

بدائل إستراتيجية مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي لجامعة بنها بإستخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي

إعداد

أ.م. د/ مها عبد الله السيد أبو المجد

أستاذ التخطيط التربوي المساعد

كلية التربية - جامعة بنها

الملخص

ثمة إهتمام متزايد على الأصعدة كافة ، بأن التميز المؤسسي أحد الغايات الرئيسة للمؤسسات المتطورة ، نظرا لأهميته في زيادة قدرتها التنافسية ، وتجسير دعائم التقدم ودفع حركة التنمية وبيئة سوق العمل التي يغلب عليها طابع التغيير ، علاوة على ذلك أضحي اليوم سمة مميزة للمؤسسات في المجتمعات المعاصر ، وعليه هدف البحث الحالي تعرّف ملامح التميز المؤسسي، من حيث مفهومه وأهميته وأبعاده، وتعرّف مبررات توجه الجامعات نحو التميز المؤسسي ومتطلبات تحقيقه، وتقديم بعض البدائل الإستراتيجية لجامعة بنها من أجل تحقيق تميزها المؤسسي باستخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد البحث في معالجته على المنهج الوصفي، مع الاستعانة بأسلوب التحليل البيئي (SWOT)، لبناء مصفوفة التحليل المزدوج لعناصر البيئة الداخلية والخارجية لجامعة بنها من أجل تحديد البدائل الإستراتيجية التي تمكنها من تحقيق التميز المؤسسي، والتي تمثلت في أربعة بدائل إستراتيجية، هي: إستراتيجية التميز الابتكاري التنافسي، إستراتيجية المكافة العلاجية، وإستراتيجية التميز الريادي، وإستراتيجية المكافة الشاملة لتحقيق التميز .

الكلمات المفتاحية: جامعة بنها - التخطيط الإستراتيجي - أسلوب التحليل البيئي (SWOT) - التميز المؤسسي - التعليم العالي .

Suggested Strategic Alternatives for Achieving Institutional Excellence of Banha University through using the Strategic Planning Approach

Abstract

The Institutional Excellence is one of The Main Goals of Innovative Institutions, So There is an Accumulative Interest of it at All Levels. As a Result of its Importance in Increasing Their Competitiveness, Strengthens The Pillars of Progress and Pushing The Development Movement And The Labor Market That is Dominated by The Nature of Change. Moreover, it has Become A Unique Feature of Institutions in Contemporary Societies. Therefore, the Goal of The Current Research is To Determine The Features of Institutional Excellence in Terms of its Concept, Importance, Dimensions, and to Identify The Justifications for Universities Towards Institutional Excellence and The Requirements of its Achievement, and to Provide Some Strategic Alternatives to Benha University to Achieve its Institutional Distinction Through Using The Strategic Planning Approach. To Achieve This Goal, The Research Used The Descriptive Method and The SWOT Analysis Method, To Build A Double Analysis Matrix of The Internal and External Environment Elements of Benha University to Define The Strategic Alternatives That Enable it to Achieve Institutional Excellence, Which Was Represented in Four Strategic Alternatives: Competitive Innovative Excellence Strategy, Treatment Combat Strategy, Leading Excellence Strategy and Comprehensive Combat Strategy to Achieve Excellence.

Keywords: Banha University - Strategic Planning - SWOT Analysis - Institutional Excellence-Higher Education

مقدمة

هناك اهتمام متزايد على الأصعدة كافة، بأن التميز المؤسسي من الغايات الرئيسية للمؤسسات المتطورة؛ نظرا لأهميته في زيادة قدرتها التنافسية، وتجسير دعائم التقدم ودفع حركة التنمية وبيئة سوق العمل التي يغلب عليها طابع التغيير، بالإضافة إلى أنه أضحى سمةً مميزةً للمؤسسات في المجتمعات المعاصر، وعنصرا أساسياً في تشكيل مكانتها، ولاسيما مع بداية الألفية الثالثة، وبروز ما يعرف بالثورة الصناعية الرابعة، وما ينجم عن ذلك من منافسة عالمية، تفرض على المجتمعات ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز لمواجهة هذه التحديات؛ حتى يكون لها موقع ضمن المنظومة العالمية، يضمن لها البقاء والاستمرارية، وبناء المستقبل المنشود، والتفاعل مع معطيات العصر.

وتشير الدلائل إلى أن المؤسسات المتميزة - سواء كانت حكومية أو غير حكومية - هي تلك التي تستثمر الفرص المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق توقعات أصحاب المصالح، الأمر الذي يوضح الاهتمام الشديد من جانب هذه المؤسسات بضرورة استدامة التميز واستمراريته، في ظل ظروف داخلية وخارجية بالغة التعقيد، وبما يلبي متطلبات التنمية في مجتمعاتها، وهو بلا شك أمر ليس بالسهل، ويحتاج إلى مزيد من الجهود والمثابرة. (غازي، ٢٠١٣، ص ١٠)

وفي هذا السياق يذكر (الأيوبي، ٢٠١٥، ص ١١٦) أن المنظمات التي تحقق التميز، هي منظمات تهتم باتجاهات التطور، وتسعى لتحقيق نهضة مجتمعتها، بمعنى أنها تحاول تحديد ما تريد أن تطوره بدرجة تساهم في بلورة القوى الداعمة للتميز، وفي ذات الوقت تسعى إلى تجنب المخاطر والمعوقات، بوضع آليات قادرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فينعكس ذلك على جودة أدائها، والمكانة المناسبة للقوى البشرية، والهيكल التنظيمي، وهذا ما يجب أن يتبناه جميع المنظمات.

في حين أكد (حسانين، ٢٠١٤، ص ١٠٤) أنه لا يمكن الحديث عن وجود تميز مؤسسي دون الحديث عن تغيير ثقافي بمستوى ما، لأن التميز المؤسسي يقتضي تغييرا في سلوك الأفراد وطرق أدائهم لأعمالهم، ولا ينفصل هذا السلوك وهذا الأداء عن ثقافة العمل السائدة التي توجه تعامل العاملين فيما بينهم، وتوجه نظرتهم إلى ما يؤدونه من أعمال، أي أنه لكي ينجح برنامج التميز المؤسسي، يجب أن يسبقه تغيير ثقافي ناجح، ومن هذا المنطلق تم تبني ثقافة الجودة الشاملة؛ لما لها من قدرة على مساندة التحول المطلوب وتعزيزه، لتتمكن المنظمة من تحقيق إرضاء الأفراد، وهو ما يعرف بالجودة على مستوى الإصطلاح .

إن الواقع يشير إلى أن تحقيق التميز المؤسسي، يعد أحد التوجيهات الحديثة والمهمة في التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها على مستوى المدخلات والعمليات، وضمان مخرجات منسجمة مع متطلبات سوق العمل التنافسية، فكثير من حركات التقدم والنمو في المجتمعات كانت بفعل تميز الجامعات، وإن تحقيق التميز المؤسسي في مجال التعليم يتم من خلال إيجاد الإدراك أو الانطباع بين العاملين المستهدفين، بأن عملهم يقدم بطريقة فريدة .(أبو جربوع، ٢٠٢٢، ص ٨٧)

وهذا ما أكده (باشيوه، ٢٠١٦، ص ٤٦) من أن التميز المؤسسي يسهم في فعالية استخدام وسائل التعليم والتدريب المتاحة في المؤسسات التعليمية، وكذلك في تنمية الموارد البشرية وزيادة فعاليتها لخدمة المجتمع وتطويره، وأيضا في زيادة تيسير تنقل الطلبة والمهنيين والإداريين والباحثين بسهولة، ويساعد على تبادل الأفكار والمعارف والخبرات العلمية التكنولوجية، وزيادة قدرة الأشخاص الذين تدربوا أو تعلموا في بلاد أخرى على الإسهام في تحقيق أهداف مجتمعاتهم، وتحقيق التفاهم والتقارب، وتذليل العقبات العلمية والإدارية التي تحول دون التبادل الأكاديمي على صعيدها المؤسسي محلياً ودولياً.

كما يضيف (Hall, R., & Lulich, J., 2021, P.262) أن الجامعات تعد من أقدم المؤسسات في العالم، وعلى الرغم من طول عمرها واستقرارها، فإنها تتعرض لكثير من الضغوط؛ من أجل تطوير ممارساتها وتحديثها وتغييرها، والاستجابة للاحتياجات المجتمعية والمنافسة والتكنولوجيا الجديدة، لاسيما من أصحاب المصلحة داخل الجامعة وخارجها، والذين يسعون إلى تحسين الأداء في العديد من الأبعاد، مثل مستوى الخريجين، وسوق العمل ومتطلباته، وتنوع البرامج، والجودة الشاملة، وهذا يتطلب من الجامعة التطوير بقصد تحقيق التميز، في ظل دراسة واعية لمعطيات العصر.

وقد أكد ذلك (السعيد، ٢٠٠٨، ص ٥٤) أن تحقيق التميز المؤسسي أصبح غاية كل مؤسسة تعليمية تسعى للدخول في المنافسة العالمية، في ظل ظهور مفاهيم وفلسفات جديدة، وخاصة الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث لم يعد مجتمع القرن الحادي والعشرين يقبل الأداء النمطي الذي تحدده الوظيفة التقليدية، أو ما تقدمه المؤسسات التي تدار بهيكل تنظيمي هرمي، فالتميز المؤسسي يعتمد بالدرجة الأولى على المرونة التنظيمية، والتنوع، والبعد عن الروتين الوظيفي، وتشجيع الإبداع التنظيمي، والتجديد الذاتي، والتغيير في أساليب العمل الإداري، وصولاً لبناء واقع جديد يستثمر الطاقات البشرية، ويحقق التنمية والتقدم المنشود.

ويتناغم هذا التوجه مع الاهتمام المتزايد بالتميز المؤسسي بالجامعات، في ظل ما يشهده التعليم العالي في الوقت الراهن من تحديات بدرجة تنذر بالخطر لم يسبق لها مثيل، الأمر الذي يتطلب من النظم التعليمية الاستجابة لإيجاد واقع جديد للتميز، بإتاحة مزيد من الجودة والتميز في ممارسات مؤسسات التعليم العالي، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال وقفات تقويمية مستمرة لمستوى أداء تلك النظم ومؤسساتها، مقارنة بمستوى أداء نظم ومؤسسات التعليم الجامعي الرصينة ذات المنافسة العالمية في مخرجاتها وأنظمتها المرنة. (باشيوه، ٢٠١٦، ص ٢٤)

كما بين (عباس، ٢٠١٨، ص ١١٢) أن الجامعات المصرية تواجه تحديات تفرض عليها السعي نحو التميز، منها كثرة الخريجين العاطلين عن العمل، بسبب تزايد نمو شريحة الشباب في المجتمع المصري، والافتقار إلى ريادة الأعمال، والعمل في وظائف لا تتفق مع المؤهل الدراسي، واستمرار نمو القطاع غير الرسمي، الأمر الذي يحتم على الجامعات إعداد خريجين قادرين على المنافسة في سوق العمل، من خلال تبني فلسفة التميز في مدخلاتها وعمليتها ومخرجاتها.

يتضح مما تقدم، أن المرحلة المقبلة يجب أن تشهد وضوحاً في النظرة المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي المصرية؛ لتوفير قوى عاملة أكثر ملاءمة للاحتياجات والتطلعات المجتمعية، فالتحدي الرئيس للنظم التعليمية المعاصرة لا يتمثل في تقديم التعليم فحسب، ولكن في التأكد من أن التعليم المقدم يتسم بجودة عالية، وينسجم مع حجم التحديات في مجالات متعددة، ومع متطلبات الحراك المجتمعي. (باشيوه، ٢٠١٦، ص ٢٦)، عليه يعدُّ التوجُّه نحو تحقيق التَّميُّز المؤسَّسي بالجامعات المصرية - ومنها جامعة بنها - أمراً لا بد منه؛ حيث أضحت معايير التَّميُّز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها؛ لدعم أدائها المؤسَّسي، والوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة، وامتلاك مقومات تمكنها من التطوير والانسجام مع متطلبات العصر.

معنى ذلك أن الجامعات المصرية - ومنها جامعة بنها - في حاجة ماسة إلى التعامل وفق منهجية تحقق لها القدرة على التميز في بيئتها التعليمية، في ظل ما تطرحه الأفقية الثالثة من تحديات، ولن ينأت ذلك إلا من خلال منهجية التخطيط الإستراتيجي التي تساعد في توفير مجموعة من البدائل الإستراتيجية، لوضع السبل لجامعة بنها لتحقيق التميز المؤسسي لزيادة فعاليتها وقدرتها التنافسية، وذلك انطلاقاً من معرفة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والوقوف على الفرص والتحديات

التي تشملها بيئتها الخارجية، وبالتالي مواءمة أدائها وفق احتياجات المجتمع وتطلعاته نحو الارتقاء والتميز محلياً وعالمياً.

مشكلة البحث وأسئلته

تم صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن تحقيق التميز المؤسسي لجامعة بنها باستخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي؟

وتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما طبيعة التميز المؤسسي في أدبيات الفكر التربوي المعاصر؟
٢. ما الأسس النظرية لكل من مدخل التخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية؟
٣. ما واقع التحليل البيئي (SWOT) لجامعة بنها لتحقيق التميز المؤسسي؟
٤. ما البدائل الإستراتيجية المقترحة لجامعة بنها لتحقيق التميز المؤسسي؟

أهداف البحث

هدف البحث الحالي إلى:

- (١) بيان المقصود بالتميز المؤسسي.
- (٢) إيضاح الأسس النظرية لكل من مدخل التخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية.
- (٣) الكشف عن واقع البيئة الداخلية والخارجية لجامعة بنها لتحقيق التميز المؤسسي.
- (٤) صياغة بدائل إستراتيجية مقترحة لجامعة بنها لتحقيق التميز المؤسسي.

أهمية البحث

نبعت أهمية البحث الحالي مما يلي:

- (١) مواكبة موضوعه لرؤية مصر ٢٠٣٠ التي تشجع الجامعات على تحقيق التميز المؤسسي.
- (٢) الإسهام في توفير أساس نظري عن التميز المؤسسي للجامعات ومتطلباته.
- (٣) اعتماده على مدخل التخطيط الإستراتيجي، وهو القائم على أسلوب التحليل البيئي لتشخيص واقع البيئة الداخلية والخارجية لجامعة بنها.
- (٤) التطوع لأن تنفيذ نتائج البحث المسؤولين بجامعة بنها، وخاصة القائمين على إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة، من خلال تقديم بدائل إستراتيجية مقترحة تسهم في تعزيز التميز المؤسسي لها؛ لتتمكن من تحقيق أهدافها المستقبلية، واكتساب مكانة مرموقة بين الجامعات.

مصطلحات البحث

-التميز المؤسسي

توجد عدة تعريفات للتميز المؤسسي، تتشابه فيما بينها في المضمون وإن اختلفت صياغتها، فقد ذكر (الزهراني، وحوالة ٢٠٢٠، ص١٠١) "أن التميز المؤسسي هو قدرة المنظمات على التفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، مما يميزها عن باقي المنظمات، ويساعدها على دخول المنافسة بكفاءة، كما يشار إليه بأنه: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية في المنظمة، بما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون". (أبو رجب، ٢٠٢٠، ص٧١٦)

وتأسيساً على ما سبق، واتساقاً مع طبيعة البحث الحالي، فإنه يمكن تعريف التميز المؤسسي لجامعة بنها إجرائياً بأنه: الجهود التي تتبعها جامعة بنها لتحقيق

التميز على منافسيها، وبالتالي تتبوأ المكانة التي تستحقها بين الجامعات المعاصرة، من خلال تحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى مسح بيئتها الخارجية وما تحتوي عليه من فرص وتهديدات؛ وذلك بهدف تحديد ما ينبغي أن تركز عليه من البدائل الإستراتيجية التي تحقق تميزها، لتستطيع من خلالها الاستجابة لمستجدات العصر الراهن المتمسك بشدة المنافسة وسرعة التغير.

-مدخل التخطيط الإستراتيجي

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه: "تفكير إستراتيجي منظم، له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً؛ للإفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة، بصورة تمكن من بناء إستراتيجيات قابلة للتنفيذ، مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة؛ بغية الوصول للأهداف الإستراتيجية للمؤسسات". (حسين، ٢٠٠٢، ص ١٧٠)، ويعرف إجرائياً في هذا البحث بأنه: منهج علمي يهتم بتحليل بيئة جامعة بنها الداخلية والخارجية لاستشراف مستقبلها، وتوفير البدائل الإستراتيجية التي تمكنها من تحقيق أهدافها.

-البدائل الإستراتيجية

من بين المفردات التي أثارت جدلاً واسعاً في الفكر السياسي والإستراتيجي بحسب رأي (السعبري ، ٢٠١٣ ، ٢٣) هي الإستراتيجية، ويعود ذلك إلى استخدام الكلمة في مجالات متعددة ومختلفة؛ مما أعطى تصورا متعدد المفاهيم لها، حيث استخدمت في الجوانب السياسية والعسكرية والاقتصادية والاجتماعية؛ مما جعل الغموض وعدم الوضوح للمفهوم هو السمة التي ارتبطت بها . وترجع كلمة إستراتيجية إلى الرومان، حيث تمثلت بكلمة (Startegous) بمعنى فن القائد أو القيادة، وهو ما يعني مبدئياً أن الإستراتيجية ترتبط بالتخطيط والتدبير لتحديد

رؤية المنظمة وغايتها لمواجهة ظروفها البيئية، وبالتالي ممارسة بعض السيطرة على مصيرها. (Ponce., Díaz, Villalta & Dorado. 2021.P.403)

وإصطلاحاً تعرف بأنها مجموعة من الإجراءات والعمليات المنظمة التي تقوم على تحليل وتحديد الوضع الراهن داخلياً وخارجياً، من أجل الانتقال إلى الوضع المأمول في المستقبل.(الشريف، وإبراهيم، ٢٠١٩، ص ٩٥٩)، وتعرف البدائل الإستراتيجية إجرائياً في هذا البحث بأنها: مجموعة من الإستراتيجيات التي تتجم عن تحليل البيئة الداخلية الخارجية لجامعة بنها ، وتسهم في تحديد المسار المستقبلي الذي يشجعها على السعي لتحقيق التميز المؤسسي المنشود بكفاءة وإتقان.

منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي من أجل تعرف طبيعة التميز المؤسسي، وأهمية تعزيره، مع الاستعانة بأحد الأساليب الرئيسة للتخطيط الإستراتيجي، وهو أسلوب التحليل البيئي SWOT Analysis لتحليل البيئة الداخلية، لجامعة بنها بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية، واقتراح مجموعة بدائل تسهم في تحديد المسار المستقبلي لتحقيق التميز المؤسسي لجامعة بنها، "حيث يركز هذا الأسلوب على بعدين، هما: الوصف والتشخيص لتحديد عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على الظاهرة، وبعد التقويم لدمج ومزاوجة تلك العوامل؛ من أجل استخلاص الخيارات والبدائل الإستراتيجية الملائمة (قطيط، ٢٠١٦ ، ص ٢٤٢)، كما أنه يتميز بتركيزه على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وكذلك الفرص والتهديدات الخارجية. (Nor, M. Z. M., & Yusoff, M. S. B. 2021,P.6)

ويضيف (Guliyeva, A. 2022,P.373)، (Cueva&Gabriel,2021,P.395) أن من أهم فوائد ومزايا SWOT Analysis تشخيص العوامل الإيجابية والسلبية للبيئة الداخلية للمنظمة، وحصر الفرص في البيئة الخارجية واستغلالها لصالح المنظمة، وتحديد التهديدات من أجل تجنبها؛ لصياغة الأهداف والبدائل الإستراتيجية

المناسبة التي تطمح إلى إنجازها، لتستطيع المنظمة من خلالها العمل بكفاءة وفعالية وضمان البقاء والاستمرار.

محاور البحث

يسير البحث الحالي وفقاً للمحاور التالية :

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي

مفهوم التميز المؤسسي

بدأ مفهوم التميز المؤسسي بالظهور في أواخر ثمانينيات القرن الماضي، وأخذ يتطور صعوداً، حيث فرض على المؤسسات السعي الدؤوب لتحسين أدائها لتحقيق التميز المؤسسي، ففي أوروبا على سبيل المثال كانت بدايات ظهوره من خلال النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، والذي بنيت عليه الجائزة الأوروبية للجودة عام ١٩٩٢م، وقد جاء هذا النموذج تالياً لنماذج أخرى كنموذج جائزة مالكوم في الولايات المتحدة الأمريكية التي تأسست عام ١٩٨٧، ولكن الحدث الأهم هو خروج التميز من عباءة الجودة الشاملة كان في عام ١٩٩٩، حيث تم الاستغناء عن كلمة "جودة" من معظم معايير النموذج الرئيسية والفرعية، وتم الاستغناء عنها بكلمة "تميز"، وساعدت مرونة نماذج التميز المؤسسي على تطبيقها بنجاح في المؤسسات على اختلاف أحجامها، سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، وساعدت هذه المرونة أيضاً في إقناع المديرين بتقبل مسئوليتهم عن تطبيق التميز في المؤسسة. (إبراهيم، عوض الله ، و الأمين، ٢٠١٨، ص ٤-٥) ،وبالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت التميز المؤسسي بالدراسة، يتبين أنه جاء بعدة مسميات، هي: التميز التنظيمي، وتميز الأعمال ، والتميز المؤسسي.(عباس، 2018، ١١٣)

وعرف(المبيضين، ٢٠١٣، ص ٦٩٣) التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة، يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، والحرص

على أن تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وأن تعرف قدرات أداء منافسيها. أي إن للتميز دورا بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية ونجاح منظمات الأعمال، وتحقيق فوائد عالية كنتيجة لها وجذب العملاء وتعزيز ولائهم . فالتميز "عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة" (مقدم، و عدنانى، ٢٠١٩، ص١٩٧)

ونستنتج من التعريفات السابقة أن التميز المؤسسي يشير إلى أهمية المنافسة بين المؤسسات واستعاب مضامينها، مما ينعكس على تحسين قدرة المؤسسات على التكيف مع متطلبات العصر ، وتنمية المركز التنافسي الذي يسمح بالبقاء والتواجد والوصول للعالمية، وامتلاك مقومات تمكنها من توجيه برامجها في المسار الصحيح الذي يجعلها أكثر استجابة لمعطيات العصر، ويعزز ذلك وجود موارد بشرية بعقول مبدعة قادرة على تحقيق الاستفادة من الإمكانيات المتاحة.

(El Hawi, R., & Alzyadat, W. 2019,P.409)

إجمالاً وفي ضوء ما سبق، نجد أن المؤسسات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة التميز بجميع مجالاتها، في عالم يتسم بسرعة التغيير، ليكون قاعدة انطلاق لتحقيق الاستفادة القصوى من مواردها المتاحة، مع دراسة طموحاتها في القدرة على المنافسة من جهة، وتحديد إمكاناتها المحفزة للإبداع والتميز المؤسسي من جهة أخرى، بما يضمن لها تحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على نفسها، وتساعد على تلبية تطلعات المجتمع وآماله، وذلك وفقاً لمعايير ضابطة مضمونها التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء، والقيادة، إلى جانب التحسين المستمر لبيئة العمل، وبالتالي فإن الأمر بالنسبة لهذه المؤسسات يصبح أكثر إلحاحاً في دعم

التميز المؤسسي وتعزيزه، في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، في ظل ما تطرحه الألفية الثالثة من تحديات.

وتتعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز، إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسية، أوردتها (محمود، 2020، ص ص ٧-٨) فيما يلي:

- التميز بناء على ممارسات المنظمة: إن التميز وفقاً لهذا المفهوم يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعال.

- التميز على أساس تفوق المنظمة: أي عبارة عن منظومة متكاملة لنتائج الأعمال في ظل تفاعل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بما يقودها لتحقيق أهدافها.

- التميز من خلال التفوق على توقعات العملاء: يشير هذا المفهوم إلى بذل المنظمة الجهد اللازم لأداء الخدمة بصورة تفوق توقعات العملاء، فالتميز هنا يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل.

وهذا يتطابق مع ما أشار إليه (ملاوي، ٢٠١٩، ص ٨٥٤) من أن التميز هو مورد تملكه المؤسسة، يميزها عن غيرها من المؤسسات، ويشمل هذا المورد أفراداً مميزين، وتكنولوجيا مميزة، وأساليب عمل وطرق عمليات مميزة، وغيرها مما لا يستطيع الآخرون تقليده، وهذا يدل على أن التميز هو مفهوم شامل، تسعى المؤسسات لتحقيقه بحيث يصبح كل ما يصدر عنها مميّزاً، من خلال التفاعل البناء لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية، وبما يحقق نتائج متميزة وإنجازات فريدة تتفوق فيها على الآخرين، وتعمل على المحافظة عليها باستمرار.

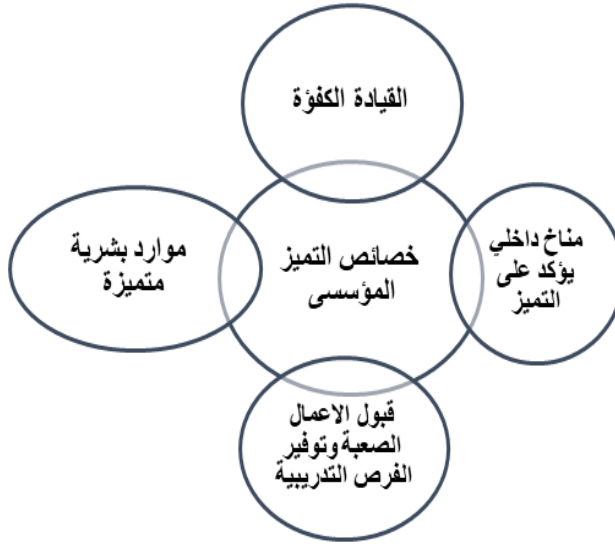
من خلال ماسبق ذكره، نجد أن التميز المؤسسي يرتكز على مجموعة قواعد يمكن استعراضها في المحاور التالية: (جمعة، ٢٠١٩، ١٠٧٣)

- التميز المستمد من المتعاملين: تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، فصوت العميل يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.
- التوجه الإستراتيجي: جميع منهجيات التميز تؤكد أهمية التوجه الإستراتيجي، وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.
- القيادة وثبات الغاية: ويعبر عن سلوك القادة، فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح قيم المنظمة وغاياتها من خلال سلوكها، وتشجيعها لموظفيها على السعي لتحقيق التميز.
- التعلم والتحسين المستمر: يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين يسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار، من خلال تحقيق المشاركة الفعالة .

خصائص التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتمتع بها المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز في بيئتها وفي مقدمتها المؤسسات التعليمية، ومنها القيادة ذات الكفاءة، والمناخ التنظيمي الذي يركز على التميز من أجل التعامل مع المستقبل وتحدياته ، فضلاً عن قبول الأعمال الصعبة وتوفير البرامج التدريبية التي تساعد على التمكن من أدائها بدقة وإتقان ، بالإضافة الى توافر موارد بشرية متميزة، لديها خبرات فريدة من نوعها تنافس بها.

ويوضح الشكل الآتي تلك الخصائص:



شكل (١) خصائص التميز المؤسسي: إعداد الباحثة

ويمكن توضيح هذه الخصائص بمزيد من التفصيل على النحو الآتي:
أشار العديد من الدراسات إلى أن التميز المؤسسي يتمتع بالكثير من الخصائص، وأبرزها ما ذكره كل من (رفيع، عبد المنعم، والمهدى، ٢٠٢٠، ص ٩٤)، و(جمعة، ٢٠١٩، ص ١٠٧٦) في:

- توفر القيادة الكفوة، إذ تعمل القيادة كفودة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- تحمل المصاعب، لأنها توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
- قبول الأعمال الصعبة، فهو يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
- توفر برامج تدريب، تعزز من تميز المنظمات.

- متطلبات التميز المؤسسي بالجامعات

تقوم فلسفة التميز في الجامعات على عدة منطلقات، أشار إليها (واصلي، ٢٠١٨، ص٤٧) فيما يأتي:

- أن تطوير التعليم العالي لتحقيق التميز، لا بد أن يكون وفق نظرة شمولية تتناول جميع مكوناته ومؤشراته الداخلية والخارجية.
 - أن الوظيفتين الأساسية للتعليم العالي هما: تحرير الإنسان من القيود التي تحول دون إبداء رأيه، وتعظيم إسهاماته في المجتمع.
 - أن التعليم العالي المتميز يجب أن يواكب التغيرات المعرفية المعاصرة بتقنياتها ويسهم في تطويرها.
 - أن تحقيق التميز يتطلب التحول من ثقافة التكرار إلى ثقافة الإبداع والابتكار والأخذ بثقافة الترابط والتفاعل بدلاً من التقهت والانعزال.
 - أن تميز التعليم العالي في إعداد القوى البشرية وتأهيلها في مختلف التخصصات لتلبية احتياجات سوق العمل، يتطلب تحديد أولويات التنمية وحصر الإمكانيات القائمة والاحتياجات المطلوبة .
- ولقد حدد كل من (ملاوي، ٢٠١٩، ص ٨٥٥)، و(جمعة، ٢٠١٩، ص ١٠٧٣) متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات فيما يلي:
- بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمنظمة ونظرتها المستقبلية.
 - وجود منظومة متكاملة من السياسات التي تنظم عمل المنظمة وتحكمه، وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد اتخاذ القرارات وأسسها.
 - توافر هياكل تنظيمية مرنة تتصف بدرجة أعلى من اللامركزية؛ نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين، وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله.
 - بناء رؤية ورسالة تتوافقان مع متطلبات المستقبل.

- استحداث آلية جديدة لاستثمار الطاقات الإبداعية البشرية الموجودة داخل المؤسسات التعليمية.
 - قيادة واعية قادرة على إدارة الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسات.
 - تأكيد مبادئ الشفافية والعدالة والنزاهة والحيادية، بما يضمن بناء مناخ إداري عادل يحقق المعايير المثلى للرضا الوظيفي.
 - الفهم الصحيح لمفهوم التميز المؤسسي.
 - وضع أسس متكاملة للتميز المؤسسي، بالإضافة إلى أسس وقواعد لصناعة القرارات.
 - بناء شبكة متكاملة من الاتصالات وأنظمة المعلومات، تضمن السيطرة على المعلومات والمعارف اللازمة لخدمة القرارات المختلفة.
 - بناء نظام لإدارة الموارد البشرية، يساعد في تخطيط الموارد البشرية وتطويرها، إضافة لتحديد آليات تحقيق التميز المطلوبة منهم.
- وهنا ينبغي الإشارة إلى أن تحقيق التميز المؤسسي في معظم مؤسسات التعليم الجامعي، يعتمد على توافر مجموعة متطلبات تضمن لها الاضطلاع بدور مهم في سباق التنافسية، منها تخطيط وتطوير الموارد البشرية، وشبكة متكاملة من الاتصالات، والتكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية ومواءمتها، بالإضافة إلى توافر هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل، وبالتالي تهيئة بيئة العمل المناسبة من أجل استيعابها.

أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات

يحتوى التميز المؤسسي على عدة أبعاد يمكن إجمالها فيما يلي: (عباس، ٢٠١٨ ، ص ١١٣)، و(رفيع، المهدي، وعبدالمنعم، ٢٠٢٠ ، ص ٩٥)، و(الحارثي، ٢٠٢٠ ، ص ص ٢٣٨-٢٣٩)

- القيادة **Leadership**: المؤسسات المتميزة لديها قادة يشكلون المستقبل ويعملون على تحقيقه، ويمكن تلخيص العوامل الداعمة للتميز القيادي في:
 - وجود قيم تنظيمية قوية ومشاركة.
 - تطوير الرؤية الإبداعية ونشرها.
 - تحديد رسالة واضحة لما ستكون عليه المنظمة.
 - تطوير الإستراتيجية بشكل ينسجم مع الرؤية والرسالة.
 - بناء هياكل وإستراتيجيات تنفيذية؛ لتسهيل تنفيذ نموذج التميز القيادي.
- الإستراتيجية **Strategy**:تتخذ المؤسسات المتميزة مهمتها ورؤيتها من خلال وضع إستراتيجية تركز على أصحاب المصلحة (المستفيدون من نشاط المؤسسة) ويتم وضع السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها لتنفيذها داخل المؤسسة.
- القياس والتحليل وإدارة المعرفة: كيف تستخدم المؤسسة البيانات لدعم العمليات الرئيسية وإدارة الأداء.
- البعد البشري: يعد المورد البشري الركيزة الأساسية لتمييز كل المنظمات، وذلك للدور الذي يقوم به في المساهمة في تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن على جميع المنظمات اتباع الطرائق والوسائل التي تعمل على الاهتمام والمحافظة على المورد البشري، وإكسابه مهارات ومعارف تمكنه من تحقيق التميز المؤسسي.
- العمليات: استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل، مما يهيئ التحرك المستمر نحو التحسين.
- النتائج: والتي تركز على أداء المؤسسة من حيث رضا العملاء، والموارد المالية، والموارد البشرية، وكيفية مقارنة المؤسسة بمنافسيها.

يتضح مما سبق أن التميز المؤسسي يرتكز على مجموعة مبادئ تعتمد على الدعم المستمر للتميز، والإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة، وتشجيع التعلم المستمر، وتعزيز ثقافة التنافسية، ولذلك يوصف بأنه مورد تملكه الجامعة، يميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها، خاصة في ظل ما طرحه عالم اليوم من تطورات، وبالتالي ازدادت أهميته من أجل التحسين المستمر للجامعات، ودعم تطلعاتها في تحقيق مكانة عالمية.

المحور الثاني: التخطيط الإستراتيجي مدخل لتحقيق التميز المؤسسي لجامعة بنها - الإطار المفاهيمي لكل من التخطيط الإستراتيجي و الإستراتيجية

يشهد العالم تطورا علميا وتكنولوجياً هائلاً، وولادة مرحلة جديدة مختلفة شكلاً ومضموناً، أفرزت العديد من التحديات، وشاع معها استخدام التخطيط الإستراتيجي في العديد من المؤسسات، وأصبح من أكثر المواضيع أهمية وبروزاً في الآونة الأخيرة، إذ أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تخطط إستراتيجياً، تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط. (السهو، ٢٠١٤، ص ٨١)

ويعدُّ التخطيط أحد مداخل فهم المستقبل، من حيث إعداد العدة المناسبة له بتحديد ما يجب عمله، وبيان من يقوم به على النحو المقبول خلال فترة زمنية معينة في حدود تكاليف مناسبة لظروف أو بيئة ما. والتخطيط حسب هذا المفهوم يشتمل على ثلاثة أنشطة رئيسة، هي: (بحيري، ٢٠٠٩، ص ٢٧٣)

١. التوقع أو التنبؤ: بالأعمال التي يمكن أن تتم في المستقبل وتقدير كلفتها والزمن الذي يمكن أن تتم فيه.

٢. التخصيص: أي توزيع الأعمال على من سيقوم بأدائها وفق جداول زمنية معينة.

٣. كيفية القيام بالأعمال التي ستحقق الأهداف المنشودة.

ويرى (القطروني، ٢٠١٤، ص ٥٨، ص ٦١) أن التخطيط الإستراتيجي عبارة عن خارطة ذهنية لسير العمل في المستقبل، وكذلك اختيار لبدائل ومسارات مختلفة، لمعرفة ما نريد، وكيفية تحقيقه بكفاءة ونجاح، بجانب أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتعليم بشكل عام، ينضوي على عملية قوامها الملاءمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية لمؤسسة تعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة، ويجب أن تكون هذه العملية قادرة على مساعدة المؤسسات التعليمية على الاستفادة من نواحي القوة، والحد من نقاط الضعف، والاستفادة من الفرص، وتقليل التهديدات، بما يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة .

وأضاف (السعبري، ٢٠١٣، ص ١٩٣) أن التخطيط الإستراتيجي لا يتقيد بالتفاصيل الفرعية، فهذه التفاصيل من اختصاص العمليات التكتيكية، أما مجال اختصاصه فهو الأهداف العامة والمستقبلية، لذلك فهو معني بصناعة الاختيارات والبدائل الإستراتيجية، أي أن عملية التخطيط الإستراتيجية هي عملية داعمة لصناعة القرار من أجل زيادة الوعي بالأهداف والوسائل، وكذلك الخيارات والبدائل المستخدمة لتحقيق الهدف.

هذا ولقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لتعريف التخطيط الإستراتيجي بأنه (جرجر، ٢٠١٥، ص ص ١٩٢-١٩٣):

- تصميم للمستقبل المراد الوصول إليه وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك.
- عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها؛ بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف.
- التصميم والتبصير برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيس، وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك.
- الصياغات بعيدة المدى والخطط الإستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة.

فالتخطيط الإستراتيجي هو تخطيط شامل، يجيب عن الأسئلة الآتية: (القطروني، ٢٠١٤، ص ٥٩)

- من نحن؟
 - ما قدراتنا / ماذا يمكننا أن نفعل؟
 - أي المشكلات نعالج؟
 - ما الفرق الذي نود إحداثه؟
 - أين يجب أن نخصص مواردنا؟ ماذا يجب أن تكون أولوياتنا؟
- ولهذا يعتبر التخطيط الإستراتيجي ، أحد النماذج الحديثة للتطوير الجامعي ، لأنه يعمل علي الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية ، إلي الممارسات الإدارية المعتمدة علي المشاركة والإبتكار والتميز ، والإبداع ، كما أنه يمثل الطريق المناسب لتحسين إستثمار التكنولوجيا والبحث العلمي ، وتحسين الإستثمار البشري ،بالإضافة إلى أنه يساهم فى وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها. (علي، ٢٠١٨، ص ١٨١)

وفيما يتعلق بالإستراتيجية فيشار إليها بأنها: مفهوم للدلالة على مجموعة من القرارات التي يتم اتخاذها؛ مما يسمح بتحقيق رؤية المنظمة في المستقبل، بمعنى تصور هذا المستقبل، وما ستكون عليه في المدى البعيد، أي أنها التدابير الحاسمة من أجل البقاء والنمو (Akhbari, M.2012,p25)

كما يشار إليها بأنها: "مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدان من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهاته ومساراته؛ بقصد إحداث تغييرات فيه وصولاً إلى أهداف محددة، وما دامت هذه الأهداف معنية بالمستقبل، فإنها تأخذ بعين الاعتبار احتمالات لأحداثه، فتتطوي على القابلية للتعديل وفقاً لمقتضياته". (أحمد ، ٢٠٢٠ ، ص ٤١٩)

- دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي لجامعة بنها - دواعي تحقيق التميز المؤسسي بجامعة بنها

يعد التميز الجامعي من أبرز الاتجاهات الحديثة التي تسعى الجامعات لتحقيقها؛ لما له من مكاسب وفوائد تنعكس على البيئة الجامعية، ومن أهمها تحقيق التنافسية، وجذب الطلاب الدوليين، وتفعيل الشراكات المجتمعية المتميزة، وجذب مساهمات القطاع الخاص ورجال الأعمال وغيرها (واصلي، ٢٠١٨، ص٤٧)، وفي هذا الإطار عرض (رفيع، عبد المنعم، والمهدى، ٢٠٢٠، ص٩٦)، العديد من الأسباب التي فرضت على الجامعات، ومنها جامعة بنها، التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي، وتتمثل في:

- زيادة حدة المنافسة بين الجامعات سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي فيما يتعلق بتصدر التصنيفات الدولية من خلال تبني أفضل الآليات والأولويات الاستراتيجية الداعمة لتحقيق التميز المؤسسي الجامعي.
- بناء استراتيجية متكاملة الأبعاد، عن التوجهات الرئيسية للجامعات و رؤا المستقبلية تحت مظلة التنافسية الدولية
- تجسير العلاقة بين التعليم الجامعي وقطاعات سوق العمل، بما يضمن ربط البرامج التعليمية الجامعية بمتطلبات وتقنيات سوق العمل وطنياً ودولياً.
- تأثر الجامعات بالعولمة، وثورة الاتصالات والمعلومات عالمياً.
- إعداد نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين آليات تخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتمييزها.
- إيجاد منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل الجامعات المصرية وتوجه القيادات حيال معيارية الأداءات المهنية.
- بناء هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء المهني، وقابليته للتعديل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

في ضوء ما سبق يمكن القول بأن تحقيق جامعة بنها للتميز المؤسسي غدا ضرورة لتدعيم دورها في التطور والتنمية المجتمعية، وذلك من خلال تعزيز قدرتها على مواجهة التغيرات المعاصرة والمنافسة في سوق العمل، وتحقيق أهدافها المستقبلية المنشودة، وبالتالي تحفيز قدرتها على الانتقال إلى وضع أفضل وذي قيمة مضافة، يساعدها على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، من ثم فإن التخطيط الاستراتيجي وتبني منهجيته، يمكن أن يكون عاملاً فعالاً في إحداث التغيير، والمساهمة في وضع بدائل إستراتيجية تمكن من وصول جامعة بنها لامتلاك مقومات زيادة فعاليتها وتحقيق التميز المؤسسي المنشود.

- التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي لجامعة بنها

للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة وخاصة في مجال التنافس وتحقيق التميز

المؤسسي لجامعة بنها، من خلال: (محمد، ٢٠١٤، ص ص ١٨-١٩)

- تعظيم دور الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية، وذلك بدلا من أن تكون القرارات عشوائية، أو مجرد ردود أفعال لما يجري من أحداث بالجامعة.
- رصد الإمكانيات الداخلية للجامعة، وما بها من نقاط قوة وأساليب وأدوات الإفادة منها، وما تعاني منه من نقاط ضعف، وسبل ومتطلبات علاجها.
- استثمار طاقات جميع العاملين بالمؤسسة، نتيجة شعور كل منهم بأهمية دوره وبمسئوليته عن أدائه داخل المؤسسة، بالإضافة لشعوره بالانتماء للمؤسسة.
- العلاقة الوثيقة بين التخطيط الإستراتيجي والجودة؛ لأن معايير الجودة تعد أهدافاً ومنطلقات للتخطيط الإستراتيجي.
- تحقيق التنسيق بين الأنشطة المتنوعة والالتزام بالأهداف التي تضعها إدارة الجامعة.
- تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية حول مستقبل المنظمة وآليات استمرارها ونجاحها وتطويرها.

- التشجيع على العمل الجماعي لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.
 - تمكين الإدارات المتنوعة بالجامعة من التنسيق وتجنب تداخل الأدوار فيما بينها إدارياً.
 - ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية بالجامعة، وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وتعظيم العائد من استخدامها.
- مما سبق يتضح أن التخطيط الإستراتيجي يحظى بمكانة مهمة في الجامعات ويأتي في مقدمتها جامعة بنها، حيث له أثر كبير في تحقيق غاياتها، والوصول إلى وضع أفضل في المستقبل، وذلك راجع إلى دوره المحوري في التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة، برصد الإمكانيات الداخلية للجامعة، وما بها من نقاط قوة يمكن الاستفادة منها، وما تعاني منه من نقاط ضعف وسبل ومتطلبات علاجها، مما يزيد من قدرتها على مواجهة المستقبل ومتطلباته.

المحور الثالث - تحليل واقع البيئة الداخلية والخارجية لجامعة بنها لتحقيق التميز المؤسسي

من أهم ما يشغل المخطط الإستراتيجي هو تحليل بيئة المؤسسة، ويطلق عليه مصطلح مختصر (SWOT) ويتكون من شقين، هما: (القرشي، ٢٠٠٨، ص ١٤)

١. تحليل البيئة الداخلية Internal Scan ويهدف هذا التحليل إلى دراسة إمكانات المنظمة (مواردها) ومن ثم تحديد نقاط القوة التي تمتلكها Strengths ونقاط الضعف فيها Weaknesses .

٢. تحليل البيئة الخارجية External Scan ويهدف إلى تحديد الفرص Opportunitiss المتاحة في البيئة الخارجية والتي يجب اغتنامها، كما يهدف إلى تحديد التهديدات Threatens المحيطة بالمنظمة والتي يجب تفاديها أو الاستعداد لها أو مواجهتها .

وعليه يهدف هذا المحور من البحث إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية لجامعة بنها؛ للوقوف على نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات كمرحلة مهمة لصياغة إستراتيجيات بديلة، ترمي إلى توجيهها نحو التميز المؤسسي، وزيادة قدرتها على تحديد أهدافها وإستراتيجياتها وخطط عملها.

أولا -تحليل البيئة الداخلية لجامعة بنها

تمثل مجموعة من المتغيرات الداخلية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء جامعة بنها، وتتضمن: نقاط القوة والضعف، وتعرف نقاط القوة بأنها المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة مقارنة بما يتمتع به المنافسون، وتتمثل في الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تملكها الجامعة، وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها بما يجعلها متفوقة على المنافسين ، إضافة إلى تعرف نقاط الضعف في قصور الإمكانيات والمشكلات التي تعوق الجامعة عن المنافسة بفاعلية، وتقلل رضا المتعاملين معها، وتتمثل في نقص الإمكانيات والقدرات، بما لا

يمكن الجامعة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين .(إسماعيل، 2010،ص ١٤٣)

-الخلفية التاريخية لجامعة بنها

- نشأت جامعة بنها فرعاً لجامعة الزقازيق منذ عام ١٩٧٦ بقرار رئيس الجمهورية رقم ١١٤٢ بتاريخ ١١/٢٥/١٩٧٦ وكانت تضم خمس كليات (الزراعة بمشتهر، الهندسة بشبرا، التجارة، والطب البشري، والتربية)
- صدر القرار الجمهوري رقم ٨٤ لسنة (٢٠٠٥) بإستقلال فرع جامعة الزقازيق ببنها وأصبحت جامعة بنها.
- يشغل الحرم الجامعي عدة أماكن بمدن بنها ومشتهر وشبرا والعبور، وتضم الجامعة ١٦ كلية، هي: كليات الطب، التمريض، العلوم، التربية، التربية الرياضية، التجارة، الآداب، الحقوق، التربية النوعية، الحاسبات والكفاء الاصطناعي، هندسة بنها (المعهد العالي للتكنولوجيا سابقا)، العلاج الطبيعي بمدينة بنها، بالإضافة إلى كليتي الزراعة والطب البيطري بمشتهر وكلية الهندسة بشبرا، وقد تم تخصيص عدد ١٠٨ أفدنة بمدينة العبور لجامعة بنها.
- تضم جامعة بنها بعض الوحدات الخدمية، كالإدارة العامة لرعاية الطلاب وأربع مدن جامعية للطلاب ببنها، ومشتهر، وطوخ، وشبرا، ومدنيتين للطالبات بمدن بنها وشبرا، وعدد ٣٦ من المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص التي تخدم الجامعة والمجتمع موزعة على الجامعة.(نبذة تاريخية عن جامعة بنها، متاح على <https://bu.edu.eg>)، و(الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها، ٢٠١٧، ص ٤٣)

- الفلسفة والأهداف لجامعة بنها

يعد التعليم الجامعي أداة لصناعة التقدم والنهضة لأي مجتمع، وهو جوهر التنمية الشاملة، حيث يعد مركزاً لإعداد الطاقة البشرية اللازمة لتنفيذ خطط التنمية الشاملة، وتوظيف طاقاتها لخدمة المجتمع، فضلاً عن إجراء البحوث العلمية والتشيط الفكري والثقافي في المجتمع، كما تحقق مؤسسات التعليم الجامعي للمتخرجين فيها - أو بعضهم - مكانة اجتماعية مرموقة، ونظراً لذلك فإن الطلب الاجتماعي للالتحاق بالتعليم الجامعي يتزايد بشكل غير مسبوق. (عبدالمطلب، ٢٠١٠، ص ١٧٢)

ومن هنا تتمركز فلسفة التعليم الجامعي في: تشكل الفلسفة والأهداف والمنطلقات الأساسية والموجهات الحاكمة لأي نظام تربوي وتعليمي، ومن ثم لجميع مؤسساته وعملياته وأنشطته، ويتم تحديد فلسفة المؤسسة الجامعية في كل عصر ومجتمع على أساس الواقع والتصورات المتصلة بأربع وسائل: طبيعة المعرفة، وطرق اكتسابها، وطبيعة المجتمع، وطبيعة الفرد. (أحمد، ٢٠٠١، ص ٢٨٤)

وينظم القانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ في المادة (١) منه الإطار العام لأهداف منظومة التعليم الجامعي ومنها جامعة بنها، في: اختصاص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي الذي تقوم به كلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، مراعية في ذلك المساهمة في رقي الفكر وتقديم العلم وتنمية القيم الإنسانية، وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات، وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة؛ ليسهم في بناء مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية، وتعد الجامعات بذلك مصدراً لاستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وأغلاها، وهي الثروة البشرية. (جمهورية مصر العربية، ١٩٧٢، ص ٢)

والجدير بالذكر، أن الأهداف تمثل للمؤسسة التعليمية ولكل وحدة من وحداتها الأساس الذي تقوم عليه، فهي التي توجه العملية التعليمية برمتها وتوفر الآلية المناسبة لضبطها وتطويرها. ويلاحظ أن معظم الجامعات لا تترجم أهدافها إلى أهداف أقل عمومية على مستوى الكليات والأقسام العلمية، بحيث يمكنها أن تترجم مدى نجاحها في تحقيق رسالتها وبلوغ أهدافها. (شحادة، 2010، ص ١٢)

مما سبق، يمكن الإشارة إلى أن أهداف جامعة بنها تتمثل فيما يلي: (المليجي، ٢٠١١، ص ص ١٣-١٤)

- تكوين الموارد البشرية تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملًا، ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته.
- ربط التعليم الجامعي بالمجتمع واستخدام مؤسساته كمراكز للإشعاع الفكري والثقافي.
- إتاحة فرصة التعليم المستمر والتعلم الذاتي، حيث تتيح لأفراد المجتمع فرصة تجديد معلوماتهم وخبراتهم بصفة منتظمة.
- المشاركة المنظمة والفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع، والمساهمة في التنمية القومية.
- استثمار العلم والتقنية في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي، وفي تنمية علاقات التفاعل والتعاون بين عناصرها.
- المساهمة الإيجابية في دراسة وحل مشكلات المجتمع، وتوفير المعرفة والثقافة والعمل على نشرها.
- تعظيم دور الجامعات كمراكز تعليم وثقيف وتنوير تشع مساهماتها العملية والفكرية على المجتمع الخارجي، مع الاحتفاظ بهوية المجتمع المصري.
- تطوير منظومة التعليم الجامعي لتتوافق مع المعايير والنظم العالمية، بحيث يتيح الفرص للدارسين للالتحاق بسوق العمل.

لعل كل ما تقدم عن فلسفة وأهداف جامعة بنها، يوضح أهميتها في نظام التعليم المصري بصفة عامة، وفي السياق المجتمعي بصفة خاصة، كوسيلة للمجتمع في تكوين الموارد البشرية تكويناً فكرياً وثقافياً متكاملًا ومتوافقًا مع متطلبات العصر ومتغيراته، خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع، وزيادة حدة المنافسة من خلال تطوير منظومة التعليم الجامعي، لتتوافق مع المعايير والنظم العالمية والمساهمة الإيجابية في دراسة وحل مشكلات المجتمع، فضلًا عن ذلك استثمار العلم والتقنية، من أجل إيجاد قيمة مضافة تسمح لها بالمنافسة والريادة محلياً وعالمياً. ولكن بالرغم من هذه الأهمية التي حظيت بها، فقد ذهب البعض إلى توجيه الكثير من أوجه النقد، سواء إلى فلسفتها التي تتبناها أو إلى الأهداف التي تقوم عليها، أو في عمليات التعلم والمحتوى التعليمي الذي تقدمه.

-الطلاب بجامعة بنها

(١) -سياسة القبول والالتحاق

يقصد بها الإطار الذي يوضح إجراءات الالتحاق بالجامعات المصرية ، وفيما يتعلق بإجراءات القبول بجامعة بنها ؛ فإنها تتم عن طريق مكتب التنسيق المركزي الذي يتقدم إليه الطلاب الراغبون في الالتحاق بالتعليم الجامعي، ليقوم بتوزيعهم على الكليات والمعاهد المختلفة وفقاً لدرجاتهم.

وعلى ذلك فقد أكد العديد من الدراسات أهمية تنوع معايير القبول في الجامعات، والتي يمكن ذكر بعضها في (همام، ٢٠١٧، ٣٨)، و(صبيح، ٢٠١٢، ص ٣٣٨-٣٣٩):

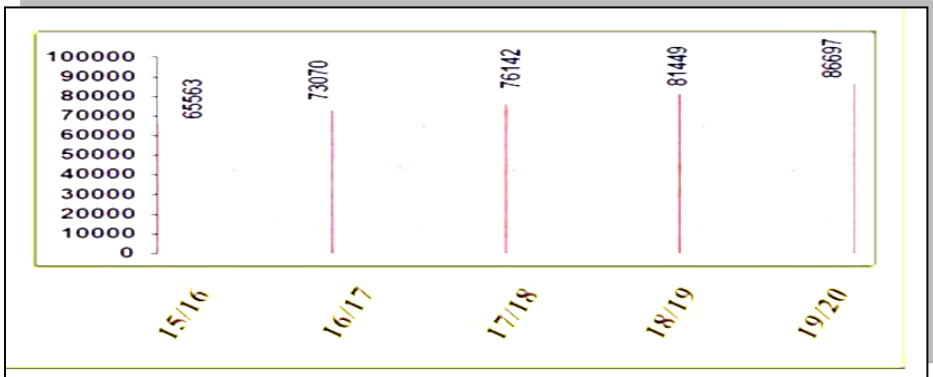
- اعتبار شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها أحد متطلبات القبول الرئيسية للدراسة الجامعية.

- اعتماد سياسة القبول بالجامعات على إختبارات القدرات ، وسجلات الأداء في المراحل التعليمية السابقة بما يسمى بالمعدل التراكمي ،والمقابلات الشخصية .
- تنوع التخصصات في التعليم الجامعي، بما يقابل القدرات والاستعدادات المتنوعة للطلاب.
- اعتماد اختبار خاص بكل كلية أو جامعة، وفقاً للتخصص المرغوب دراسته بغض النظر عن نتائج امتحانات الثانوية.
- الاعتماد على بنية جديدة في التعليم الثانوي، تتيح الفرصة أمام الطلاب لكي يتوجهوا إلى تخصصات متنوعة في التعليم الجامعي.
- الاستناد إلى برامج الإرشاد الطلابي المبكرة في مرحلة ما قبل التعليم الجامعي.

(٢)- تطور أعداد الطلاب الملتحقين بجامعة بنها

توضح بيانات الشكل التالي تطور الطلاب المستجدين والمقيدين بجامعة بنها

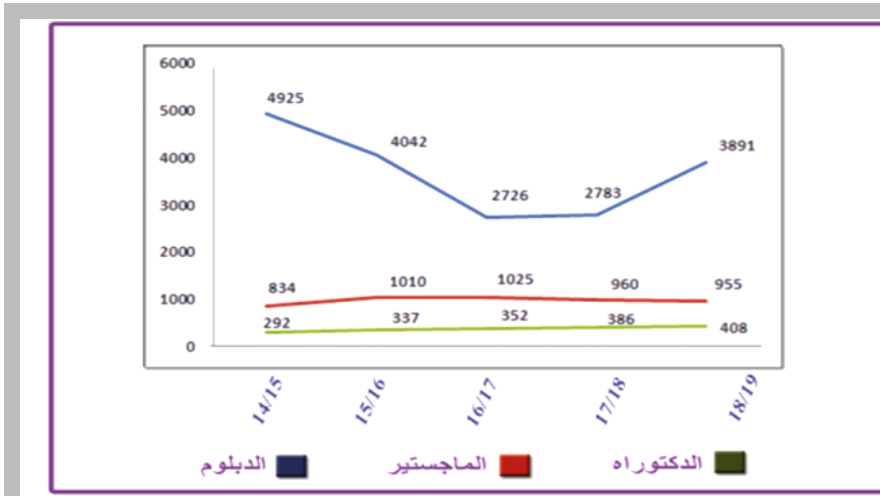
منذ العام الجامعي ٢٠١٥-٢٠١٦ وحتى العام الجامعي ٢٠١٩-٢٠٢٠



شكل (٢) تطور الطلاب المقيدين بجامعة بنها منذ عام ٢٠١٥-٢٠١٦ وحتى ٢٠١٩-٢٠٢٠، المصدر: (جامعة بنها، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٠، ص ١)

يتضح من الشكل السابق تزايد أعداد الطلاب المقيدين بجامعة بنها، خلال العام ٢٠١٩-٢٠٢٠ حيث وصل إلى ٨٦٦٩٧ طالبا . وقد يرجع السبب في ذلك إلى السمعة الأكاديمية التي تتمتع بها جامعة بنها بين الجامعات ، بالإضافة إلى افتتاح برامج جديدة بعدد من الكليات التابعة للجامعة .

أما الشكل الآتي فيوضح تطور أعداد طلاب الدراسات العليا الممنوحين درجة (الدبلوم - الماجستير - الدكتوراه) في كليات جامعة بنها منذ عام ٢٠١٤ / ٢٠١٥ وحتى عام ٢٠١٨ / ٢٠١٩.



شكل (٣) تطور أعداد طلاب الدراسات العليا الممنوحين درجة (الدبلوم - الماجستير - الدكتوراه) في كليات جامعة بنها منذ عام ٢٠١٤ / ٢٠١٥ وحتى عام ٢٠١٨ / ٢٠١٩. المصدر: (جامعة بنها ، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار ، ٢٠٢٠، ص ٤) يتضح من الشكل السابق أن هناك إقبالا على مرحلة الدراسات العليا بكل كليات جامعة بنها، سواء الدبلوم التي وصل عدد ممنوحها إلى ٣٨٩١ طالبا عام ٢٠١٨-٢٠١٩، والماجستير حيث بلغ عدد ممنوحها في نفس العام حوالي ٩٥٥ طالبا والدكتوراه التي بلغ عدد ممنوحها ٤٠٨ طلاب. وقد يرجع السبب في ذلك إلى تنوع

برامج الدراسات العليا التي تمنحها جامعة بنها ، وجودة الخدمة التعليمية والبحثية التي تقدمها لطلاب الدراسات العليا.

-أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها

الأستاذ الجامعي صاحب رسالة، يؤمن بأهميتها ويؤديها بكل ما أوتي من قوة وجهد، وعليه فهو يحظى بتقدير المجتمع واحترامه وثقته، وهو يقوم في مجتمعه بأدوار عديدة بحسب مجال معرفته وخبرته، ويمتنع عن كل ما يؤخذ عليه من قول أو فعل؛ حرصاً منه وحفاظاً على ما يؤكد ثقة المجتمع به، ولقد تغيرت النظرة إلى وظيفة الأستاذ الجامعي وأدواره ومسئوليته في ضوء نظرة المجتمع لرسالة الجامعة التي تقوم على ثلاث وظائف رئيسية، هي: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وعليه فلم تعد وظيفة الأستاذ الجامعي هي نقل المعلومات وتوصيلها إلى أذهان المتعلمين.(دياب، ٢٠١٣، ص٣)

جدول(١) تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة بنها منذ

عام ٢٠١٦-٢٠١٧ وحتى عام ٢٠٢٠-٢٠٢١

العام الجامعي					
٢٠٢١/٢٠٢٠	٢٠٢٠/٢٠١٩	٢٠١٩/٢٠١٨	٢٠١٨/٢٠١٧	٢٠١٧/٢٠١٦	البيان
٤٦١	٤٧١	٤٧٠	٥٠٨	٥٠٩	استاذ
٥٩٤	٥٤٧	٥٠٦	٤٦٩	٤٦٦	استاذ مساعد
١٤٠١	١٣٧٨	١٢٧٧	١٢٦٨	١٢٥٠	مدرس
٩٠٢	٨٨٥	٩٢٤	٩١٣	٨٧٩	مدرس مساعد
٩٥٢	٩٢١	٧٩٦	٧٩١	٧٧٠	معيد

المصدر: وزارة التعليم العالي: تطور أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بنها، مكتب الوزير، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق، متاح على

<http://portal.mohe.gov.eg>

تبين الأرقام الواردة في الجدول السابق أن أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة بنها في تزايد، حيث بلغ عددهم (١٣٧٨) مدرسا خلال الفترة من ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ عام، ووصلت إلى (١٤٠١) من المدرسين عام ٢٠٢٠-٢٠٢١ بزيادة قدرها (٢٣) مدرسا. أما من حيث الأهمية النسبية للألقاب العلمية في جامعة بنها خلال العام الجامعي ٢٠٢٠-٢٠٢١ فيمكن أن نلاحظ أن أعلى مجموع هو لحملة اللقب العلمي (مدرس) إذ بلغ (١٤٠١)، تليها لحملة اللقب العلمي (معيد) إذ بلغ (٩٥٢)، وقد بلغ مجموع حملة اللقب العلمي (أستاذ مساعد) (٥٩٤) أما حملة اللقب العلمي (أستاذ) فقد بلغ (٤٦١). وهذه المجاميع تدل على وجود تفاوت كبير فيما بين الألقاب العلمية الموزعة في الكليات والمراكز التابعة للجامعة، فنلاحظ مثلا أن مجموع مرتبة الأستاذية كان منخفضا مقارنة بباقي الألقاب العلمية في الجامعة. وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من الاهتمام الواضح بالمعلم الجامعي وتأهيله، فإن الجامعات اليوم ومنها جامعة بنها، تواجه عددا من التحديات التي تتطلب تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، ويقع العبء الأكبر على أعضاء هيئة التدريس في مواجهة تلك التحديات، وتتحدد أهم تلك التحديات في (أحمد، ٢٠٠١، ص ٢٨٥)، (حسين، ٢٠١٠، ص ص ٢١٥-٢١٦)

- نظم الامتحانات والكنترول ترهق عضو هيئة التدريس.
- غلبة الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري في الجامعة.
- انخفاض المستوى العلمي للطالب الملتحق بالجامعة.
- زيادة الأعباء التدريسية التي يطلب من عضو هيئة التدريس القيام بها.
- قلة عقد دورات تدريبية لعضو هيئة التدريس لتمكينه من إتقان بعض اللغات الأجنبية.
- فرض رسوم لنشر الأبحاث العلمية بكل من المجالات والدوريات والمؤتمرات العلمية

- تغير النظرة الاجتماعية إلى صورة أستاذ الجامعة، نتيجة للتوسع في التعليم الجامعي، واضطراد الإقبال على مؤسساته.
- مقاومة بعض أعضاء هيئة التدريس لعملية التنمية المهنية التي تحدث داخل مشروع تنمية القدرات بجامعة بنها ، بسبب رغبة الأعضاء في ثبات العمل داخل الجامعة أو خوف القيادة على مصالحتها الشخصية .
- عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن حضور برامج التدريب داخل جامعة بنها وإحساسهم بعدم أهميتها، ويرجع ذلك إلى عدم تنوع أساليب التدريب واقتصارها على المحاضرات، وورش العمل ، عدم ملائمة وقت التدريب لبعض أعضاء هيئة التدريس، وأخيرا البرامج التدريبية تركز على الجانب النظري، وتهمل الممارسة العملية.

-البرامج الأكاديمية والتخصصات العلمية بجامعة بنها

البرامج الأكاديمية هي أحد العناصر الرئيسة للعملية التعليمية الجامعية، والتي ينبغي تطويرها وتحديثها باستمرار لمواكبة العصر، ولهذا فقد أكد العديد من الدراسات والأبحاث ضرورة إعادة النظر والتفكير في البرامج الأكاديمية والتخصصات التي تطرحها النظم التعليمية الجامعية ومنها جامعة بنها ، وذلك على النحو التالي:(صبيح، ٢٠١٢، ص ص ٣٤٤-٣٤٥)

- العمل على تحديث المناهج دوريا بما ينسجم مع تنامي المعلومات واستهلاكها في آن واحد، وبما يواكب روح العصر ومتغيراته المتواصلة.
- تطوير التخصصات التي تعنى بالحفاظ على الثقافة والهوية الوطنية والقومية.
- زيادة الاهتمام بالبرامج الأكاديمية في مجال علوم وتكنولوجيا الحاسبات والمعلومات والاتصالات.

- الاهتمام عند تحديث المنهج بتوجيه الطالب نحو القراءة الحرة الموجهة والتعليم الذاتي، والاعتماد على النفس في التحصيل والتدريب، وكيفية استخدام المعلومات والبيانات المتاحة.
- غرس آليات مواصلة التعليم مدى الحياة (التربية المستدامة).
- التوجه نحو الاختصاصات المتداخلة (البيئية) والعمل على التزاوج بين التخصصات العلمية والتخصصات البيئية المتداخلة، والعمل على نقل التعليم من التركيز على الاختصاصات التقليدية إلى التفاعل والتزاوج بين اختصاصيين أو أكثر.
- مراعاة امتلاك المناهج الدراسية مرونةً عاليةً ، مع تأكيد وضوح أهدافها وتوصيف مكوناتها، وتضمينها أساليب ونماذج متعددة.
- زيادة ارتباط المنهج الجامعي بالبيئة والواقع بدافع النهوض به.

-البحث العلمي بجامعة بنها

للبحث العلمي دور مهم في نهضة الأمم، ولا يمكن القول بوجود جامعة بالمعنى الحقيقي إذا ما أهملت البحث العلمي، كما أن البحث العلمي له علاقة وثيقة بالتنمية الاقتصادية، والاجتماعية، ورفع معدلات الإنتاج وتحسين توعيته وإدخال الأساليب والتقنيات الحديثة في النشاطات الإنتاجية والإدارية للمؤسسات التنموية، مما يؤدي إلى تطويرها وزيادة مساهمتها في الدخل القومي للمجتمع. والجامعة من هذا الجانب تسهم بدور مباشر في تنمية اقتصاد المجتمع، واستخدام موارده وثرواته لتطوير مؤسساته الصناعية والزراعية، وذلك من خلال البحوث العلمية، وكذلك إعداد الأشخاص الذي يتمتعون بكفاءة قادرة على تطبيق هذه البحوث في تطوير وسائل الإنتاج. (حسن، ٢٠١٢، ص٥٤)

وفيما يتعلق بدعم جامعة بنها للبحث العلمي فيتم عن طريق : (عبدالعال،

٢٠١٨، ص ٣٦٢)

- دعم الجامعة لشباب الباحثين وتحسين مخرجات البحث العلمي، بتقديم الجامعة دعماً للمشاريع البحثية وذلك من خلال صندوق حساب دعم البحث العلمي، ويبلغ تمويل المشروع الواحد ١٠٠'٠٠٠ جنيهاً.

- تخصيص جامعة بنها مكافآت للباحثين بكليات الجامعة للإستشهادات المرجعية (Citations) للأبحاث من خلال الباحث العلمي (Google scholar) وللنشر بالدوريات العلمية المصنفة دولياً، بشرط أن يكون اسم جامعة بنها في صدر البحث المنشور، وأن يتم رفع البحث على موقع الجامعة (Google scholar) وألا يجوز التقدم بالبحث أكثر من مرة .

- اتخاذ إجراءات لنشر بحوث علمية محكمة دولياً في مجال العلوم التطبيقية من خلال إصدار مجلة جامعة بنها للعلوم التطبيقية كمجلة علمية تصدر باللغة الانجليزية عن الجامعة بالاشتراك مع دار النشر Elsevier .

وعلى الرغم من الاهتمام بالبحث العلمي كوظيفة أساسية من وظائف جامعة بنها ، فإنه لا يؤتي ثماره كما ينبغي، وهذا يعود للأسباب الآتية: (محمود، ٢٠٢١ ص٨٦٦)، و(حباكة، ٢٠١٣، ص٢٤٨)

- الفصل بين الوظيفة التدريسية والوظيفية البحثية للأستاذ الجامعي، واستنزاف العملية التدريسية لطاقت الأستاذ الجامعي البحثية.
- ضعف الإنفاق على البحث العلمي.
- البحث العلمي غير موجه لخدمة المجتمع وحل مشكلاته
- ضعف اهتمام الجامعة بعقد شراكات بحثية مع القطاعات الإنتاجية بالمجتمع، وضعف الارتباط بين أهداف الجامعة كمؤسسة بحثية والقطاعات الإنتاجية .
- ضعف مستوى البحث العلمي وتطبيقاته، وهو المنوط به تطوير المجتمع.
- ضعف مساهمة القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي.

- غياب ثقافة البحث تمنع تطبيق نتائج الأبحاث، أو الاستفادة منها كما ينبغي.

-التمويل بجامعة بنها

يعد التعليم من القطاعات الخدمية في المجتمع، كما يمثل أحد أهم أوجه إنفاق ميزانيات الدول. ويدعم ذلك تقرير مجلس الوزراء الصادر بعنوان تقييم الأوضاع التعليمية من واقع نتائج مسح العقد الاجتماعي، إذ يرى أن الإنفاق على التعليم من أهم العوامل التي تؤثر على مستوى جودته، وعموما يقع تمويل التعليم في مصر ضمن مسؤوليات الدولة، حيث إن ميزانية التعليم جزء من الموازنة العامة للدولة، والتي توزع على وزارة التعليم. ومن الجدير بالذكر أنه لا توجد ضرائب محلية لصالح التعليم أو حتى نسب محدودة من الضرائب توجه للإنفاق على التعليم بشكل مباشر. (أبو المجد، ٢٠١٧، ص ٤٥) وفي الجدول التالي توضيح لذلك.

جدول (٢) الإنفاق العام للدولة على التعليم الجامعي طبقا للموازنة العامة للدولة خلال الفترة (٢٠١٩ / ٢٠٢٠ - ٢٠٢٠ / ٢٠٢١)

الوحدة بالمليون

البيان	٢٠/١٩	٢١/٢٠
الإنفاق على التعليم الجامعي	٣٢٥٦٢	٤٧٨٨٠
نسبة الإنفاق العام على التعليم الجامعي إلى إجمالي الإنفاق على التعليم	٢٤.٧	٣٠.٤

الجدول من إعداد الباحثة بالاستعانة بالمصدر التالي: الجهاز المركزي للتعبئة العامة

والاحصاء، متاح على: <https://www.capmas.gov.eg>

ويتبين من الجدول السابق أن إجمالي المنفق على التعليم الجامعي في تزايد، حيث وصل عام ٢٠١٩-٢٠٢٠ إلى ٣٢٥٦٢، بينما وصل إلى ٤٧٨٨٠ عام ٢٠٢٠. ٢٠٢١ بنسبة ٤.٣٠% من الإنفاق العام على التعليم. وبالرغم مما تحقق من تقدم ملحوظ في الإنفاق على التعليم الجامعي، فإنه مازال يلاحظ الكثير من أوجه القصور في تمويله وينعكس ذلك بالسلب على الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب . وبالنسبة لجامعة بنها، فقد زادت الاعتمادات المالية المخصصة لها من الدولة، حيث كانت ٤٢٥ مليون جنيه عام ٢٠١١-٢٠١٢، ووصلت إلى ٥١٢ مليون جنيه عام ٢٠١٢-٢٠١٣، واستمر دعم الحكومة في تمويل جامعة بنها ليصل ٥٦٢ مليون جنيه عام ٢٠١٣/٢٠١٤ وبلغت ميزانية الجامعة لعام ٢٠١٥-٢٠١٦ (٧٣٨٩٥٨٠٠٠) جنيه، وضعف الميزانية - بالرغم من الزيادة المستمرة - ليس المشكلة الوحيدة، ؛ فقد استحوذت أجور وتعويضات العاملين حوالي ٦٥% من هذا الإنفاق، بينما تم توجيه ١٧% من هذا الإنفاق لبند الاستثمارات و ١٥% لشراء السلع والخدمات. (توفيق، عبدالعاطي، علي، ورمضان ٢٠١٩، ص ٣٥)

- الفعالية الخارجية لجامعة بنها

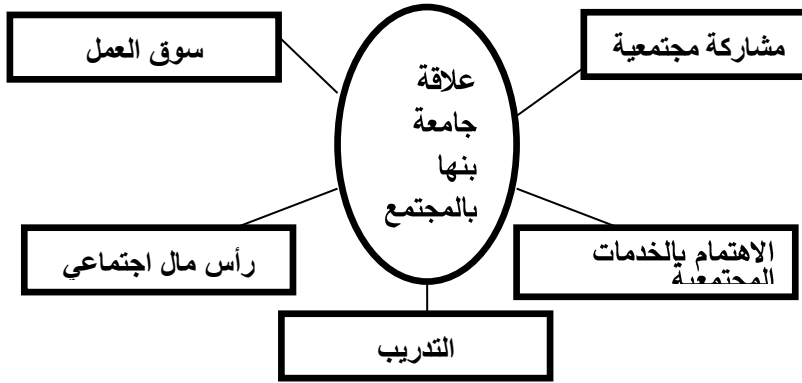
تعتمد عملية قياس فعالية التعليم الجامعي على تقويم جودة مخرجاته من وجهة نظر المجتمع، وتعني النتائج والإنجازات النهائية التي تحققت، والتي تكون محصلة لتفاعل كل من المدخلات والعمليات التي تحدث داخل منظومة التعليم الجامعي، والتي يجب أن تعكس في النهاية الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ومن أهم مخرجات جامعة بنها :

(١)-الخريج

تتمثل مخرجات الجامعة في جودة خريجها، ولهذا أكد الإعلان العالمي بشأن التعليم العالي للقرن الواحد والعشرين (١٩٩٨) أن أهم مهام ووظائف التعليم العالي إعداد خريجين ذوي مهارات عالية، ومواطنين مسؤولين قادرين على تلبية متطلبات كل قطاعات النشاط البشري، وذلك عن طريق إتاحة فرص الحصول على مؤهلات مناسبة، تجمع بين المعارف والمهارات ذات المستوى الرفيع، من خلال دورات ومضامين دراسية تلبى الاحتياجات الراهنة والمقبلة للمجتمع.(الخليفة،٢٠١٥، ١٣٥). ويمكن اعتبار الطلاب أهم مخرجات جامعة بنها ولكن يشوبها العديد من أوجه القصور، وفي هذا الشأن تؤكد (جايل، ٢٠١٥، ص٣٣) أن عملية إعداد الكوادر البشرية هي جوهر رسالة الجامعة، ولا ينبغي أن تكون عملية نمطية، بل عملية متطورة تحكم تطور متطلبات الأداء المهني، سواء بفعل التطور في المعرفة أو التكنولوجيا والتغير في هيكل العمالة ومهارات العمل، ومما لا شك فيه أن عملية تطوير الإعداد تتوقف على حسن استقراء الجامعة لحاجات سوق العمل المختلفة، من حيث نوعية وكفاءة الكوادر البشرية التي تتولى إعدادها، فالقوى البشرية التي تتولى تأهيلها لا تتلاءم مع الموارد البشرية التي يحتاجها سوق العمل، يضاف إلى ذلك تخلف المقررات الجامعية التي تدرس للطلاب عن التطور العلمي والمعرفي الذي جعل جامعاتنا عاجزة عن تطوير المؤسسات الإنتاجية في المجتمع.

والشكل التالي يوضح أعداد الخريجين بكلية جامعة بنها للعام ٢٠١٩-٢٠٢٠

خدمة المجتمع أهمية كبرى، فالعلاقة بين الجامعة والمجتمع لها دور رئيس في تحديد موقع المجتمع، وذلك في ضوء مجموعة الوظائف التربوية والثقافية التي يجب على الجامعة القيام بها. (حنيش، ٢٠١٦، ص٧)، وتقدم جامعة بنها خدمات متنوعة للمجتمع المحلي من خلال مراكزها العلمية في مجالات شتى منها التعليم المفتوح، تكنولوجيا المعلومات، والخدمات البحثية، وضمان الجودة والاعتماد، وتنمية الموارد البشرية، والخدمة العامة واللغات الأجنبية، ووحدة إدارة المشروعات، النانو تكنولوجي، وحدات تكنولوجيا المعلومات، ومستشفى بنها الجامعي، ووحدة الكشف المبكر عن الأورام، والمستشفى البيطري. (ويح، ٢٠١٣، ٢٨)



شكل (٥) تطور العلاقة بين جامعة بنها والمجتمع (إعداد الباحثة)

يوضح الشكل السابق أن لجامعة بنها علاقة وثيقة بالمجتمع، وتتمثل في المشاركة المجتمعية والاهتمام بالخدمات المجتمعية ورأس المال الاجتماعي وسوق العمل، وهذا يعنى أن لجامعة بنها دور مهم في عملية التنمية المجتمعية وبالتالي تمتع المجتمع بمعدلات تنموية عالية تبشر بمستقبل طموح .

وعلى الرغم من إهتمام جامعة بنها بتفعيل دورها في خدمة المجتمع، إلا أن هناك نقاط ضعف تعاني منها ، وأوضحتها دراسة (شاهين، ٢٠٢٠، ص١٤٦) كما يلي :

- عدم وجود جهاز إدرى مختص بمتابعة أنشطة الجامعة لخدمة المجتمع.
- واقع المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة بنها يدل على قصور في خدمة الجامعة لمجتمعها الخارجي، والتي من أهمها نقص الإمكانيات المطلوبة لإنجاز بحوث ميدانية ترصد وتعالج مشكلات المجتمع.
- افتقار التنسيق والتعاون بين جامعة بنها وأجهزة المجتمع المحلي، وعدم الوعي بالخدمات الجامعية.
- تواجه الجامعة معوقات متعددة في تقديمها للخدمات والأنشطة المطلوبة منها ،مما أدى إلى وجود حلقة مفقودة بين الجامعة ومشكلات مجتمعها.

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية لجامعة بنها

تقوم الجامعة بتحليل مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات الجامعة وتخرج عن نطاق سيطرتها، والتي لا يمكن للجامعة أن تتحكم فيها أو أن توجهها إلى الوجهة الذي ترغب فيها ، وهي على مستويين: أحدهما يمثل البيئة الخارجية العامة، والآخر يمثل البيئة الخارجية الخاصة. فالبيئة الخارجية العامة: تشير إلى مجموع القطاعات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية التي تعمل الجامعة في إطارها وتؤثر فيها وتتأثر بها. أما البيئة الخارجية الخاصة: فتشير إلى العناصر أو المتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات الجامعة، كالاتجاهات العالمية في مجال التعليم العالي والمنافسين والمستفيدين من خدمات الجامعة.(الشريف، ٢٠١٠، ص١٩٠)

ويحدد البحث الحالي تحليل البيئة الخارجية لجامعة بنها وفقاً للتصور التالي: تحليل البيئة الخارجية لجامعة بنها هو: تحليل البيئة الخارجية العامة + تحليل البيئة الخارجية الخاصة = الفرص المتاحة والتحديات.

وتتضمن هذه الخطوة جمع البيانات عن بيئة الجامعة الخارجية التي يمكن تقسيمها حسب المعيار الجغرافي إلى مجموعتين: (جميل، ٢٠١٧، ص ص ٤٩٥-٤٩٦)

المجموعة الأولى: وتنقسم فيها البيئة الخارجية حسب المعيار الجغرافي إلى:

- البيئة الإقليمية: وتضم دول الجوار المحاذية لحدود البلد ودول المنطقة الواقع فيها ذلك البلد.

- البيئة العالمية: وتضم بقية دول العالم، وتتباين فيها الدول المؤثرة حسب قربها الجغرافي والمصالح المشتركة معها.

المجموعة الثانية: وتنقسم فيها البيئة الخارجية إلى:

- البيئة السياسية: وتضم الأبعاد والعوامل السياسية المؤثرة في العلاقات وأشكال التحالفات السياسية.

- البيئة الاقتصادية وتشمل العوامل والمؤثرات الاقتصادية من نشاطات تجارية وتعاملات الأسواق العالمية واتجاهات التجارة .

- البيئة الاجتماعية: وتجتمع فيها العوامل الاجتماعية في الدائرتين الإقليمية والدولية.

- البيئة المعرفية- الثقافية: تنطوي هذه البيئة على الأبعاد العلمية والمعرفية والثقافية للعالم المحيط بالبلد.

- البيئة التكنولوجية: وتتضمن جمع البيانات عن مجمل التطورات التي حصلت في العالم على الصعيد التكنولوجي، وبعد استكمال جمع البيانات عن البيئات المشار إليها (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية-المعرفية، والتكنولوجية) والمكونة للبيئة العامة(الخارجية) تتم دراسة تلك البيانات ومناقشتها وتحليلها لإنتاج المعلومات الخاصة بتلك البيئة، لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها ضمن تلك البيئة، وفيما يلي شرح مفصل لذلك:

(١): تحليل البيئة الخارجية العامة لجامعة بنها

شهدت المجتمعات مع بداية الألفية الثالثة الكثير من التحولات السريعة والمتلاحقة والعميقة في تأثيرها، وأحد أهم هذه التحولات هو ما يرتبط بالأوضاع المجتمعية للكثير من المجتمعات التي لم تعد معزولة ومحصورة في بوتقة خاصة بها، بل على العكس أصبحت منفتحة ومندمجة مع غيرها من المجتمعات، ولا يمكن استثناء المجتمع المصري من ذلك، والذي مر بمجموعة من التحولات المجتمعية كان لها تأثيرها الواضح على أوضاعه كافة.

-الوضع السياسي

إن السياسة ستظل ملازمة للإنسان ما دام هناك وجود للدولة والمجتمع والتنظيم الاجتماعي، كما أنها ستظل قائمة ما دام هناك من يسعى لممارسة السلطة والنفوذ أو من يبحث عن العدالة والحرية والديمقراطية، والسلوك السياسي للفرد هو جزء من سلوكه العام، باعتباره كائنا اجتماعيا يتفاعل مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في مجتمعه، والتي تشكل في مجملها عوامل مؤثرة ليس فقط في سلوكه السياسي بل في وعيه السياسي أيضا، لذلك فإن فهمنا للسلوك السياسي لن يتأتى إلا من خلال معرفتنا بالشخصية من جانب، وبنائها الاجتماعي من جانب آخر. (حسانين، ٢٠١٤، ص ٣٨٦)

مر المجتمع المصري بعدد من الثورات التي أسهمت بدورها في تشكيل الوعي السياسي لدى كثير من المواطنين، وقد عبرت الثورات المتعددة للمجتمع المصري عن هويته، ورفضه المستميت لمحاولات طمسها أو استلابها واغترابها بأي حال من الأحوال، مع خوض المعارك للانتصار لهوية الشعب المصري ككيان مستقل يصعب تغييره، أو تشويه ملامحه المميزة له. (مصطفى، ٢٠١٦، ص ١٨٣)

وفي هذا الصدد أشار (هلال، ومصطفى، ٢٠١٦، ص ٢٣٢) إلى أن الوضع السياسي المصري خلال المرحلة الانتقالية التي تلت ثورة ٣٠ يونيو، شهد التعامل مع

عدد من المشاكل الهيكلية المتعلقة بالسياسات العامة في مصر، مثل موضوع الدعم. وأن معظم أدوات تصميم السياسات العامة تركزت في شكل تشريعات جديدة أو تعديلات على تشريعات قائمة. وقد انعكس الوضع الأمني على ترتيب الأولويات، مما أعطى الأولوية في السياسات العامة للتعامل مع الوضع الأمني؛ فالدولة المصرية لم يخفف دورها في أي مرحلة، وإنما تراوح دورها ما بين تراجع وانحسار لفترة، وصعود واقتدار لفترة أخرى، وأن هذا التعبير يشير إلى عودة تصدر الدولة للمشهد السياسي، وازدياد اصطفاغ التيار الأساسي للشعب حولها ومن خلفها، وتساعد قدرتها على تنظيم العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ويتضح من ذلك أن للنظام السياسي تأثيراً قوياً على منظومة التعليم الجامعي المصري، حيث تؤكد الممارسة الفعلية لجميع التشريعات التي تخص الحياة السياسية ذلك، فهناك ارتباط طبيعي بين السياسة العامة والسياسة التعليمية، وبالتالي فإن قوة النظام السياسي واستقراره تنعكس على قوة النظام التعليمي وتطوره .

-الوضع الاقتصادي-

الاقتصاد المصري من أقدم اقتصاديات العالم، حيث بدأ بالقطاع الزراعي والتبادل التجاري مع البلدان المجاورة، وتشير تقارير بنوك الاستثمار ومؤسسات التصنيف الائتماني، إلى إجراءات جادة من الحكومة المصرية للسيطرة على عجز الموازنة المتفاقم، وهي الإجراءات التي تبنتها الحكومة منذ موازنة ٢٠١٤-٢٠١٥ وكان على رأسها البدء في تحرير دعم المواد البترولية، لكن بعد نحو عام ونصف، ومنذ وضع أول ميزانية للإصلاح الاقتصادي، اتضح من أداء الحكومات خلال هذه الفترة ضعف قدراتها الإدارية على تنفيذ الأهداف الإصلاحية المنشودة، وتركيزها على حلول اقتصادية سهلة التنفيذ قد يكون لها تكلفة كبيرة على المدى الطويل وفوق كل هذا، عدم وجود رؤية واضحة للتنمية في قلب الإجراءات المالية التي تركز بدرجة

كبيرة على تقليص نفقات الحكومة أكثر من اهتمامها بتحسين حياة المواطنين. (جاد، ٢٠١٦، ص١٣٥)

وتعد قضية البطالة والركود الاقتصادي من أكثر القضايا التي تستحق الدراسة والتحليل في حالة الاقتصاد المصري؛ وذلك لما لها من تأثير مباشر على توجهات السياسة الاقتصادية، بالإضافة إلى مرور الاقتصاد المصري بحالة من الركود التضخمي، والحقيقة أن المشكلة تكمن في كيفية التعامل مع هذه الظاهرة والتي تمت بشيء من العشوائية والتضارب والتجاهل في بداية الأمر، مما تسبب في حدوث انهيار وتخبط في الأسواق المصرية بصورة عامة، دون مراعاة أن تشخيص المرض هو نصف العلاج، وأن مشكلة التشغيل في مصر هي السبب الرئيس لزيادة معدلات الفقر، وأنها لن تحل إلا من خلال تبني إستراتيجية للتشغيل تكون جزءا لا يتجزأ من نسيج السياسات الاقتصادية الكلية، على أن تبنى على ثلاثة محاور، هي: (عبدالقادر، ٢٠١٥، ص٥٢٢)

- زيادة معدلات النمو الاقتصادي مع استدامتها.
 - ارتفاع محتوى التشغيل في النمو
 - إدماج الفقراء في عملية النمو والتشغيل.
- مما سبق يتبين أن الوضع الاقتصادي المصري بهذه الصورة، سيكون له تبعياته السلبية على التعليم الجامعي، وبالتالي الحد من قدرته على المنافسة وتحقيق مكانة عالمية ضمن جامعات العالم.

-الوضع الاجتماعي-

إن رقي أي مجتمع رهن بما يملكه من قوى بشرية متعلمة مدربة، قادرة على تطويع ما لديه من ثروات طبيعية واستخدامها استخداما صحيحا لدفع عجلة التقدم وتحقيق نموه الاقتصادي والاجتماعي. فلا يستطيع شعب يعاني من الأمية- خاصة الأمية الهجائية- أن يحقق أهدافه في التنمية الشاملة، فلم يعد هناك خلاف حول أهمية

محو الأمية تنموياً وإنسانياً وثقافياً ودينياً، ولسنا في حاجة إلى إثبات أن هناك ارتباطاً طردياً بين الأمية والتخلف. وإذا كان الفرد جزءاً من وحدة إنتاجية كبيرة، يتعاون مع غيره لتحقيق أهداف الإنتاج، فقد أثبتت الدراسات أن فاقد الإنتاج نتيجة العمالة الأمية يصل إلى ٢٠%، كما تدل الأبحاث كذلك على أن هناك علاقة بين النمو الاقتصادي والأمية، وأنه يجب أن تتوافر على الأقل نسبة ٤٠% من المثقفين في أي بلد، ليصل هذا البلد إلى أسس اقتصادية سليمة. (الشافعي، ٢٠١٠، ص ٦٥)

لا تعد الأمية في مصر مشكلة جديدة، وهي تؤثر على ترتيب مصر بين دول العالم في تقرير التنمية البشرية، كما أنها تعوق مشاركة كثير من أبناء الوطن في الارتقاء بمستوى الاقتصاد الوطني وتميمته. وهناك عدة أسباب تزيد من تعقيد مشكلة الأمية، منها: الزيادة السكانية الكبيرة، وإحجام الأميين عن الالتحاق بمراكز محو الأمية وتعليم الكبار، وارتفاع معدلات تسرب من يلتحقون بها، وعدم توفر الوقت لدى الأميين العاملين، بجانب عدم موضوعية الوسائل الإعلامية الموجهة لمحو الأمية وجاذبيتها. (الهالي، ٢٠١٩، ص ٣)

وعليه فإن للعوامل الاجتماعية دوراً كبيراً في استمرار مشكلة الأمية وتفاقمها، بما تشمله من عوامل وأسباب تعد هي الجذور الحقيقية لتفاقم غيرها من المشكلات، مثل الزيادة السكانية الهائلة التي تقضي على كل خطط التنمية الاقتصادية، وتآكل ثمار التنمية، وبالتالي تزداد معاناة الأسرة الاقتصادية، وتدخل في دائرة الفقر والعوز والمرض، فتضطر إلى إرسال أبنائها للعمل في سن مبكرة بدلاً من إرسالهم للتعليم، حتى تقل فرصهم في العمل والتعليم، ويصبحون عناصر خطرة في المجتمع. (بسطا، مرسي، وشاهين، ٢٠٢٠، ص ٥٤)

إن الإنفاق الحكومي المصري على التعليم والصحة منخفض جداً، بما يؤثر على السياسات الصحية والتعليمية، ومن ثم انخفاض جودة الخدمات الطبية والتعليمية، وفي هذا الصدد تكشف الإحصاءات أن الإنفاق الحكومي على قطاع

الصحة - على سبيل المثال - شهد تراجعاً، حيث بلغت نسبة الإنفاق على قطاع الصحة (١,٣٤%) من الناتج المحلي الإجمالي في موازنة عام ٢٠١٧/٢٠١٨ مقابل (١,٤٣%) في موازنة عام ٢٠١٦/٢٠١٧. (بيومي، 2019، ص ص ٢٣-٢٤) من أبرز تأثيرات الأوضاع الاجتماعية وانعكاساتها على التعليم الجامعي: (الزروق، ٢٠١٦، ص ٢٢)

- عدم الاستقرار في العلاقات الاجتماعية ، و حدوث اضطرابات اجتماعية.
- انشغال أفراد الأسرة معظم الوقت بالعمل على تحسين مستوى الدخل، مما أدى إلى التفكك الأسري وضعف الترابط الاجتماعي.
- ظهور الطبقة وغياب الطبقة الوسطى وتفاقم معدلات البطالة والفقر.
- الانحلال الأخلاقي وبروز التفكك الأسري؛ نتيجة الاستعمال السيئ وغير الواعي لوسائل الاتصال المختلفة.

-الوضع الثقافي

يواجه المجتمع المصري العديد من المشكلات الثقافية التي أثرت سلباً على الهوية الثقافية لأفراده ومؤسساته. وقد اتضح هذا التغيير في جميع مكونات الثقافة خاصة في: اللغة، والدين، والقيم. كما خلص إلى ذلك عديد من الدراسات السابقة؛ إذ تعددت اللهجات واللغات من جهة، وتعددت المذاهب والطوائف والجماعات الدينية من جهة ثانية، وتفشى الصراع القيمي القائم بين أفراد المجتمع خاصة الشباب من جهة ثالثة. كل هذا وغيره قد أدى إلى ضعف وحدة النسيج الثقافي للمجتمع المصري. (على، ٢٠١٩، ص ١٠)

ومن أبرز تأثيرات الأوضاع الثقافية وانعكاساتها على التعليم الجامعي: (الزروق، ٢٠١٦، ص ٢٩)

- الشعور بالاغتراب بسبب الغزو الثقافي.
- ضعف الانتماء ونشر الثقافة الاستهلاكية.

- الفوارق التطبيقية داخل التعليم الجامعي ومؤسساته.
- تزايد المقارنة بين الجامعات، وتطويقها بعدد من المرجعيات الأكاديمية العالمية.

(٢): تحليل البيئة الخارجية الخاصة لجامعة بنها

-تزايد الاهتمام بدعم الريادة الجامعية واحتضان الإمكانيات الإبداعية

تصاعد اهتمام الحكومات في الدول المتقدمة اقتصادياً، بأهمية النزعة الريادية في تنشيط الاقتصاد، مما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات الحكومية والدولية، لرعاية الرياديين ومساعدتهم، وتصاعد أعداد البرامج التي تدعم وتحتضن أصحاب الأفكار الإبداعية العلمية والتكنولوجية، والذين قد لا يملكون الموارد المالية أو المهارات الإدارية لتحويلها إلى عمل، فهناك حالياً أعداد كبيرة من برامج بأسماء مختلفة خاصة بدعم هؤلاء، منها مثلاً "حاضنات الأعمال التكنولوجية" أو "حدائق التكنولوجيا" أو "الحاضنات الافتراضية" وغيرها. (بونوة، وخلوط، ٢٠١١، ص ٧٢)، كما أصبح مفهوم الجامعة الرائدة من المفاهيم الواضحة في مجال التعليم من جانب، وفي مجال ريادة الأعمال من جانب آخر؛ تأكيداً لمسئولية الجامعات ودورها في تحفيز الإبداع وتنمية الرغبة والقدرة على الابتكار، بما يتطلب من الجامعات ضرورة تطوير الأنظمة والبرامج التعليمية والتعاون مع بيئة الأعمال، وتأسيس مشاريع ريادية تجارية ناجحة. (بن عباد، ٢٠٢٠، ص ٢٨٧)

وفي سبيل تحقيق ذلك أعلنت جامعة بنها عن إنشاء مركز الابداع والابتكار بهدف الإرتقاء بالجامعة إلى مصاف الجامعات المميزة إقليمياً وعالمياً في مجالى الإبداع والابتكار من خلال تحويل الأفكار المبتكرة والإختراعات إلى منتجات ذات قيمة اقتصادية ، و إطلاق العنان للابتكار في كل كليات الجامعة ،من أجل استقطاب المبدعين والمبتكرين ، وأن تكون جامعة بنها مركز لتطبيق الافكار

الابتكارية و البحوث القابلة للتطبيق لكل المجتمع بمحافظة القليوبية. (جامعة بنها، مركز الابداع والابتكار وريادة الأعمال ، متاح على ، [/https://iec.bu.edu.eg](https://iec.bu.edu.eg))
 كما إهتمت جامعة بنها بالحاضنات التكنولوجية وجعلت هدفها دعم وتوفير خدمات الاعمال والاستشارات الفنية والعلمية لمشروعات البحث العلمي والشركات الناشئة وربط البحث العلمي بالصناعة واحتياجات المجتمع وتحقيق اقتصاد المعرفة من خلال تحويل الأفكار الإبداعية إلى ثروة، ومن أهم الحاضنات التكنولوجية بجامعة بنها ، حاضنة التكنولوجيا الحيوية وحاضنة ميدتيك(حاضنات جامعة بنها ،متاح على: <https://bu.edu.eg>)

مع ذلك وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها جامعة بنها في مجال الريادة الجامعية واحتضان الأفكار الإبداعية ، إلا أن هناك الكثير من نواحي القصور حول تحويل الأفكار المبتكرة والإختراعات إلى منتجات ذات قيمة اقتصادية ، و إطلاق العنان للابتكار في كل كليات الجامعة ، الأمر الذي ترتب عليه وجود فجوة بين الواقع والمأمول ،حيث لازلت تلك الجهود حبيسة العمل التقليدي والنمطى ، والذي يعوق تحقيق التميز المؤسسى المنشود.

-الثورة الصناعية الرابعة وظهور صيغة جامعات الجيل الرابع

تمثل الثورة الصناعية الرابعة تحولاً كبيراً في الإنتاج الصناعي، من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية بالصناعة التقليدية، ويطلق عليها في الولايات المتحدة الأمريكية "التصنيع الذكي"، بينما يطلق عليها في الصين ،صنع في الصين ٢٠٢٥، وفى اليابان ،الابتكار ٢٥، وتهدف جميعها إلى تطوير الصناعة، وكفاءة الموارد من خلال الرقمنة، وتميزت الثورة الصناعية الرابعة عن سابقتها من الثورات بثلاثة أبعاد تمثلت في: السرعة، ومستوى التعقيد والتأثير الممتد لجميع نواحي الحياة، وأخيراً تعددية النظام، حيث يمكن لهذه الثورة إحداث تغيير جذري في العلاقات بين الدول والشركات والمجتمعات. (الفرم،و العنزي، ٢٠٢١، ص٤٥٧)

وكان من نتائج الثورة الصناعية الرابعة، ظهور ما يسمى بجامعات الجيل الرابع التي تقوم على استثمار التطورات التكنولوجية الهائلة، والاستفادة منها في تقديم كل ما هو جديد بما يحقق التميز في: التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وتنمية البيئة وخدمة المجتمع. فمفهوم جامعات الجيل الرابع مفهوم عالمي، يوجب على كل جامعة العمل على تطبيقه في إطار الخصوصية المصرية، دون التخلي عن السياق العالمي. (إبراهيم، ٢٠٢٠، ص ٢٧١)

مما سبق يتبين أن الثور الصناعية الرابعة وظهر صيغة جامعات الجيل الرابع يمثل تحدى كبير أمام جامعة بنها ، يستوجب منها التحضير له ووضعها ضمن رسالتها وأهدافها الإستراتيجية ، حتى تقف على كل ما هو جديد فى عالمنا المعاصر ، مما يسهم فى تحقيق تميزها المؤسسى .

-الطبيعة المتسارعة للتقنية والتحول الرقمي للجامعات

تقتم التكنولوجيا جميع المجتمعات، وهذا يرجع إلى ما تقدمه من سلع وخدمات وابتكارات جديدة تتسم بجودة الأداء، وربما تتسم بانخفاض الأسعار، وقد تكون أصغر حجماً، أو تكون أقل استهلاكاً للطاقة، مما يولد الحاجة إليها وتزايد الطلب عليها. ولا يستطيع أي مجتمع من المجتمعات في عصر التكنولوجيا أن يستغني عن ما تنتجه في جميع المجالات، وبصفة خاصة في مجال الاتصالات والحاسبات الآلية والمعلومات. فكل مجتمع يحتاج إلى التنمية، والتي تحتاج بدورها إلى تقنيات حديثة، ولذلك فإن المجتمع يجب أن يعد أفراده للتعامل مع هذه التقنيات حتى يستطيع أن يلحق بركب التقدم. (أحمد، ٢٠١٨، ص ٢٥)

وبذلك لم تكن بداية الألفية الثالثة منعطفاً تاريخياً فقط، وإنما حملت معها تحولات كبرى، لعل أبرزها التطور الهائل في تقنية الاتصال والمعلومات (ICT) ، حيث شكلت ضغوطاً متزايدة على النظم التربوية الحالية. (الزين، 2016، ص ١١)، وظهر مفهوم التحول الرقمي كوسيلة جديدة تستطيع به الجامعات التعامل مع الثورة

الرقمية وتحدياتها. ولا يوجد تعريف ثابت للتحول الرقمي؛ لأن المصطلح يستخدمه الكثيرون لأسباب كثيرة ومن زوايا عديدة، لدرجة أنه أصبح مصطلحا شاملا يستخدم في الصحة، والصناعة، والتجارة، والتعليم وغيرها من المجالات، فالبعض عرفه بأنه "التغييرات التي تسببها التكنولوجيا الرقمية، أو تؤثر بها على جميع جوانب الحياة البشرية. (الحرون، وبركات، ٢٠١٩، ص٤٤٢)

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى وجود العديد من المحاولات والمشروعات التي تبين جهود التحول الرقمي للجامعات المصرية، حيث يعكس مشروع إنشاء شبكة الجامعات المصرية مدى اهتمام وزارة التعليم العالي باستخدام التكنولوجيا في التعليم الجامعي بمقرها الرئيس بمبنى المجلس الأعلى للجامعات بجامعة القاهرة؛ بهدف ربط الجامعات المصرية، بحيث يمكنهم المشاركة في الموارد المختلفة المتاحة لدى كل جامعة، ومن ثم أصبحت شبكة الجامعات هي أول شبكة محلية وقومية للجامعات المصرية، تقدم العديد من الخدمات. (عبدالسلام، ٢٠١١، ص٢٨٥)

وهدف الجامعة الرقمية كان واضح في الغاية الثامنة للخطة الإستراتيجية لجامعة بنها ٢٠١٧-٢٠٢٢ حيث أكدت على تطوير البنية الأساسية لمركز وشبكة المعلومات والاتصالات بالجامعة ، وتوفير بيئة اتصالات متكاملة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، مع تطوير البوابات الإلكترونية للجامعة والكليات لتكون بمواصفات عالمية ، كما تهتم هذه الغاية بتطوير مركز التعلم الإلكتروني بالجامعة مع ضرورة التوسع في إنشاء وحدات تعلم إلكتروني فرعية بالكليات، هذا بالإضافة إلى تنمية قدرات الموارد البشرية ورفع كفاءة العاملين بالجامعة وكلياتها في مجال تكنولوجيا المعلومات، والإرتقاء بمنظومة المحتوى الرقمي بالجامعة ، من خلال استكمال ميكنة مكاتب الجامعة والكليات، وإتاحة استخدام منظومة قواعد البيانات العالمية، و تفعيل بنك المعرفة المصري (الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها، ٢٠١٧، ص٣٠٤)

-التصنيفات العالمية للجامعات

إن التصنيفات العالمية للجامعات من أبرز المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على تميز الجامعة، ويعرف تصنيف الجامعات على أنه: آلية لترتيب الجامعات وفق عناصر تقييم محددة، مع مقارنة الجامعات ببعضها البعض على أساس الأداء، وتهدف إلى توفير معلومات عن جودة الجامعات، ولقد ظهرت فكرة تصنيف الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، كفكرة محلية بقصد مقارنة الجامعات والكليات مع نظيراتها، ثم بدأت في الانتشار لتغزو باقي الدول، وتنتقل من الصورة المحلية إلى العالمية. (عبدالعزيز، ٢٠١٥، ص ٣٣٠)

وتسعى جامعة بنها الآن كغيرها من الجامعات في إيجاد ترتيب متقدم بالتصنيفات العالمية للجامعات؛ والتي تعد حالياً أحد الأدلة التي يعتمد عليها في إعطاء مؤشرات عن ترتيب الجامعة بين الجامعات العالمية، لذلك أصبح السعي وراء تحقيق مركز مرموق ضمن هذه التصنيفات هدف أساسي لكل جامعة وليس جامعة بنها فقط، من خلال تجميع وتحليل الإنتاج العلمي الخاص بأعضاء هيئة تدريسيها وبأحاديثها والمنشور عالمياً وسعيها إلى وجود منظومة متكاملة لإدارة معلومات الأبحاث الجارية والمجازة لدرجات الماجستير والدكتوراه؛ من أجل حجز مرتبة متقدمة بين الجامعات. (أبو العينين، خليل، محمد، وغانم، ٢٠١٧، ص ١)

وفي هذا الإطار شغلت جامعة بنها مراكز مختلفة في التصنيفات العالمية للجامعات؛ فمثلاً، حصلت على الترتيب الأول على مستوى ٢٣ جامعة مصرية، وعالمياً حصلت على الترتيب ١٠١ وفقاً لتصنيف التايمز البريطاني عام ٢٠٢٠ للتمية المستدامة، وحصلت أيضاً في عام ٢٠٢٠ على الترتيب ما بين ٢٠١-٢٥٠ على مستوى ٤١٤ جامعة عالمية وفقاً لتصنيف The Young University Rankings، و على الترتيب ٤٠١ وفقاً للتصنيف العالمي الخاص بالعلوم الهندسية والتكنولوجية، والترتيب ٥٠١ وفقاً للتصنيف العالمي الخاص بالعلوم الطبيعية،

وحصلت على ترتيب ١٩٨ ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة عالمياً وفقاً لتصنيف الاقتصاديات الناشئة في عام ٢٠١٩ (إبراهيم، ٢٠٢٢، ص٣٦٦)

-تنافسية الجامعات

تشير تنافسية مؤسسة التعليم العالي إلى : "قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة ، مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة ، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها.(عساف، ٢٠١٥، ١١٨)، بمعنى جعل الجامعة متجهة نحو السوق وفق النظرية الاقتصادية، وهو الأمر الذي جعل مخططي التعليم الجامعي وواضعي سياساته يربطون عمليات الإعداد المهني كماً ونوعاً، باحتياجات سوق العمل وهذا يفرض على الجامعات أن تكون مصدر للإبداع والابتكار في الفكر والتقنية، كما يفرض عليها أن يكون لها رؤية تنبؤية عن مستقبل المجتمع واحتياجاته. (الصالح، ٢٠١٢، ص ٢٩٨)

وفي هذا السياق يشير (بدوي، ومصطفى، ٢٠١٨، ص ٣٤١) أن تنافسية التعليم العالي تتسم بالخصائص الآتية:

١. اعتمادها على تحقيق قيمة مضافة عالية لخدمات التعليم العالي، بالتركيز على القدرات الذاتية للدول والمؤسسات وطاقاتها المتميزة..
٢. أنها تهدف بشكل رئيس لتوسيع صناعة التعليم العالي وزيادة رفاهية منتسبيها وخريجها.
٣. أن هناك الكثير من المؤشرات المختلفة التي تكون محل اعتبار عند بحث القدرة التنافسية لقطاع التعليم العالي في الدول المختلفة، مثل التطور الاقتصادي، والإنتاجية، والعمالة، ومستوى التكنولوجيا.

هذا، ولقد تميزت جامعة بنها بالفعل بجهودها في تطوير منظومة التعليم الجامعي بها من مختلف الجوانب، ومحاولة تحقيق ميزة تنافسية على المستوى الإقليمي والدولي منذ استقلالها، ويظهر ذلك في الغايات الإستراتيجية التي حددتها لتحقيق رسالتها من حيث مسؤولياتها المجتمعية في مجال المعرفة والتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع محليا وإقليميا ودعم تكنولوجيا المعلومات والتنمية والربط مع الصناعة في إطار الحفاظ على القيم المشتركة. (إبراهيم، ٢٠٢٢، ٢٦٧)

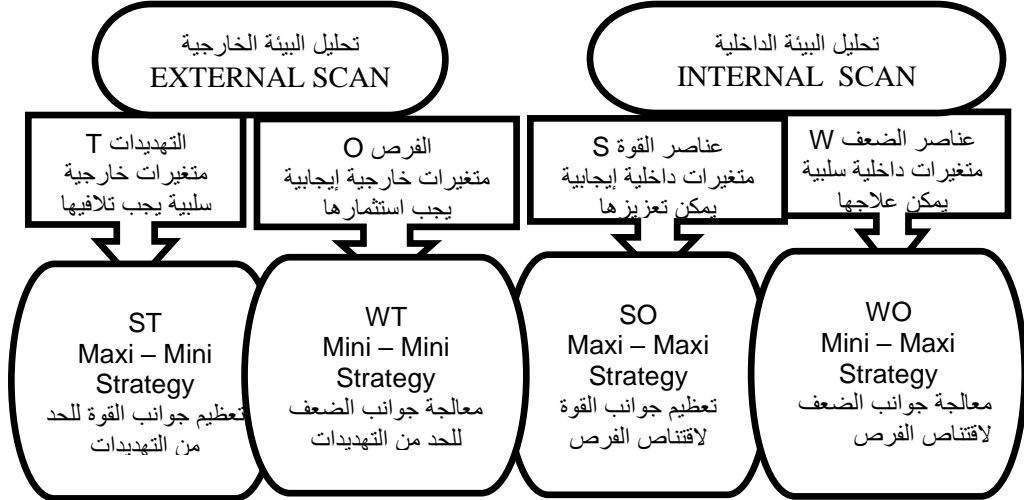
وهناك بعض المؤشرات التي تدل على الميزة التنافسية لجامعة بنها تتمثل في الآتي:
(ويح، ٢٠١٣، ٢٨-٢٩)

- حصول كلية الطب البيطري على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في سبتمبر ٢٠١٣.
- دخول (٢٨) أستاذا من الجامعة كأعضاء في اللجان العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين.
- حصول الجامعة على المركز الأول في (الملتقى القومي الأول لأندية علوم الجامعات المصرية للنانو تكنولوجي وتطبيقاته في العلوم المختلفة)، والذي عقد في جامعة طنطا.
- المشاركة في برنامج (أهيلو) ضمن أحد برامج مشروعات التطوير بالجامعات لتأهيل الطلاب لسوق العمل في ٢٠١٢، ويعقد هذا الامتحان على مستوى دولي في ١٦ دولة منها مصر.

مما سبق يتبين أن التحليل البيئي لجامعة بنها، أسفر عن مجموعة من العناصر الإستراتيجية في بيئتها الداخلية، تمثل نقاط قوة تميزها وتنافس بها، ونقاط ضعف تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى مجموعة عناصر إستراتيجية في بيئتها الخارجية، تمثلت في فرص متاحة يجب اغتنامها، وتهديدات محتملة يجب تحديد أفضل السبل للتعامل معها، بحيث

لا تؤثر على قدرتها على امتلاك بدائل إستراتيجية تساعدها على تحقيق التميز المؤسسي، وهو الذي يرتب عليه تحولات كبيرة في مسار جامعة بنها، وسيتم في المحور التالي إلقاء الضوء على هذه البدائل بالتفصيل.

المحور الرابع: بدائل إستراتيجية مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي لجامعة بنها
تعتمد هذه الخطوة على بناء جدول التحليل المزدوج، وهو ما يطلق عليه أيضا "مصفوفة أو بروفيل SWOT"، ومن خلال تلك المصفوفة، يمكن استخلاص أربعة أنواع من الخيارات الإستراتيجية التي تتنوع وفق الإمكانيات والموارد المتاحة والوضع المستهدف أو القضايا التي يراد علاجها، ويوضح الشكل التالي تلك الخيارات:



شكل (٦) الخيارات الإستراتيجية وفق مصفوفة التحليل المزدوج: إعداد الباحثة بالاستعانة بالمصدر

التالي: (قطييط، ٢٠١٦، ص ٢٥٢)

بالنظر إلى الشكل السابق يمكن ملاحظة وجود أربعة أنواع من الخيارات التي يمكن أن تنتج عن التحليل المزدوج لنواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات، والتي تنطوي على العديد من الإجراءات الفرعية، لتشكل في مجملها جوهر البدائل الإستراتيجية وفلسفتها، حيث تشمل تلك الخيارات والبدائل ما يلي: تعظيم جوانب القوة لاقتناص الفرص، ومعالجة جوانب الضعف لاقتناص الفرص، وتعظيم جوانب القوة للحد من التهديدات، ومعالجة جوانب الضعف للحد من التهديدات، (قطييط،

٢٠١٦، ص ٢٥٢)، وفي السياق الآتي، يمكن استعراض أهم الخطوات المحورية لمنهجية التحليل الإستراتيجي SWOT، لصياغة بدائل إستراتيجية لجامعة بنها تركز على إستيعاب الخيارات المتاحة، وبالتالي تحقق من خلالها التميز المؤسسي المنشود.

(١) - نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية لجامعة بنها

وفي ضوء ما تقدم، وبمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يمكن رصد نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية لجامعة بنها لبناء مصفوفة التحليل المزوج من خلال مايلي:

- نتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية لجامعة بنها

جدول (٣) نتائج تحليل البيئة الداخلية لجامعة بنها

نتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية لجامعة بنها	
نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weaknesses)
توفر سمعة متميزة لجامعة بنها محلياً وعالمياً. ارتباط جامعة بنها بالعديد من اتفاقيات التعاون مع جامعات وهيئات عالمية. امتلاك جامعة بنها حرماً جامعيًا ذا موقع متميز، يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية فاعلة توفير جامعة بنها بنية أساسية وتكنولوجية تساعد على تحقيق الجامعة لرسالتها وأهدافها بكفاءة. الاستفادة من تنوع تخصصات الدراسة وفروعها وتعددتها. وجود آليات بجامعة بنها للنشر العلمي. تدعيم جامعة بنها البعثات الخارجية ونظام الإشراف المشترك والمهمات العلمية. وجود وحدة لضمان الجودة بجامعة بنها تسعى لتحقيق أهدافها. وجود وحدة بجامعة بنها للتخطيط الإستراتيجي للجامعة. توجه جامعة بنها إلى بناء مجتمع رقمي إهتمام جامعة بنها بزيادة فرص المشاركة الدولية وتدويل التعليم. إهتمام جامعة بنها بالتصنيفات العالمية . محاولة جامعة بنها الحصول على ميزة تنافسية.	غياب معايير مرجعية محددة لتقييم كليات الجامعة وأقسامها المختلفة ومتابعتها. ضعف كفاءة نظم المعلومات والاتصالات لربط الجامعة ووحداتها وكلياتها. ضعف استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في برامج التدريس بالجامعة نظرًا لعدم توافرها بشكل كاف. ضعف نظام مراجعة اللوائح والقواعد وإجراءات العمل وتحسين الأداء. انخفاض مرتبات أعضاء هيئة التدريس مما يؤدي إلى عدم تفرغهم للبحث العلمي. ضعف التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب. ضعف توجه البرامج الدراسية بشكل كاف لتلبية الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل وتزويد الخريجين بالمهارات اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية لهم. محدودية دور البحوث العلمية للجامعة في مواجهة المشكلات المجتمعية والتنمية. قلة التركيز على التخصصات النادرة لتحقيق التنافسية. ضعف مستوى التأهيل للموارد البشرية بكليات الجامعة.

من الجدول السابق يتبين من نتائج تحليل البيئة الداخلية لجامعة بنها، أن الجامعة أمامها العديد من نقاط القوة التي يمكنها الاستفادة منها في تفعيل أدائها وتحقيق

تميزها، منها سمعة متميزة محليا وإقليميا وعالميا، وارتباطها بالعديد من اتفاقيات التعاون مع جامعات وهيئات عالمية، ووجود حرم جامعي ذي موقع متميز يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية فاعلة، بالإضافة إلى وجود مجموعة من نقاط الضعف التي يتحتم على الجامعة رصدها وتجاوزها، ومنها على سبيل المثال: ضعف نظام مراجعة اللوائح والقواعد وإجراءات العمل وتحسين الأداء، وضعف التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب في بعض الكليات وبصفة خاصة الكليات ذات الأعداد الطلابية الكبيرة، بجانب ضعف توجه البرامج الدراسية لتلبية الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل. ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه (الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها، ٢٠١٧)، ودراسة (شاهين، ٢٠٢٠)، ودراسة (إبراهيم، ٢٠٢٢). ويوضح الجدول التالي أهم نتائج تحليل البيئة الخارجية لجامعة بنها .

- نتائج تحليل عناصر البيئة الخارجية لجامعة بنها

جدول (٤) نتائج تحليل البيئة الخارجية لجامعة بنها

التهديدات المحتملة (Threats)	الفرص المتاحة (Opportunities)
الزيادة المستمرة والمتتالية في أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعة، مما يزيد من الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة . توجيه الطلاب يقوم على معيار واحد وهو مجموع الطالب، مما أدى إلى انخفاض الدافعية للابتكار والإبداع والتميز. التدهور المستمر في مستويات الطلاب القادمين من مرحلة التعليم الثانوي. عدم التوازن بين أعداد الخريجين من التخصصات المختلفة والاحتياجات الفعلية لسوق العمل. زيادة معدلات البطالة مما يؤثر سلبياً على دافعية الطالب نحو التميز. الفجوة بين توقعات سوق العمل ومخرجات قطاع التعليم. وجود جامعات منافسة تقدم برامج أكاديمية متميزة.	الاهتمام المحلي والإقليمي والعالمي بأهمية التعليم الجامعي ودوره في تميز المجتمع. دعم السياسة العامة للدولة لمجال التعليم ويتضح ذلك في رؤية مصر ٢٠٣٠ الاستقرار السياسي وتدعيمه المنظومة التعليمية بالجامعات . وجود الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد لنشر الوعي بثقافة الجودة والتميز المؤسسي بالجامعات. التحول الرقمي بمنظومة التعليم الجامعي . الاهتمام بالتصنيفات العالمية للجامعات ووضعها ضمن أولويات الخطط الجامعية. التوجه الحكومي نحو زيادة دعم تنافسية التعليم العالي. التوجه الحكومي لنشر ثقافة التميز بالمؤسسات التعليمية من خلال إنشاء جائزة التميز الحكومي.

من الجدول السابق ، أوضحت نتائج التحليل البيئي أن جامعة بنها أمامها العديد من الفرص المتاحة التي يمكن الاستفادة منها في تدعيم تميزها، في ظل

المتغيرات الراهنة محليا وإقليميا وعالميا ، ومنها زيادة الاهتمام بالتعليم الجامعي ، ودوره في تميز المجتمع ودعم السياسة العامة للدولة لمجال التعليم، ويتضح ذلك في رؤية مصر ٢٠٣٠ ، والتوجه الحكومي لنشر ثقافة التميز بالمؤسسات التعليمية من خلال إنشاء جائزة التميز الحكومي ، كما أن هناك مجموعة من التهديدات المحتملة التي يتحتم على الجامعة أن تحدد كيفية التعامل معها في سبيل تحقيقها لرسالتها وغاياتها الداعمة للتميز والتنافسية، ومنها: الزيادة المستمرة والمطرقة في أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعة، مما يزيد من الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة، فضلا عن الفجوة بين توقعات سوق العمل ومخرجات قطاع التعليم، بالإضافة الى وجود جامعات منافسة تقدم برامج أكاديمية متميزة. ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه (الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها، ٢٠١٧) ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه (الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها، ٢٠١٧) ودراسة (شاهين، ٢٠٢٠) و(إبراهيم، ٢٠٢٢).

(٢)-بناء مصفوفة التحليل المزدوج لعناصر البيئة الداخلية والخارجية لجامعة بنها

جدول (٥) مصفوفة التحليل البيئي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية لجامعة بنها.

إستراتيجية القوة والفرص (S/O)	إستراتيجية الضعف والفرص (W/O)	إستراتيجية القوة والتهديدات (S/T)	إستراتيجية الضعف والتهديدات (W/T)
- الاستفادة من الاهتمام المحلي والإقليمي والعالمي بأهمية التعليم الجامعي ودوره في تميز المجتمع. -توظيف دعم السياسة العامة للدولة لمجال التعليم، ويتضح ذلك في رؤية مصر ٢٠٣٠ -استثمار الاستقرار السياسي ودوره في تدعيم المنظومة التعليمية بالجامعات. -استثمار وجود الهيئة القومية لضمان الجودة والإعتماد لنشر الوعي بثقافة الجودة والتميز المؤسسي بالجامعات.	-تطوير معايير مرجعية محددة وواضحة لتقييم كليات جامعة بنها ومتابعتها. - الاهتمام بكفاءة نظم المعلومات والاتصالات وفعاليتها لربط جامعة بنها وكلياتها. -تنمية الوعي باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في برامج التدريس المقدمة بجامعة بنها. - توفير نظام قوي لتدعيم جهود جامعة بنها لضمان الجودة وتحسين الأداء. -تحسين مرتبات أعضاء هيئة التدريس مما يؤدي إلى تفرغهم للبحث العلمي.	-توفر سمعة متميزة لجامعة بنها محلياً وعالمياً. -ارتباط جامعة بنها بالعديد من اتفاقيات التعاون مع جامعات وهيئات عالمية. -امتلاك جامعة بنها حرماً جامعياً ذا موقع متميز، يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية فاعلة -امتلاك جامعة بنها بنية أساسية وتكنولوجية تساعد على تحقيق الجامعة لرسالتها وأهدافها بكفاءة. -وجود أليات حديثة بجامعة بنها للنشر العلمي. -تدعيم جامعة بنها البعثات الخارجية ونظام الإشراف المشترك والمهام العلمية.	-الزيادة المستمرة والمتتالية في أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعة مما يزيد من الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة -استمرار انخفاض الدافعية لدى الطلاب للابتكار والإبداع والتميز. -استمرار محدودية دور البحوث العلمية للجامعة في مواجهة المشكلات المجتمعية والتنمية. -استمرار عدم التركيز على التخصصات النادرة لحقيق التفاسية. -استمرار ضعف مستوى التأهيل للموارد البشرية بكليات الجامعة.

<p>-التدهور المستمر في مستويات الطلاب القادمين من مرحلة التعليم الثانوي .</p> <p>-عدم التوازن بين أعداد الخريجين من التخصصات المختلفة والاحتياجات الفعلية لسوق العمل.</p> <p>-زيادة معدلات البطالة مما يؤثر سلباً على دافعية الطالب نحو التميز</p> <p>-الفجوة بين توقعات سوق العمل ومخرجات قطاع التعليم.</p> <p>-وجود جامعات منافسة تقدم برامج أكاديمية متميزة</p> <p>-استمرار ضعف استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في برامج التدريس بالجامعة نظراً لعدم توافرها بشكل كافٍ</p>	<p>-وجود وحدة لضمان الجودة بجامعة بنها تسعى لتحقيق أهدافها .</p> <p>-وجود وحدة بجامعة بنها للتخطيط الإستراتيجي .</p> <p>-توجه جامعة بنها إلى بناء مجتمع رقمي</p> <p>- اهتمام جامعة بنها بزيادة فرص المشاركة الدولية وتدويل التعليم</p> <p>- التركيز على تحقيق التميز المؤسسي</p> <p>-التركيز على سوق العمل ومتطلباته.</p> <p>-دعم الجامعة لثقافة الابداع والابتكار.</p>	<p>-تبني جامعة بنها مداخل حديثة لتحقيق التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب</p> <p>- تطوير جامعة بنها البرامج الدراسية لتزويد الخريجين بالمهارات اللازمة للمنافسة</p> <p>- تبني طرق جديدة لتطوير وظائف جامعة بنها في مواجهة المشكلات المجتمعية والتنمية.</p> <p>-التركيز على التخصصات النادرة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة بنها.</p> <p>-تطوير مستوى التأهيل الإداري للموارد البشرية بكليات جامعة بنها.</p>	<p>-توظيف التحول الرقمي بمنظومة التعليم بجامعة بنها</p> <p>-توظيف الاهتمام بالتصنيفات العالمية للجامعات ووضعها ضمن أولويات الخطط الجامعية.</p> <p>-استثمار التوجه الحكومي نحو زيادة دعم تنافسية التعليم العالي.</p> <p>-استثمار التوجه الحكومي لنشر ثقافة التميز بالمؤسسات التعليمية من خلال إنشاء جائزة التميز الحكومي.</p>
--	---	---	--

من الجدول السابق يلاحظ أنه في ضوء الخيارات الإستراتيجية السابقة، يمكن استخلاص أربعة بدائل تتسم بالشمول والواقعية، مع إمكانية تبنيها للتميز المؤسسي كأسلوب وطريقة تحقق بها جامعة بنها التميز المؤسسي المنشود، وبالتالي المنافسة في سوق الجامعات الرائدة محلياً وعالمياً، حيث تتبثق هذه البدائل من تلك الخيارات الإستراتيجية التي اعتمدت على مزاجعة الفرص المتاحة، والتحديات المحتملة، مع نواحي الضعف، وعناصر القوة.

(٣)- صياغة البدائل الإستراتيجية المقترحة لجامعة بنها لتحقيق التميز المؤسسي .

في ضوء الإطار النظري الذي تم عرضه، والدراسات السابقة التي تناولت التميز المؤسسي، وما خرج به البحث من خلال مصفوفة التحليل المزدوج لعناصر البيئة الداخلية والخارجية لجامعة بنها، يمكن وضع تصور لمجموعة بدائل إستراتيجية تمكن جامعة بنها من تحقيق التميز المؤسسي، وفيما يلي استعراض لتلك البدائل، وما تتضمنه من آليات وتدابير إجرائية.

البديل الاول - إستراتيجية التميز الابتكاري التنافسي (التوجه الإستراتيجي تعظيم جوانب القوة لاقتناص الفرص)

يرتكز هذا البديل على الخيارين الإستراتيجيين (ST-WO) القائمين على تعظيم عناصر القوة لاقتناص الفرص(التوجه الإستراتيجي تعظيم جوانب القوة لاقتناص الفرص)، بالإضافة إلى معالجة جوانب القصور ونواحي الضعف، بما يساعد على استثمار الفرص المتاحة، ويتضمن هذا البديل العديد من التدابير والإجراءات المحددة التي يمكن توضيحها فيما يلي:

- إجراء التقييم الذاتي لجامعة بنها بشكل دوري، وذلك لعلاج فجوات الأداء وتحسين الخدمات المقدمة، وتعزيز ثقافة التميز المؤسسي ونشرها بين كليات الجامعة ، مع إعداد دليل مرجعي شامل عن التميز المؤسسي وبيان دوره في تحقيق مكانة مرموقة للجامعة، ونشره.
- استثمار التطور التكنولوجي وصيغة جامعات الجيل الرابع في تحسين جودة الخدمات التعليمية لجامعة بنها.
- تعزيز منظومة القيم الداعمة للابتكار والتميز داخل كليات جامعة بنها.
- الاستثمار في الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس الداعمة للإبداع والابتكار، والإستفادة منها في تحقيق التميز المؤسسي للجامعة.

- إيجاد مناخ جامعي داعم للإبداع والتميز بين طلاب جامعة بنها .
- تشجيع الموارد البشرية الداعمة للابتكار وتدريبهم.
- إنشاء حاضنات للابتكار بكليات جامعة بنها العلمية والنظرية.
- تشجيع رأس المال الفكري بجامعة بنها على التميز المؤسسي.
- توفير برامج تعليم وتدريب متطورة، لتقديم كل جديد ومتطور في مجال التميز المؤسسي.
- تعزيز الشراكات المجتمعية الداعمة للتميز المؤسسي بجامعة بنها.
- توفير جامعة بنها هياكل تنظيمية مرنة قادرة على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية وداعمة للابتكار والتميز.
- بناء جامعة بنها نظاما لإدارة الموارد البشرية يحقق الإبداع والابتكار والتميز، متكيفا مع معطيات العصر.
- حرص جامعة بنها على امتلاك أعضاء هيئة تدريس يتمتعون بالإبداع والابتكار في جميع المجالات العلمية والأكاديمية.
- إعداد جامعة بنها خطة إستراتيجية قائمة على أهداف إستراتيجية داعمة لثقافة التميز المؤسسي بالمنظومة الجامعية.

البديل الثاني: إستراتيجية المكافحة العلاجية لتحقيق التميز (التوجه الإستراتيجي العلاجي)

- يرتكز هذا البديل بشكل أساسي على الخيار الإستراتيجي المتعلق بالجوانب العلاجية لنواحي الضعف وجوانب القصور؛ لتلافي التهديدات المحتملة (التوجه الإستراتيجي العلاجي)، وينطلق هذا البديل من عدة اليات وإجراءات تتضمن ما يلي:
- تبني جامعة أهداف إستراتيجية تدعم التميز في المنظومة الجامعية بمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها ، لمواكبة رؤية مصر ٢٠٣٠ الداعمة للتميز المؤسسي .
 - إنشاء مركز للتميز المؤسسي بجامعة بنها، يحقق لها مكانة مرموقة بين الجامعات العالمية .
 - إيجاد قنوات مفتوحة باستمرار مع الجامعات العالمية ذات السمعة المتميزة من خلال اتفاقيات التعاون والتبادل العلمي.
 - تطوير نظم الجودة وإجراءاتها ومعاييرها، بما يساير التوجهات العالمية الداعمة للتميز المؤسسي.
 - التحول من الهياكل التنظيمية التقليدية إلى تنظيمات مرنة قادرة على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة، داعمة للتميز والتنافسية.
 - تنمية الموارد البشرية الموهوبة بجامعة بنها، وزيادة فعاليتها لخدمة المجتمع وتطويره.
 - اهتمام جامعة بنها بتطوير منظومة البحث العلمي، ودفعها للتغلب على مشكلات المجتمع، والإسهام في تطويره.
 - تلبية جامعة بنها الحاجات المستقبلية المتوقعة للعملاء ،من خلال أداء مؤسسي متميز .

البديل الثالث - إستراتيجية التميز الريادي تعظيم جوانب القوة لاقتناص الفرص (التوجه الإستراتيجي الريادي)

يرتكز هذا البديل بشكل أساسي على الخيار الإستراتيجي تعظيم جوانب القوة لاقتناص الفرص (التوجه الإستراتيجي الريادي) ، وينطلق هذا البديل من عدة آليات وإجراءات تتضمن ما يلي:

- إنتاج بحث علمي متميز يحقق الريادية المحلية والعالمية للجامعة .
- تعزيز ثقافة التميز والريادة الجامعية، بتبني شعار الجامعة الريادية في رسالتها وأهدافها الإستراتيجية .
- حرص جامعة بنها على المساهمة في تحقيق بيئة جامعية داعمة لثقافة ريادة الأعمال.
- تعزيز أنظمة التحول الرقمي في جميع أنشطة الجامعة .
- إنجاز جامعة بنها نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على نفسها وعلى غيرها، وتحقق من خلالها الريادة والتنافسية .
- توفير جامعة بنها ممارسات ريادية متفردة لتحقيق أفضل النتائج.
- تركيز جامعة بنها على التحسين المستمر لجميع وظائفها (البحث العلمي - التدريس - خدمة المجتمع) لخدمة توجهها الداعم لريادة الأعمال والتنافسية.
- تأكيد جامعة بنها أهمية التوجه الإستراتيجي الريادي بتبني ثقافة الريادة ضمن أهدافها الإستراتيجية .
- تحويل جامعة بنها لجامعة ريادية وتحقيق متطلباتها في جميع المدخلات والعمليات والمخرجات المرتبطة بها.

البديل الرابع-إستراتيجية المكافحة الشاملة لتحقيق التميز (التوجه الإستراتيجي المكافحة الشاملة)

يرتكز هذا البديل على الخيار الإستراتيجي القائم على معالجة جوانب الضعف لاقتناص الفرص (التوجه الإستراتيجي المكافحة الشاملة) لتحقيق جامعة بنها التميز من خلاله، ويتضمن هذا البديل العديد من الآليات والإجراءات والتدابير، أهمها ما يلي:

- حرص جامعة بنها على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية إلى واقع ملموس؛ من أجل تحقيق طموحاتها الرامية للتميز .
- التوظيف الجيد لوحدات الجودة والتخطيط الإستراتيجي بجامعة بنها لتوفير مؤشرات ومعايير التميز بين كلياتها المختلفة.
- دعم ثقافة الإصلاح المؤسسي من خلال الهيكل التنظيمي، وجعله أكثر مؤاممة لمتطلبات التميز المؤسسي.
- نشر مفهوم التميز المؤسسي كعامل محوري في تطوير أداء جامعة بنها لمواجهة متغيرات العصر وتحدياته.
- تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية بجامعة بنها، وربطها بمهارات القرن الحادي والعشرين .
- سعي جامعة بنها إلى استغلال الخطة الإستراتيجية لها في بناء منظومة جامعية قائمة على التميز المؤسسي.
- حرص جامعة بنها على ضرورة استدامة التميز واستمراريته، وجعله التوجه العام لجميع الممارسات التي تتبناها.

المراجع

- ابراهيم، أبو النور مصباح أبو النور. (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لجامعات الجيل الرابع بمصر في ضوء الاتجاهات المعاصرة، مجلة كلية التربية، مج ٣١، ع ١٢٤.
- إبراهيم، صديق بلل، عوض الله، أحمد حسني، و الأمين، عبدالرحمن محمد. (٢٠١٨). أثر نظم أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٢.
- إبراهيم، فاطمة أحمد زكي. (٢٠٢٢). بناء العلامة التجارية لجامعة بنها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء النموذج البريطاني: دراسة حالة مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع ١، ج ١.
- إسماعيل، دار النعيم أبكر محمد. (٢٠١٠). أثر تحليل البيئة الداخلية على سياسة الشراء من المصدر المناسب في مصنع جياذ للصناعات الحديدية ٢٠٠٣ - ٢٠٠٨ م مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، ع ١٨.
- أبو العينين، هشام محمد، خليل، ماهر حسب النبي، محمد، واصل محمد عاطف، و غانم، محمد محمدي. (٢٠١٧). دور أعضاء هيئة التدريس الدوليين في تحسين ترتيب جامعة بنها في تصنيف كيو إس البريطاني. أبحاث المؤتمر العلمي الثاني للمكتبات والمعلومات: النشر العلمي الدولي: الواقع والتحديات والحلول، بنها: جامعة بنها - كلية الآداب.
- أبو المجد ، مها عبد الله السيد. (٢٠١٧). تخطيط مدرسة المستقبل ضرورة للتنمية ومواجهة مجتمع المعرفة ، مكتبة الرشد ، الرياض.

- أبو جربوع، يوسف علي عيسى (٢٠٢٢). أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة حالة جامعة غزة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع٧٦.
- أبو رجب، ولاء السيد. (٢٠٢٠). واقع التميز المؤسسي بمؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة، المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، ع١٤١.
- أحمد، أحمد إبراهيم. (٢٠٠١). فلسفة التعليم الجامعي ونظم إدارته، عالم التربية، ع٣.
- أحمد، أميرة خيرى علي. (٢٠١٨). معايير مقترحة لتنمية الثقافة العلمية بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء بعض المتغيرات المحلية والعالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية.
- أحمد، محمد فتحى عبدالرحمن. (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع١٤١، ج٦.
- الأيوبي، منصور محمد علي. (٢٠١٥). بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، ع٢.
- باشيوه، لحسن عبدالله. (٢٠١٦). روائع التميز المؤسسي والإعتماد الأكاديمي: دراسة استشرافية لمتطلبات تميز مؤسسات التعليم العالى فى الوطن العربى، المجلة العربية للجودة والتميز، مج٣.
- بحيري، سعد. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي. أعمال ملتقيات وندوات: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- بدوي، محمود فوزي أحمد، ومصطفى، عماد نجم عبدالحكيم. (٢٠١٨). تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري: مدخلا لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية، *المجلة التربوية*، ج٥٣.
- بسطا، عزت حكيم بخيت، مرسى، نوال حلمى، و شاهين، أميرة محمد محمود. (٢٠٢٠). جهود مؤسسات المجتمع المدني في التصدي لمشكلة الأمية في مصر *مجلة البحث العلمي في التربية*، ع٢١، ج٤.
- بن عباد، جلييلة (٢٠٢٠). دور الجامعة في دعم ريادة الأعمال: الجزائر ومصر نموذجا، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* مج ١١، ع ١.
- بونوة، شعيب، و خلوط، عواطف. (٢٠١١). أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة. *أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية*، ج٢، البليدة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة سعد دحلب البليدة.
- بيومي، خلف محمد عبدالسلام. (٢٠١٩). سياسات الإصلاح الإقتصادي وانعكاساتها على جودة حياة الأطفال بالمناطق الحدودية: دراسة تحليلية في ضوء بعض الإحصاءات الرسمية *مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية*، ع٢٨.
- توفيق، صلاح الدين محمد، عبدالعاطى، عزة سالم، علي، نادية حسن السيد، و رمضان، صلاح السيد عبده. (٢٠١٩). رؤية مقترحة لحاضنة تكنولوجياية بجامعة بنها ودورها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة: التحديات وسبل المواجهة *مجلة كلية التربية*، مج ٣٠، ع ١٢٠.
- جاد، محمد. (٢٠١٦). مخاطر الإصلاح الاقتصادي تحت وطأة ضغوط المنظمات الدولية *مجلة الديمقراطية*، مج ١٦، ع ٦١.

- جامعة بنها مركز الابداع والابتكار وريادة الأعمال ، متاح على الموقع التالي <https://iec.bu.edu.eg>
- جامعة بنها.(٢٠٢٠) .مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار والتوثيق ، النشرة الاحصائية ،٢٠١٩-٢٠٢٠ .
- جايل، عفاف محمد .(٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي لتنمية مهارات خريجي التعليم الجامعي لمواجهة المتطلبات المتجددة لسوق العمل في ضوء اقتصاد المعرفة، *مستقبل التربية العربية*، مج٢٢ ، ٩٥ع .
- جرجر، إبراهيم البشير عبدالحميد .(٢٠١٥). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج٦ ، ١ع .
- جمعة، محمد حسن أحمد. (٢٠١٩). متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي: كلية التربية جامعة دمياط نموذجاً، *المجلة التربوية*، ج٦٥ .
- جمهورية مصر العربية، رئاسة الجمهورية. قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١، المادة رقم (١).
- جميل، وائل سالم. (٢٠١٧). المتغيرات العالمية الجديدة وسبل التخطيط الاستراتيجي للتنمية، *مجلة آداب الكوفة*، مج١٠، ٣٤ع .
- الحارثي، سعود بن عبدالجبار هويدي. (٢٠٢٠). المقارنة المرجعية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف *مجلة كلية التربية*، مج٣١ ، ١٢٢ع .
- حاضنات جامعة بنها، متاح على الموقع التالي : <https://bu.edu.eg>
- حباكة، أمل سعيد محمد. (٢٠١٣). دراسة مقارنة للأداء البحثي في بعض الجامعات الأجنبية و إمكانية الإفادة منها في مصر *مجلة التربية*، مج١٦، ٤٦ع .

- الحرون، منى محمد السيد، و بركات، على على عطوة .(٢٠١٩). متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، مجلة كلية التربية، مج ٣٠، ع ١٢٠٤ .
- حسانين، خالد محمد السيد .(٢٠١٤). استخدام برنامج تدريبي في خدمة الجماعة لتنمية المهارات السياسية لدى القيادات الشبابية، مجلة الخدمة الإجتماعية، ع ٥٢٤ .
- حسن، بسمة كزار .(٢٠١٢). دور الجامعة في تنمية المجتمع البصري، وقائع المؤتمر العلمي السادس ،أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية، البصرة: كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة البصرة.
- حسين، حسن مختار . (٢٠٠٢). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، مج ٥ ، ع ٦ .
- حسين، سلامة عبدالعظيم . (٢٠١٠). تصور مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة: دراسة تقييمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها. التربية المعاصرة، س ٢٧، ع ١٤.
- حنيش، نادية علي محمد. (٢٠١٦). مشاركة طلاب الجامعة في خدمة المجتمع، عالم التربية، ع ٥٥ .
- الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها .(٢٠١٧-٢٠٢٢) . معا لبنى المستقبل نحو العالمية ، الإصدار الثاني، الوحدة المركزية للتخطيط.
- الخليفة، عبدالعزيز علي عبدالله .(٢٠١٥). تطوير مهارات خريجي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء التكامل بين التدريب والتعليم: دراسة ميدانية، رسالة الخليج العربي، ع ١٣٥ .

- دياب، سهيل رزق. (٢٠١٣). دور الأستاذ الجامعي في الإشراف والمتابعة على رسائل الماجستير في الجامعات الفلسطينية المحلية: واقع وطموح. أعمال مؤتمر: الدراسات العليا بين الواقع وآفاق الإصلاح والتطوير: الجامعة الإسلامية بغزة.
- رفيع، ديمة عبدالله يوسف، عبدالمنعم، هناء حسين محمد، و المهدي، سوزان محمد. (٢٠٢٠). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة. مجلة البحث العلمي في التربية، ع ٢١.
- الزروق، ناجية حسن عبدو. (٢٠١٦). المتغيرات العالمية والمحلية وانعكاساتها على التعليم الجامعي بليبيا، عالم التربية، ع ٥٣.
- الزهراني، نوال أحمد، و حوالة، سهير محمد أحمد. (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبدالعزيز في ضوء النموذج الأوروبي. (EFQM) مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٦، ع ١٣٤.
- الزين، أميمة سميح. (٢٠١٦). التحول لعصر التعلم الرقمي تقدم معرفي أم تقهقر منهجي، أعمال المؤتمر الدولي الحادي عشر: التعلم في عصر التكنولوجيا الرقمية، طرابلس، مركز جيل البحث العلمي.
- السعبري، بهاء عدنان. (٢٠١٣). الاستراتيجية والتخطيط والاستراتيجي، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، مج ٦، ع ١٥.
- السعيد، أشرف. (٢٠٠٨)، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- السهو، سلطان. (٢٠١٤). التخطيط الإستراتيجي. الوعي الإسلامي، ع ٥٩٣.

- سيد، أحمد فايز أحمد (٢٠١٩). مؤشرات الاقتصاد المعرفي في الجامعات المصرية الحكومية: دراسة وصفية لتحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠. مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، مج ٦، ع ١٢٤.
- الشافعي، زينب رمضان (٢٠١٠). قضية محو الأمية والأوضاع التعليمية في مصر، مجلة بحوث ودراسات، ع ٧.
- شاهين، نجلاء أحمد محمد. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات الجامعة الريادية مجلة كلية التربية، مج ٢٠.
- شحادة، نعمان عابد، و أبو صبحة، كايد عثمان (٢٠١٠). أهداف التعليم الجامعي ومدى تناولها لأبعاد التقارب العربي، المؤتمر القومي السنوي السابع عشر - العربي التاسع - التقارب العربي في برامج التعليم الجامعي وقبل الجامعي، ج ١ ، القاهرة.
- الشريف، طلال بن عبدالله حسين، و بخاري، سلطان بن سعيد مقصود. (٢٠١٠). نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من عام ١٤٢٣ - ١٤٣٠هـ رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الشريف، عبدالله بن عبدالعزيز بن عبدالمطلب، و إبراهيم، زكريا سالم سليمان. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لزيادة القدرة التنافسية لطلاب كليات الفروع بجامعة تبوك مجلة التربية، ع ١٨٤، ج ٣
- الصالح، عثمان بن عبدالله (٢٠١٢). تنافسية مؤسسات التعليم العالي، إطار مقترح مجلة الباحث، ع ١٠.
- صبيح، لينا. (٢٠١٢). التعليم الجامعي ومجتمع المعرفة دراسات في التعليم الجامعي، ع ٢٣.

- عباس، ياسر ميمون (٢٠١٨). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية. *المجلة الدولية لضمان الجودة*، مج ١، ع ٢ .
- عبدالسلام، أسامة عبدالسلام علي. (٢٠١١). التحول الرقمي للجامعات المصرية، المتطلبات والآليات، *مجلة التربية*، مج ١٤، ع ٣٣ .
- عبدالعال، سها بشير أحمد. (٢٠١٨). دور أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها في النشر الأكاديمي الدولي: الواقع والمعوقات والحلول. *المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات*، مج ٥، ع ٤٤ .
- عبدالعزيز، كريمان بكنام صدقي. (٢٠١٥). تأثير النشر الدولي على ترتيب الجامعات، جامعة القاهرة نموذجاً. *المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات*، مج ٢، ع ٣٤ .
- عبدالقادر، هيثم محمد. (٢٠١٥). انعكاسات ثورة ٣٠ يونيو على الوضع الاقتصادي المصري مع التطبيق على البطالة والركود الاقتصادي. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع ٢٤ .
- عبدالمطلب، أحمد محمود محمد. (٢٠١٠). فلسفة و مبادئ و أهداف التعليم الجامعي المفتوح و الطلب الاجتماعي للالتحاق بهذا التعليم: مدخل لتطوير التعليم الجامعي. *المؤتمر العلمي السنوي الثالث والدولي الاول - معايير الجودة والاعتماد في التعليم المفتوح في مصر والوطن العربي*، مج ١ : كلية التربية ، جامعة بورسعيد .
- عبدالموجود، محمد عزت. (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي: معناه، وفحواه، وجدواه، *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*، ع ٣، ج ١ .
- عساف، محمود عبدالمجيد رشيد. (٢٠١٥). واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة

- وإستراتيجية مقترحة لتمكينه مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج ٣، ع ٩.
- علي، محمد عبداللطيف محمد. (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي وتطوير الجامعات المصرية مجلة الخدمة الإجتماعية، ع ٦٠.
- علي، ياسر عبدالحافظ. (٢٠١٩). تطبيق نموذج التحليل الرباعي "Swot Analysis" على الواقع الثقافي في المجتمع المصري مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع ٤٣.
- غازي، علي علي. (٢٠١٣). الممارسات التطبيقية لمعيار القيادة كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، إدارة الاعمال، ع ١٤٢.
- الفرغ، هند بندر عبدالمحسن، و العنزي، سالم مزلوه. (٢٠٢١). تصور مقترح لتنمية التفكير الحاسوبي لدى معلمات الحاسب الآلي وتقنية المعلومات بالمرحلة الثانوية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع ١٣٦.
- القرشي، زينب بنت عبدالكريم عامر، و القرشي، مسعود بن خضر بن مبارك. (٢٠٠٨). التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية ، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى ، رسالة ماجستير جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القطروني، زينب حسن إجباره. (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي، الفلسفة وآليات التطبيق ، مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي .مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، ع ١.
- قطيط، عدنان محمد. (٢٠١٦). مكافحة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، بدائل استراتيجية مقترحة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع ٦٩.

- المبيضين، محمد زيب. (٢٠١٣). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج ٩، ع ٤ .
- جمعة، محمد حسن أحمد. (٢٠١٩). متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي: كلية التربية جامعة دمياط نموذجاً. *المجلة التربوية*، ج ٦٥ .
- محمد، أحمد محمد أحمد. (٢٠١٤). معوقات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية: رؤية تربوية. *المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر : تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة*، ع ٢٦ ، القاهرة: جامعة عين شمس . مركز تطوير التعليم الجامعي.
- محمود، نجوى عبدالله. (٢٠٢٠). أثر جودة البيئة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري مجلة *العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج ٤، ع ٤ .
- محمود، ولاء محمود عبدالله. (٢٠٢١). رؤية مقترحة لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها في ضوء مدخل الجدارة المهنية. *مجلة كلية التربية*، مج ٣٢، ع ١٢٨ .
- مصطفى، فاطمة الزهراء سالم محمود. (٢٠١٦). رفع الوعي السياسي للمواطن المصري في ضوء مدخل التعلم القائم على المواطنة المستدامة: رؤية مقترحة، *آفاق جديدة في تعليم الكبار*، ع ٢٠ .
- المعماري، على أحمد خضر، و عبدالعزيز، أحمد. (٢٠١٤). نحو شراكة حقيقية بين الجامعة والمجتمع. *المؤتمر القومي السنوي الثامن*

عشر : تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، ع٢٦ ، القاهرة: جامعة عين شمس.

- مقدم، عبدالجليل، و عدنانى، خولة. (٢٠١٩). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار. مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون، مج٥، ع١٠.

- ملكاوي، نازم محمود الأحمد. (٢٠١٩). دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية بوجود التمكين متغيراً وسيطاً: دراسة حالة معهد الإدارة العامة /الإدارة العامة، س٥٩، ع٤.

- المليجي، رضا إبراهيم السيد سالم. (٢٠١١). القياس المقارن بالأفضل كمدخل لضمان جودة التعليم الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية، مج ٢٢، ع ٨٧.

- نبذة تاريخية عن جامعة بنها، متاح على الموقع التالى:

<https://bu.edu.eg>

- هلال، علي الدين، و مصطفى، أسماء. (٢٠١٦). عودة الدولة تطور النظام السياسي في مصر بعد ٣٠ يونيو، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج١٧، ع٢.

- الهلالى، الهلالى الشربيني. (٢٠١٩). محو الأمية وتعليم الكبار في مصر: الواقع والتحديات والمقترحات، بحوث في التربية النوعية، ع٣٥.

- همام، إيمان أحمد حسن. (٢٠١٧). سياسات قبول الطلبة بالتعليم الجامعي وعلاقتها بالاستقلال الذاتي للجامعات: دراسة مقارنة في كل من فنلندا واليابان ومصر مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع٣٨

- واصلي، فاطمة علي محسن. (٢٠١٨). معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي، مجلة كلية التربية، مج ٣٤، ع ١٤ .
- ويح، محمد عبدالرازق إبراهيم. (٢٠١٣). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: (دراسة ميدانية على جامعة بنها) مجلة كلية التربية، مج ٢٤، ع ٩٥ .
- وزارة التعليم العالي : تطور أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بنها ، مكتب الوزير ،الادارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق، متاح على الموقع التالي: [/http://portal.moheer.gov.eg/ar-eg](http://portal.moheer.gov.eg/ar-eg)
-
- Akhbari, M. (2012). The Process of Strategic Urban Planning: a Case of Iran. *International Journal of Bio-Resource & Stress Management*, (3).
- Cueva Moncayo, M. F., Freire, L. E., Gabriel Flores, L. C., & García Delgado, J. L. (2021). Definition of Strategies in Ecuadorian Hospitals in a Plithogenic Environment. *Neutrosophic Sets & Systems*, (44) .
- El Hawi, R., & Alzyadat, W. (2019). TQM Measured Students' Satisfaction in the Jordanians' Private University for Achieving Institutional Excellence. *TEM Journal*, 8(2).
- Guliyeva,, A. (2022). Methodological approaches to measuring quality of life. *Brazilian Journal of Political Economy / Revista de Economia Politica*, 42(2).

- Hall, R., & Lulich, J. (2021). University Strategic Plans: What they Say about Innovation. *Innovative Higher Education*, 46(3).
- Jerkovic, J. (2022). the element of “surprise” In A Strategic Plan. *Economic Development Journal*.
- Nor, M. Z. M., & Yusoff, M. S. B. (2021). SWOT Analysis of the Universiti Sains Malaysia Medical Educationists’ Preparations to Make a Regional Medical Education Hub: A Qualitative Study. *Education in Medicine Journal*, 13(3).
- Ponce Ruiz, D. V., Díaz Vásquez, R. A., Villalta Jadan, B. E., & Dorado Caballos, C. Y. (2021). Neutrosophic Statistics in the Strategic Planning of Information Systems. *Neutrosophic Sets & Systems*, (44) .