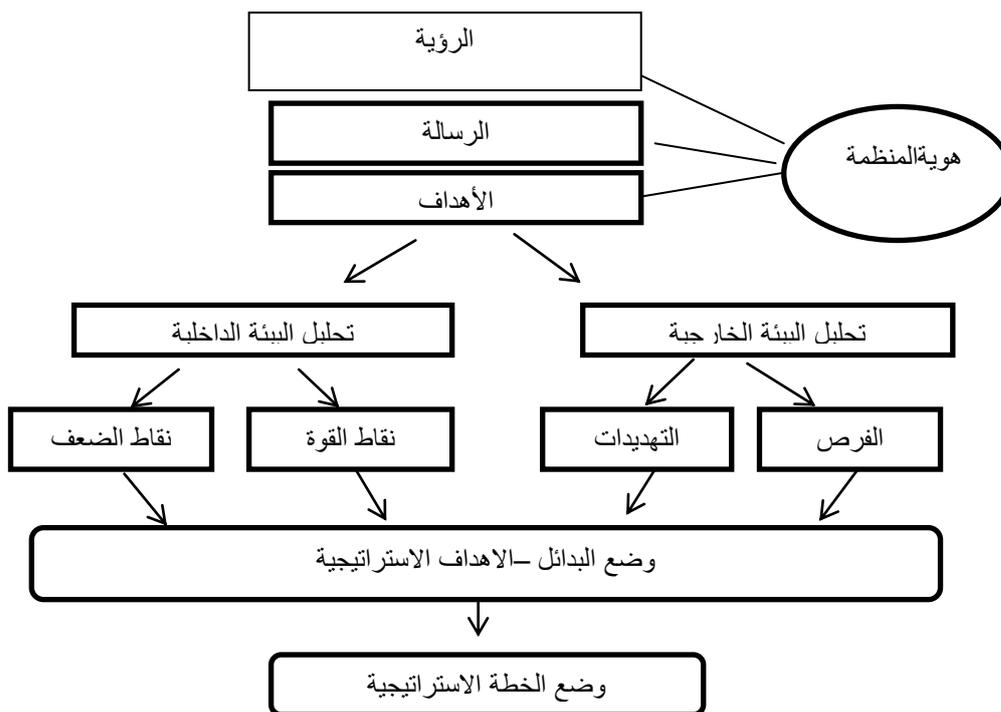
#### 1 3 -المعايير التخطيطية التي يجب مراعاتها في مؤسسات التعليم العالي الخاص :

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

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

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

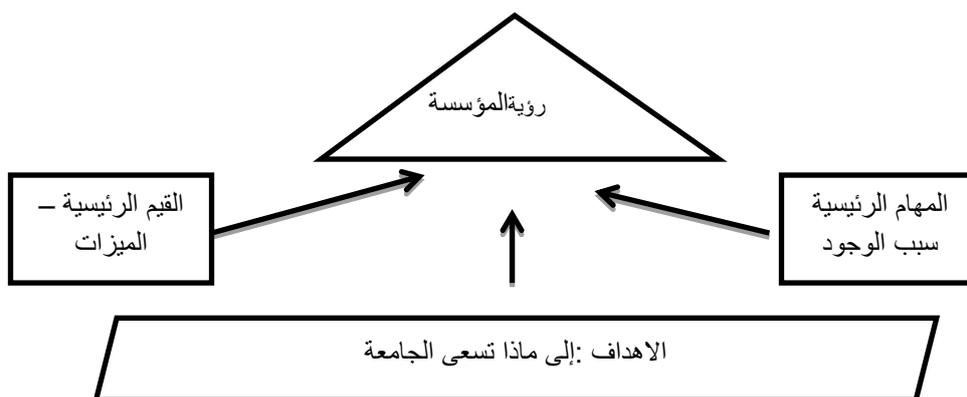
تُقسم مراحل التخطيط الاستراتيجي : الرؤية الاستراتيجية - الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية- التحليل الاستراتيجي - الخيار الاستراتيجي ،ويمكن التعبير عنها وفق الشكل رقم (1) :



شكل رقم (1) : مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية

المصدر : الشكل من إعداد الباحث

1-4-1: الرؤية الاستراتيجية : المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليه والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها. ( عطا 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، مجيد. (2009)، التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي، عمان - الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص 82.

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

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

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

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

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

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

جدول رقم (1) : الفرق بين الأهداف والرسالة

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

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

#### 1-4-4- التحليل الاستراتيجي للبيئة :

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

ويشمل التحليل الاستراتيجي: - تحليل البيئة الداخلية الذي يحدد جوانب القوة والضعف في الوقت الحالي والمستقبلي .  
 -تحليل البيئة الخارجية : والتي تشير إلى جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بالمؤسسة التعليمية بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيام المؤسسة بممارسة نشاطها مما يؤثر على قراراتها التي تتخذها لتحقيق أهدافها.  
 (كرماشه،2010)، ويمر هذا التحليل بخطوتين أساسيتين هما: ( الدوري،مرجع سابق)  
 أ -الفرص : وهي الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين وفي فترة زمنية محددة ،وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية .  
 ب -التهديدات : وهي الاحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً او آثار سلبية للمؤسسة  
**1-4-5 - الخيار الاستراتيجي** : عملية متسلسلة مترابطة يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها ، بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي  
 و تقوم المؤسسة التعليمية باجراء تحليل SWOT وفقاً للمعلومات من التحليل البيئي لتحديد الاستراتيجية التي تحقق المواءمة بين موارد المؤسسة التعليمية وقدرتها الداخلية من ومتطلبات البيئة الخارجية .  
 تحاول المؤسسة تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة .الجدول رقم (2) يوضح كيفية تحديد الخيار الاستراتيجي وفقاً لنموذج تحليل المصفوفة (SWOT) أو (TOWS)

جدول رقم (2) : مصفوفة تحديد الخيار الاستراتيجي

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

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

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

- يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة و يساعد في التغلب على نقاط الضعف
- يساعد في الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة و في الحد من تأثير تهديدات البيئة
- يتناسب مع موارد المؤسسة وامكاناتها ويحقق الاهداف المرجوة

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

**ثانياً : الجانب العملي :**

**1-2 - البيانات الوصفية والاحصائية عن فرع الأكاديمي العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في اللاذقية**  
 تأسس فرع الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في اللاذقية بتاريخ 24 / 9 / 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 .

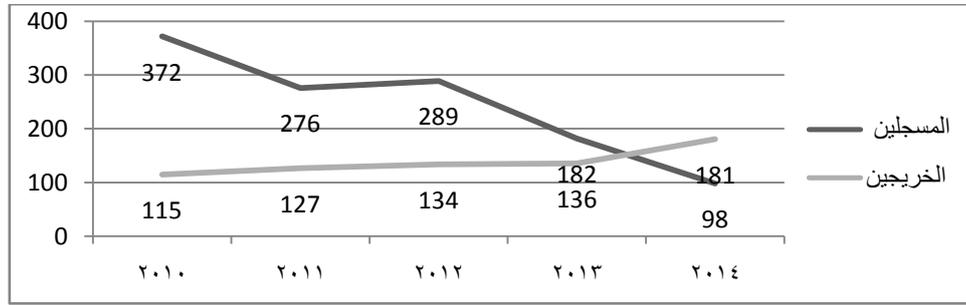
والأقسام العلمية لفرع الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في اللاذقية تشمل :

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

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

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

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



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

- 3-2-3- المنهجية المتبعة لإعداد الخطة : اعتمد أسلوب العمل لبناء الخطة الاستراتيجية لفرع الأكاديمية 1- الدراسة الذاتية لفرع الأكاديمية في اللاذقية واستخدام التحليل البيئي الرباعي SOWT
- 2- استخدام أسلوب المقابلات الشخصية عند إجراء المسح البيئي للبيانات والمعلومات المرتبطة بعناصر الخطة لتحديد مدى جودة الأداء في عناصر منظومة فرع الأكاديمية وأهم السبل لتطويرها.
- 3- دراسة مقترحات أصحاب المصلحة والمستفيدين ( رجال أعمال ورجال صناعة ) . وتم تحديد الاطراف أصحاب المصلحة لمعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم من فرع الأكاديمية وهي : - إدارة فرع الأكاديمية والأقسام العلمية فيها . - أعضاء الهيئة التدريسية وهيئة التدريس المعاونة ( المعيدون ) والعاملون - الطلاب - أولياء الأمور - الوحدات ذات الطابع الخاص بفرع الأكاديمية ( وحدة التدريب للطلبة ، وحدة ضمان الجودة ) منظمات سوق العمل وبعض المؤسسات .
- 2-4- تقييم المخاطر والتحديات : ويمكن عرض هذه المخاطر والتحديات في النقاط الرئيسية التالية :
  - 1- عدم كفاية الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة بسبب عدم الاستقرار في مستويات الأسعار وارتفاع مستويات التضخم في الاقتصاد السوري . 2- عدم توافر الدعم الكافي من الإدارات العليا لحدوث تغيير في أولوياتها . 3- عدم مشاركة جميع العاملين في فرع الأكاديمية في الجهود المبذولة للتطوير في إطار التأكيد على جودة التعليم والتميز في الأداء . 4- وجود تحديات حقيقية في المجتمع السوري ( زيادة عدد الجامعات المنافسة وبخاصة المماثلة للتخصصات والبرامج التعليمية ) .

كما تم تحديد الغايات والاهداف الاستراتيجية لفرع 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 ) وحتى عام 2019 على مراحل كل مرحلة مدتها عام دراسي.

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

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

2-5-1- تحليل البيئة الداخلية : بناء على استطلاع رأي لجميع الأطراف التعليمية المعنية ( أعضاء هيئة

التدريس والمعيدون والعاملين في فرع الأكاديمية والطلاب الحاليين في إطار الدراسة الذاتية

ويوجد أكثر من مدخل علمي لتحديد وتشخيص مجالات القوة والضعف في البيئة الداخلية لفرع الأكاديمية ولكن

أكثر هذه المداخل ما يُعرف بتحليل العوامل الاستراتيجية الداخلية ( Internal Strategic Factors Analysis ) وذلك

باستخدام طريقة (7S) ( ISFA )

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

المحور الأول : يختص بمعايير القدرة المؤسسية وتشمل :

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

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

المحور الثاني : ويختص بالفاعلية التعليمية ويشمل :

1- الطلاب والخريجين . 2- المعايير الأكاديمية القوية والقياسية . 3- البرامج التعليمية والمقررات الدراسية

4- التعليم والتعلم والتسهيلات المادي . 5 - أعضاء هيئة التدريس . 6- البحث العلمي والأنشطة الطلابية 7-

التقويم المستمر للفاعلية التعليمية .

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

2 - نسبة 70% من اعضاء هيئة التدريس ( 57 عضو هيئة تدريس ) 3- نسبة 94% من أعضاء الهيئة

المعاونة (16 من أعضاء الهيئة المعاونة المعينين ) 4- نسبة 90% من أعضاء الجهاز الإداري ( 103

عضواً ) 5- نسبة 53% من طلاب الفرع . ( 400 طالب ) 6- من أولياء الأمور .

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

القدرة المؤسسية :

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

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

60	20	3	عدم تفعيل لجنة للجودة	80	20	4	إجراءات العمل والمسؤولية محددة
30	10	3	عدد غير كافي من هيئة التدريس المعيّنين	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	3- القيادة و الحوكمة
10	10	1	يوجد تضارب بين المسؤوليات والسلطات	80	20	4	تهتم إدارة الفرع بالتطوير وإشراك العاملين بالقرارات	
				50	10	5	الإدارة ذات كفاءة	
1.7				2.3				

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

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

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

60	20	3	ضعف التفاعل مع المجتمع المحيط	45	15	3	انشطة الفرع تخدم المجتمع	7- المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة
60	20	3	لا يتم قياس رضا الأطراف مجتمعية	80	20	4	يوفر الفرع تدريب للطلبة	
20	10	2	لا يتوافر البيانات عن الاطراف 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	1. الطلاب والخريجون
20	10	12	ضعف الانشطة	60	15	4	يوفر بيئة تعليمية جيدة	
20	10	2	رعاية صحية غير كافية	40	10	4	جداول المحاضرات والخدمات في التوقيت	
30	10	3	عدم تفعيل وحدة (رابطة خريجين)	40	10	4	مراعاة طلبه 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 الأكاديمية
75	25	3	عدم مشاركة هيئة التدريس لمجلس القسم باتخاذ القرارات	50	10	5	اعتماد وزارة التعليم السورية	
				60	15	4	توزيع الأعباء التدريسية بعدالة	
				60	15	4	تقييم للطلاب يتسم بالفعالية	
1.25				2.1				

30	15	2	قلة عدد الطلاب في البرامج التعليمية	75	15	5	تنوع المقررات الدراسية بالاختصاصات	3- البرامج التعليمية
30	15	2	صعوبة إنشاء برامج تعليمية جديدة	60	15	4	وجود برامج تعليمية 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 والتسهيلات المادية
10	10	1	لا توجد آلية لسير شكاوي الطلاب	75	15	5	فعالية الإرشاد الأكاديمي	
30	10	3	لا يوجد برامج ماجستير ودكتوراه	80	20	4	عدد القاعات الدراسية كافي	
10	5	2	زيادة العبء الإداري يعيق البحث العلمي					
60	15	4	لا يتوافر 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 بتخصصات متفردة	40	10	4	كفاءة هيئة تدريسية جيدة	
				40	10	4	نسبة المعيدين / الطلبة مناسبة	
				30	10	3	تلتزم هيئة التدريس بالجدول والمعلمنة	
				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- البحث العلمي
75	15	5	لا يوفر الفرع دعم مالي للبحث العلمي	80	20	4	الإشراف العلمي جيد لمشاريع التخرج	

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

150	30	5	لا توجد خطة للتقويم المستمر للفاعلية التعليمية	80	20	4	ممارسات فعلية لتحسين العملية التعليمية	7- التقويم
80	20	4	لا يتم مراعاة الإعلان عن نتائج تقويم الأداء	80	20	4	معايير 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 الأول : القدرة المؤسسية
نقاط الضعف	نقاط القوة		
2.1	1.25	التخطيط الاستراتيجي	1
1.7	2	الهيكل التنظيمي	2
1.7	2.3	القيادة والحوكمة	3
0.8	2.1	المصادقية والاخلاق	4
0.9	2.3	الجهاز الإداري	5
2.2	1.8	الموارد المادية	6
1.4	2	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	7
<b>1.5</b>	<b>1.96</b>		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	اعضاء 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
<b>1.53</b>	<b>2.02</b>		المتوسط العام

### 2-5-2- تحليل البيئة الخارجية :

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

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

### تحليل القدرة المؤسسية :

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

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

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

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

5- الجهاز الإداري	رغبة قوية للعمل في الفرع	5	25	125	قلة المهارات الإدارية لمتقدمي العمل	3	50	150
	سهولة التحويل بين العاملين	4	25 <td>100</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td>	100				
				2.25				1.5

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

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 مجتمعية وتنمية البيئة
25	25	1	منافسة الجامعات المزمع إحداثها	100	20	5	الموقع الجغرافي المتميز للفرع	
				50	10	5	تشجع الإدارة مشاريع تخرج تخدم المجتمع	
1.25				2.30				

## تحليل الفاعلية التعليمية :

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

75	25	3	إجراءات كثيرة لتطبيق الجودة	125	25	5	اهتمام إدارة الفرع بجودة التعليم	2- المعايير
75	25	3	توصيف بعض المقررات غير كافي لمعايير لجودة التعليم	100	25	4	المعايير الاكاديمية 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	تفضيل سوق العمل خريج بمهارات	75	15	5	الرغبة في وجود برامج مسابقات	
				60	15	4	الرغبة بإحداث برامج دراسات عليا	
1.2				2.35				

60	20	3	عدم تعميم الانترنت لخدمة التعليم	45	15	3	اهتمام الطلاب بالتقييم والتفاعل	4- التعليم والتعلم والسهولات المادية
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				

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

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

80	20	4	لايوجد برامج ماجستير ودكتوراه	140	35	4	إيفاد المعيدين لجامعة تشرين للماجستير	6- البحث العلمي والانشطة 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 المساءلة والمحاسبة غير جيد	80	20	4	رغبة الفرع في تفعيل نظام الجودة	7- التقييم المستمر لفاعلية التعليمية
				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 الاكاديمية العربية في اللاذقية:

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

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

## 2-6- الغايات والاهداف الاستراتيجية والخطط والبرامج التنفيذية :

## الغاية الاولى : تطوير القدرة المؤسسية للفرع:

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

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

### الغاية الثانية : تطوير الفاعلية التعليمية للفرع

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

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

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

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

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

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

#### النتائج والمناقشة :

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

- 6 إن تفاعل إدارة الأكاديمية في اللاذقية مع أدبيات وسلوك التخطيط الاستراتيجي جاء ضعيفاً بسبب ضعف المسؤولية تجاه عملية التغيير وبسبب التغيير المستمر في القيادات الإدارية خلال فترات زمنية قصيرة .
- 7 تطويرغايات وأهداف الأكاديمية يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلبة.
- 8 عدم معرفة أو اهتمام الكادر التدريسي والإداري برسالة ورؤية فرع الأكاديمية .
- 9 إن اتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة أمر مستبعد في الوقت الحاضر في الأكاديمية بالرغم من أنه متواجد منذ فترة طويلة في 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 وُجد التخطيط الاستراتيجي كوسيلة للتطوير والتقدم .
- 11 عدم توافر المناخ الملائم في فرع الأكاديمية في الوقت الحالي للتغيير والتطوير لتحسين مستويات الاداء فيها .
- 12 يوجد فرق واضح بين التخطيط الاستراتيجي في الأكاديمية الام في الاسكندرية والفرع في اللاذقية من حيث المنطلق والغايات والاهداف والتطبيق .

#### التوصيات:

- 1 يجب على إدارة الأكاديمية في اللاذقية أن تهيئ المناخ الملائم داخلها لثقافة التغيير وجعل التخطيط الاستراتيجي ثقافة تنظيمية بين كافة العاملين من خلال تعريفهم بأهميته ودوره في التطوير .
- 2 مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية والتنفيذية لها من أجل ضمان التنفيذ.
- 3 اعتبار الخطة الاستراتيجية للأكاديمية وثيقة ملزمة لجميع العاملين للسير عليها لتحقيق أهداف الأكاديمية مع وضع نظام واضح ومحدد لمتابعة التزامهم بتنفيذها .
- 4 إعداد خطة تتضمن بدائل استراتيجية مناسبة لكافة غايات واهداف واستراتيجيات الأكاديمية بحيث تمثل بديلاً معتمداً مثلاً افتتاح أقسام تعليمية جديدة بتخصصات مطلوبة وافتتاح الدراسات العليا الخريجية الأكاديمية 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 والتشارك معها في تدريب الطلبة تدريباً عملياً فيها.
- 6 يجب على إدارة الأكاديمية في اللاذقية القيام ببنودات تعريفية داخل الأقسام التعليمية والإدارية فيها وذلك لتعريف العاملين برسالة الأكاديمية وأهدافها وخطتها المستقبلية و اشراك العاملين بالتطوير .
- 7 العمل على زيادة التنسيق بين مراكز البحوث العلمية الأقرب جغرافياً الى الأكاديمية ( وهي جامعة تشرين) وقطاعات العمل المختلفة ( مرفأ اللاذقية ) .
- 10- لتلبية متطلبات سوق العمل وربطه بالخريجين لابد من مشاركة مؤسسات القطاع الخاص في إعداد المناهج من وثيقة المناهج إلى التأليف والامتحانات العملية وفقاً لبرامج يُتفق عليها مع مشرفين من القطاعين العام والخاص وإشراك الطلاب في الأنشطة التطبيقية داخل مؤسسات القطاع الخاص.

#### المراجع:

- 1- زاهر ،ضياء الدين ،(1993) : تعليم الكبار منظور استراتيجي ، الطبعة الاولى ، دار سعاد الصباح : الكويت ،ص 113 .
- 2- الحوالي ، عليان (2005) : مفهوم الجودة في التعليم العالي ، مجلة الجودة في التعليم العالي ،العدد 1 الجامعة الاسلامية ، غزة ،ص 10 .

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