

متطلبات تفعيل الخطة الاستراتيجية للجامعات المصرية كمدخل لتحسين التصنيف العالمي

أ.م.د/ مها عبد الله السيد أبو المجد

أستاذ التخطيط التربوي المساعد

قسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة بنها

ملخص البحث باللغة العربية:

استهدف البحث الحالي إيجاد مجموعة متطلبات، يمكن من خلالها أن تسهم الخطة الاستراتيجية للجامعات المصرية في تحقيق مركز متقدم في بعض التصنيفات العالمية، وتلبية معاييرها ومؤشراتها، ولتحقيق هذا الهدف تطلب الأمر، استخدام المنهج الوصفي من خلال تناول ماهية الخطة الاستراتيجية، وأهم مراحل تكوينها كأحد المحاور الرئيسة في رسم مستقبل الجامعات، وماهية التصنيفات العالمية للجامعات، ثم عرض لملامح هذه التصنيفات والمؤشرات التي تتميز بها، مع محاولة تشخيص الواقع الحالي لبعض الخطط الاستراتيجية للجامعات المصرية ودوره في تحقيق تصنيف عالمي يؤهلها لدخول ساحة المنافسة العالمية وتحقيق مكانة تتميز بها ضمن خارطة الجامعات العالمية، وقد جاءت أهم نتائج البحث بطرح مجموعة متطلبات يمكن بها تفعيل دور الخطة الاستراتيجية في تحسين التصنيف العالمي للجامعات المصرية وهي متطلبات متعلقة بالرؤية والرسالة والقيم والأهداف ومراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية. الكلمات المفتاحية: التعليم العالي - التخطيط الاستراتيجي - تصنيف الجامعات - مراحل الخطة الاستراتيجية

Abstract

The present research aimed to find a set of requirements, through which the strategic plan of the Egyptian universities could contribute to achieving an advanced position in some international classifications, and meeting its standards and indicators, and to achieve this goal it was necessary, use the descriptive approach by addressing what the strategic plan is, and the most important stages of its formation as one of the axes President in charting the future of universities, and what are the world university rankings Then he presented the features of these classifications and the indicators that distinguish them, while trying to diagnose the current reality of some of the strategic plans of the universities and its role in achieving a global ranking, and the most important results of the research came by presenting a proposed vision for a set of requirements that can activate the role of the strategic plan in improving the global classification of Egyptian universities, which are related requirements With the vision, mission, values, goals and stages of implementing the strategic plan.

Key words: Higher education- strategic planning- university classification- stages of the strategic plan.

مقدمة:

تشهد المجتمعات المعاصرة تطوراً علمياً وتكنولوجياً هائلاً، يتسارع باستمرار، مبشراً بنهاية المصادر القديمة للثروات، وولادة مرحلة جديدة مختلفة شكلاً ومضموناً، أفرزت العديد من التحديات، التي بدورها فرضت على مؤسسات التعليم العالي إعادة النظر بفلسفتها، واستراتيجيتها، وسياساتها التعليمية والبحثية لتتجه نحو إمداد المجتمع بالكوادر البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على رسم مستقبله، فضلاً عن تزويد سوق العمل باحتياجاته النوعية من قوة العمل؛ لذا فإن طبيعة المواجهة تتطلب تقويماً شاملاً لواقع التعليم العالي ومؤسساته التعليمية، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتبني فلسفة ومنهجيات جديدة تؤهله لدخول ساحة المنافسة العالمية لتحقيق الآمال والطموحات التي تنشدها منه المجتمعات على الأوسع كافة في الحصول على موقع ضمن خارطة الجامعات العالمية، يحقق من خلاله البقاء والاستمرارية والتنافسية، وبناء المستقبل المنشود. (القطروني، 49، 2014)

والواقع يشير إلى ان المجتمعات الإنسانية منذ دخولها عصر العولمة والانفتاح الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وهي تقع تحت وابل من التحديات العالمية التي فرضت على جميع قواها الاجتماعية، إلا أن هناك من المجتمعات التي استطاعت أن تطوع تلك التحديات وتفرض سيطرتها على المشهد العالمي بقدراتها الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية، والتعليمية، وأخرى تناقلت خطواتها يوماً بعد يوم في حشد قدراتها وإمكانياتها المادية، والبشرية لمواجهة التنافس العالمي الذي أجبرت على الدخول في مضمار سباقه شاملاً مناحي الحياة كافة. (عبدالحى، 39، 2014)

هذا يعنى أن، التعليم الجامعي في عصر العولمة صار عالمياً، فضلاً عن كونه محلياً أو إقليمياً، حيث شهد حركة انتقال واسعة للطلبة والباحثين من بلد إلى آخر طلباً للعلم والمعرفة، وعليه برزت ظاهرة تصنيف الجامعات في العالم وأنشئت هيئات وجهات

مستقلة للحكم على تميز الجامعات وترتيبها محليا وعالميا بناء على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي يتم على أساسها تقييم هذه الجامعات، وما تتمتع به من سمعة Reputation، وصارت أخبار هذه التصنيفات تنشر عبر وسائل الإعلام المختلفة، والمواقع على الشبكات العالمية، وتلقى ردود أفعال تشبه جوائز نوبل، فقد صارت التصنيفات العالمية للجامعات أو ما يطلق عليه Academic Ranking of World Universities محط اهتمام وأنظار الدول، والمؤسسات التعليمية، والأكاديميين، والباحثين والطلاب، وكل المهتمين بالشأن التعليمي، إذ أصبحت تشكل أداة مهمة، ومؤثرة على المستويات العالمية، والوطنية، والإقليمية (نصر، رخا، مصطفى، 66، 2014)، مما يوفر للجامعات فرص التنافس العالمي مع أقرانها بما لديها من موارد اقتصادية وخبرات بشرية وإمكانات تعليمية وبحثية.

هذا ما أكده (65، 2017، A، Khaki Sedigh) (حيث أشار الى أهمية التصنيف العالمي للجامعات والذي يمكن استخدامه لتوجيه أنظار الطلاب للبلاد والجامعات ذات الترتيب العالمي والسمعة الأكاديمية الجيدة للدراسة فيها والحصول على درجات علمية، إضافة إلى أن مثل تلك الترتيبات قد تفيد الحكومات والمؤسسات التي ترعى طلابها للدراسة بالخارج، وكذلك فإن خريجي تلك الجامعات يستطيعون المنافسة في سوق العمل محليا ودوليا، لذا فإن الحصول على ترتيب عالمي يعتبر بلا شك معياراً رئيسياً في تقييم الجامعة بواسطة أعضاء المجتمع الأكاديمي والمؤسسات والشركات والحكومات، بواسطة منح الطلاب الذين يخططون للتسجيل في الجامعات فرصة للمقارنة بين الجامعات حول العالم واختيار أفضلها بما يحقق التميز والاسبقية .

وفي هذا الاتجاه أشار (210، 2020، G.، Martín، F. D.، & Feito، C. D.، Miotto، الى ان، صناعة التعليم العالي واجهت في السنوات الأخيرة تحديات مختلفة مثل تصنيف الجامعة، وظهور التنافسية، من اجل جذب أفضل الكوادر البشرية التي يمكن بها تحقيق اليات السوق العالمي ومتطلباته، إذ تعتبر تلك التصنيفات منصة للطلاب المتقدمين للدراسة كدليل لاختيار أفضل المؤسسات التعليمية لإتمام دراستهم .

المراقب للأوضاع العالمية، يدرك أن ظاهرة تصنيف الجامعات قد نالت شهرة واسعة واهتمام متزايد منذ ما يربو من خمسة وعشرون عاما وتحديدا في عام 1983 عندما ظهر ترتيب الجامعات لأول مرة في الصحف الأمريكية والتقارير العالمي السنوي الذي عرض أفضل عشرة جامعات أمريكية آن ذاك، ومنذ ذلك الحين بدأت الكتابات والمقالات والبحوث التي تعنى بتصنيف الجامعات في مختلف أنحاء العالم. ومن الملاحظ أن هناك اهتمام متنامي في الدخول لسباق تصنيف الجامعات على المستوى العالمي ولعل خير شاهد على ذلك كم ما ينشر سنويا من إنتاج فكري حول تصنيف الجامعات وانعقاد مؤتمرات وورش عمل تركز على معايير ترتيب الجامعات وتستخدم تلك المؤسسات هذه التصانيف كأداة فعالة لإبراز مدى جودة الأنشطة التعليمية والبحثية بها وتميزها، مما يسمح بتحسين وضع الجامعة عالميا. (السداوي، 2015، 5)

وإذا كان التخطيط الاستراتيجي يعتبر أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغير الجامعي؛ لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية، إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة، والابتكار، والتميز، والإبداع، كما أنه يمثل إحدى الطرق لمواجهة صعوبات المستقبل المتعلقة بالأنظمة التربوية لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي، وتحسين الاستثمار البشري (القطروني، 49، 2014)، من ثم تبرز أهمية الطموح في وضع استراتيجيات الجامعات وإعداد خططها الاستراتيجية في إطار المنظور الاستراتيجي، حيث يعنى هذا المنظور برؤية مستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المدى البعيد نسبياً، قد تكون عشر سنوات أو خمس عشر سنة أو أكثر. المهم أنه تصور ورؤية مستقبلية شاملة للمنظمة تتحقق خلال فترة زمنية محددة (طويلة نسبياً)، وينتج عنها تحقيق هدف يحمل في مضمونه تحول نوعي في المنظمة أي تغيير تحولي في كل جوانبها ومكوناتها المادية والبشرية والمعنوية (أي قيمها ومعتقداتها، أو بالمعنى الأدق ثقافته. (مصطفى، 20، 2015)، وبالطبع فإن تحقيق هذا التغير التحولي أو النوعي يجب ان يكون مضمونه في اطار تحقيق تصنيف عالمي يجعل الجامعة قادرة على المنافسة عالميا .

من أجل ذلك كله وانطلاقاً من هذا الدور الهام للخطط الاستراتيجية فإن الجامعات المصرية بوصفها إحدى مؤسسات المجتمع المسؤولة عن نهوضه وتقديمه مطالبة بتبنى استراتيجيات وخطط برؤية مستقبلية تعنى بتحسين تصنيفها عالميا .

مشكلة البحث:

تعتبر التصنيفات العالمية للجامعات من أبرز المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على جودة الجامعة ومدى تطورها، إذ تسعى معظم الجامعات التي تهدف إلى تحسين صورتها وسمعتها إلى الأخذ بالمعايير التي تضعها أشهر التصنيفات، ولم تكن الجامعات المصرية بمنأى عن هذا، فهي تسعى إلى معرفة تصنيفها ضمن الجامعات عالمياً، من خلال تجميع وتحليل الإنتاج الفكري الخاص بها والمنشور عالمياً وسعيها إلى وجود منظومة متكاملة من أجل حجز مرتبة متقدمة تؤهلها إلى المنافسة عالمياً. (عبدالعزیز، 2015، 308)، وعليه اكتسبت التصنيفات العالمية مكانة هامة لدى صانع القرار التعليمي من أجل الولوج إلى مرتبة متقدمة ضمن هذه التصنيفات بكافة الوسائل والسبل المتاحة والممكنة لتجويد وضعها المحلي والعالمي .

وتعد الخطة الاستراتيجية أحد أهم المؤشرات لقياس جودة الجامعات إذا تعتبر جودة الخطة ومحتواها وسهولة تنفيذها من أكثر الأمور الضرورية لتحقيق المنافسة والتميز بين الجامعات ومكانة متقدمة في التصنيفات العالمية ، وعلى الرغم مما بذلته الجامعات المصرية من مشروعات وجهود للتطوير والتحديث، ورفع مستوى جودة الخطة الاستراتيجية للجامعة إلا أن استقرار الواقع ونتائج الدراسات والبحوث يشير إلى ضعف العائد منها، وتفشي مظاهر القصور والخلل، والتي يعد أحد مؤشرات تأخر ترتيب الجامعات المصرية في قوائم التصنيف العالمية للجامعات .

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل دور الخطة الاستراتيجية للجامعات المصرية في تحسين التصنيف العالمي؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

- 1- ما الإطار المفاهيمي لتصنيف الجامعات عالمياً؟
- 2- ما واقع الخطة الاستراتيجية في تحسين أوضاع جامعاتنا المصرية وفقاً لقوائم التصنيف العالمية؟
- 3- ما متطلبات تفعيل الخطة الاستراتيجية للجامعات المصرية كمدخل لتحسين التصنيف العالمي؟

أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي إلى:
- إلقاء الضوء على التصنيفات العالمية للجامعات والمعايير التي تعتمد عليها في عملية ترتيب الجامعات.
- الكشف عن واقع رتب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات.
- تحديد الإجراءات التي يمكن من خلالها تفعيل دور الخطة الاستراتيجية لتحسين ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات.
- وضع متطلبات مقترحة للارتقاء بالخطة الاستراتيجية للجامعة والتي من شأنها تحسين ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات.

أهمية البحث:

- يأتي أهمية البحث الحالي من عدة اعتبارات هي:
- أهمية الموضوع الذي يتناوله، على اعتبار أن الخطة الاستراتيجية للجامعة لها دوراً محورياً في تحقيق ترتيب أفضل للجامعات المصرية عالمياً.
- يهتم البحث بتفعيل الدور الذي تقوم به الخطة الاستراتيجية للجامعة من أجل تحسين تصنيف الجامعات المصرية عالمياً، وذلك استجابة لتوصيات العديد من الدراسات السابقة التي أجريت على واقع التصنيف العالمي للجامعات المصرية، كما يلبي البحث نداء المسؤولين، والقيادات التربوية داخل المجتمع المصري بالاستفادة من الخطة الاستراتيجية في تكوين جامعة ذات تصنيف عالمي مرموق.
- يكتسب البحث أهمية خاصة من خلال ما يطرحه من متطلبات لتعزيز دور الخطة الاستراتيجية في تحسين التصنيف العالمي للجامعة المصرية.

مصطلحات البحث:

-التصنيف العالمي للجامعات

يشير (الجرف، ٢٠٠٩، ٣) في تعريفه لتصنيف الجامعات University Ranking بأنه: "ترتيب تنازلي لمجموعة من الجامعات بناء على معايير أداء في جوانب معينة

. من هذا المنطلق، يشير تصنيف الجامعات بأنه مدى مطابقة الجامعة للمعايير التي تم وضعها كأساس للتقييم، مما يساعد على التعرف على مستوى الجامعة والبرامج التي تقدمها والأنشطة العلمية المتاحة فيها، والحفاظ على الوضع التنافسي للجامعة بين الجامعات الأخرى (دياب، 2010، 1360). كما يعرف تصنيف الجامعات بأنه "القوائم التي يتم فيها ترتيب الجامعات والمعاهد بطريقة مقارنة تبعا لمجموعة من المؤشرات العامة Common Set of Indicators ترتيبا تنازليا Descending Order ويتم عرضها في صورة جداول League Tables كتلك التي تستخدم في ترتيب الفرق الرياضية من الأفضل للأسوأ تبعا لما يحرزها من نقاط . (نصر، رخا، مصطفى، 2014، 67)

وتُعرفه "موسوعة ويكيبيديا 2020، (Wikipedia) بأنه ترتيب الجامعات في مستويات أكاديمية (علمية أو أدبية) هذا الترتيب قد يعتمد على مجموعة من الإحصائيات أو استبيان يوزع على الدارسين والأساتذة وغيرهم، يعتمد غالبا على جودة التعليم والثاني على مستوى البحث العلمي.

ويُعرف البحث الحالي تصنيف الجامعات بأنه مجموعة معايير يتم تصنيف الجامعة من خلالها يعتمد غالبا على جودة التعليم ومستوى البحث العلمي الامر الذي يسهم في الحفاظ على الوضع التنافسي للجامعة.

-الخطة الاستراتيجية

يُعرف (داود، 2011، 38) الخطة بانها هي نتاج عملية التخطيط، وبالتالي فالخطة الإستراتيجية هي نتاج عملية التخطيط الإستراتيجي الذي تقوم به المؤسسة التربوية. ومن الناحية الإجرائية فهي «الوثيقة المكتوبة التي توضح رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ونتائج التحليل البيئي، والمسارات والتوجهات الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة التربوية لتحقيق رؤيتها وأهدافها».

وهذا يعنى انها عبارة عن التصور الرسمي أو المعتمد من الجامعة الذي يحدد الاستراتيجية التي تعتمد عليها لتحقيق رؤيتها، وغايتها الاستراتيجية، والآليات التنفيذية لهذه الاستراتيجية، والموارد الضرورية لذلك. وفي اغلب الأحيان تكون الخطة

الاستراتيجية وثيقة مكتوبة تلخص مخرجات التخطيط الاستراتيجي وتحدد ما يلي:
(مزهودة، 2015، 314)

- رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.
 - خلاصة التحليل الاستراتيجي لسياق نشاط المنظمة الخارجي والداخلي.
 - الخيارات الاستراتيجية التي تبنتها المنظمة لبلوغ المستقبل المرغوب فيه.
 - المشروعات والمبادرات التي يجسدها تنفيذ الخيار الاستراتيجي.
 - الموارد الضرورية وكيفية استخدامها.
- وعليه فالخطة الاستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة لظروف البيئة التي تعمل في ظلها المؤسسة التعليمية وهي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتوفرة للمؤسسة في إطار تحقيق أهدافها واختيار البديل الإستراتيجي الأفضل لتطويرها. (عبدالمعطي، 2010، 261) ويعرف البحث الحالي الخطة الاستراتيجية للجامعة إجرائياً بأنها خطة مستقبلية يحدد فيها رؤية الجامعة ورسالتها وقيمها، وأهدافها الاستراتيجية التي تمكنها من الوصول الى مكانة مميزة وضع تنافسي يحقق لها التميز الأكاديمي ومستقبل المنشود.

منهج البحث:

في ضوء موضوع البحث، وما يسعى إلى تحقيقه من أهداف، وظف البحث المنهج الوصفي من أجل التعرف على طبيعة التصنيف العالمي للجامعات واهم معاييرها، وكذلك مفهوم الخطة الاستراتيجية واهم مكوناتها، كما أنه يفيد في تشخيص واقع تصنيف الجامعات المصرية، ومن ثم وضع الرؤية المقترحة لمتطلبات تفعيل الخطة الاستراتيجية للجامعات المصرية كمدخل لتحسن التصنيف العالمي .

الدراسات السابقة:

فيما يلي استعراض لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي تناولت جانب، أو أكثر من جانب في موضوع البحث، على النحو التالي:

أجرى أحمد، و تهامي، (2012) دراسة هدفت إلى تناول أبرز التصنيفات العالمية للجامعات ومعاييرها، وتحديد واقع ترتيب الجامعات المصرية بينها، ورصد أسباب غيابها عن هذه التصنيفات، ثم وضع آليات لتطوير أدائها، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة وتوصلت إلى عدة آليات لتطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيف العالمي من أبرزها: توفير المصادر والمراجع الحديثة للباحثين، وزيادة عدد الاشتراكات في المجالات في مختلف التخصصات، و تشجيع الباحثين علي نشر بحوثهم في مجلات دولية، وضرورة تشكيل هيئة مستقلة لتصنيف الجامعات المصرية بالتعاون مع الهيئة القومية للاعتماد وضمان جودة التعليم.، وإعادة النظر في محتويات الجامعة باللغتين العربية والانجليزية علي الانترنت، وتوفير أساليب متنوعة لجذب الطلاب الوافدين ورعايتهم بالجامعة، ووضع خطة بحثية شاملة للبحث العلمي في ضوء احتياجات المجتمع وتشجيع طلاب الدراسات العليا للتسجيل علي نقاط بحثية ضمن هذه الخطة، وزيادة عدد البعثات والمنح الدراسية لطلاب الماجستير والدكتوراه إلي الخارج.

أما دراسة (Soh، K. 2013) فهدفت إلى مقارنة نظم تصنيف الجامعات العالمية ومعاييرها ومؤشراتها، ومدى التشابه والاختلاف فيما بينهما وكذلك مناقشة الآثار المترتبة على الاستخدام المستقبلي لنتائج الترتيب وتحسين إجراءات الترتيب واعتمدت المنهج الوصفي، ومن أبرز نتائج الدراسة أنه رغم الاختلاف في المنهجيات والمؤشرات إلا أن جميع هذه التصنيفات تتفق فيما بينها على أهمية قياس كفاءة المؤسسات الجامعية، والتميز الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس ومدى جودة النظم التعليمية وارتباطها مع متطلبات سوق العمل.

و قدم عبدالحى (2014) دراسة هدفت إلى تحديد عوامل تدني مراكز الجامعات العربية في التصنيفات العالمية للجامعات وسبل الارتقاء بها. واستخدم البحث المنهج الوصفي، وجاءت نتائج البحث مؤكدة على أن أشهر التصنيفات العالمية للجامعات أكاديمياً وإعلامياً تتمثل في: تصنيف شنغهاي، وتصنيف التايمز، والتصنيف العالمي

للمواقع الإلكترونية للجامعات، كما أوضحت النتائج أن التصنيفات العالمية للجامعات تقوم على منهجيات قياسية تعتمد على معايير ومؤشرات كمية ومصادر معلوماتية ما بين جهات ووكالات إعلامية وبحثية ودراسات مسحية وتقارير إحصائية.

في حين هدفت دراسة البربري، (2015) إلى البحث عن سيناريوهات مقترحة، يمكن من خلالها أن تحقق الجامعات المصرية مركزاً متقدماً في بعض التصنيفات العالمية، وتلبية معاييرها ومؤشراتها. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت المنهج المقارن، وما يتضمنه من مؤشرات تمكن الجامعات المصرية من المقارنة مع غيرها من جامعات النخبة العالمية، ومن ثم الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف، وتحديد مميزات الخبرات الآسيوية للوقوف على أهم التحديات التي تعيقها عن تحقيق مكانة مرموقة بهذه التصنيفات، ومن أبرز نتائجها طرح عدد من سيناريوهات امام الجامعات المصرية لتعزيز مكانتها وتحقيق مرتبة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات، تمثلت في سيناريو الاستقطاب، وسيناريو دعم تميز البوابات الإلكترونية للجامعات المصرية، وسيناريو التوأمة، وسيناريو التدويل، وأخيراً سيناريو التمويل الذاتي.

وأجرى غازي (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على الممارسات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية ودورها في نجاح الخطة الاستراتيجية، وسعي إلى التعرف على الدور الاستراتيجي الذي ينبغي أن تقوم به القيادة الاستراتيجية بالمؤسسات الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي وذلك وفقاً للمراحل الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي، سعياً إلى الارتقاء بالأداء المؤسسي، واعتمدت المنهج الوصفي، في التعرف على الدور القيادي في وضع خارطة طريق لصياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، والدور الاستراتيجي لقيادة المؤسسة في نشر ثقافة الأداء الاستراتيجي، وكذلك الكشف عن الممارسات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية في دعم وتنمية علاقات الشراكة والتحالف Partnership Development لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد ان الواقع المتغير يفرض علينا ضرورة إعداد القيادات الاستراتيجية التي تقود عملية التغيير الاستراتيجي بالمؤسسات، وأوصت

بأهمية تطوير الأنظمة الداخلية للمؤسسات وتطوير الثقافة المؤسسية السائدة بما يمكن من سهولة التواصل مع الإدارة العليا.

ودراسة (Surappa، M. K. 2016) هدفت الى إبراز التصنيفات العالمية، وذلك من حيث منهجيتها، ومدى تحقيقها لأهدافها، وانعكاساتها على معدلات وفرص القبول والالتحاق بالجامعات، واعتمدت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تطبيقها في تصنيف الجامعات الأمريكية، وتحسين الممارسات الراهنة، منها التأكيد على الحاجة الملحة إلى مراجعة نظم التصنيف بصورة مستمرة، وتحسين طرق جمع البيانات كجزء من تطبيق نظم المحاسبية في ميدان التعليم الجامعي، ومن أبرز توصيتها أنه تصنيف الجامعات عالمياً ونشر مؤشرات ذلك من خلال المواقع الالكترونية يساعد الطلاب على اختيار الجامعات إذ تعتبر تلك المواقع وسيلة للطلاب المتقدمين للدراسة لتلك الجامعات المصنفة عالمياً لاختيار أفضل المؤسسات التعليمية لإتمام دراستهم، ويضيف إلى السمعة العامة للجامعات حيث نالت ظاهرة تصنيف الجامعات شهرة واسعة واهتمام متزايد في الأوساط الأكاديمية .

و إلى جانب ذلك هدفت دراسة كعبار، (2016) الى معرفة أثر الخطة الاستراتيجية على تحقيق متطلبات الجودة بالتعليم العالي بالتطبيق على جامعة الزاوية، اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتنتج عن البحث أن هناك أصولاً ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار عند وضع أي خطة، وفق أسس تراعي فيها الجودة الشاملة واحتياجات المجتمع الاقتصادية والثقافية على أن يرتبط ذلك بالمعلم، والمتعلم، والإداري، والمخطط. وأوصى البحث بالآتي: التعرف إلى معايير الجودة وخطط التعليم العالي، وتشكيل فريق علمي يشمل في عضويته عدداً من الخبراء والمختصين في التخطيط. و الاهتمام بالأستاذ الجامعي وتأهيله وتدريبه وتحفيزه ليقوم بدوره التربوي على أكمل وجه.

وهدفت دراسة شعبان (2017) إلى تحديد الإطار المفاهيمي للتصنيفات العالمية للجامعات، والتعرف على أشهر هذه التصنيفات والمعايير التي تعتمد عليها ومؤشراتها وأوزانها النسبية، وكذلك تشخيص واقع ترتيب الجامعات المصرية والسعودية في

التصنيفات العالمية، واعتمدت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح بعض الآليات لتعزيز كفاءة الجامعات المصرية والسعودية لتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية، وأوصت بتعزيز نشر مفهوم التصنيف العالمي للجامعات من خلال عقد الدورات التدريبية، والندوات، وإقامة المؤتمرات.

وفي نفس السياق (2018) Vernon، M. M.، Balas، E. A.، & Momani، S.

استهدفت تحليل قوائم تصنيف الجامعات باستخدام المنهج الوصفي، وتحديد أهم معاييرها، كذلك التعرف على آراء الطلاب حول مدى استخدامهم لقوائم تصنيف الجامعات عند الالتحاق بالجامعات، وتوصلت الدراسة إلى أن التصنيف العالمي للجامعات يعد من الأهمية بمكان حيث إنه يمكن استخدامه لتوجيه أنظار الطلاب للبلاد والجامعات ذات السمعة الأكاديمية الجيدة للدراسة فيها والحصول على درجات علمية، كما انه يساعد على تطوير أداء الجامعة ومؤسساتها البحثية والأكاديمية لتدعيم السمعة الأكاديمية والقدرة التنافسية للجامعات.

في حين هدفت دراسة (2019) Hosier، M.، & Hoolash، B. K. A. الى الكشف عن تأثير تصنيفات مؤسسات التعليم العالي في صنع القرار التعليمي استناداً إلى كون تصنيف الجامعة اصبح جزءاً مهماً لرفع جودة المؤسسات التعليمية، واعتمدت المنهج الوصفي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أهمية التصنيفات العالمية للجامعات في كونها تعطي انطباع موثوق به عن الجامعة، كما انها من ابرز المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على جودة المخرجات العلمية للجامعات، بالإضافة الى دورها الدعائي على إقبال الطلاب والباحثين للالتحاق بالجامعات التي تظهر في مراتب متقدمة على قوائمها التصنيفية، مما يحسن القدرة التنافسية للجامعة ويمكنها من استقطاب الطلبة الجدد.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة يتبين اتفاقها جميعاً على أهمية موضوع التصنيفات العالمية للجامعات، والخطة الاستراتيجية، ويتشابه البحث الحالي مع الدراسات

السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي وبعض نقاط الإطار النظري، ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الهدف وهو محاولة اقتراح متطلبات لتفعيل الخطة الاستراتيجية للجامعة والتي من شأنها تحسين رتب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، وهذا لم تتناوله أي دراسة سابقة.

خطة السير في البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث، وتحقيق أهدافه، يتضمن البحث - بعد الإطار التمهيدي المتمثل في مقدمة البحث ومشكلته وأهدافه ومنهجه ومصطلحاته - أربع محاور رئيسية، يتناول المحور الأول: الاطار المفاهيمي للتصنيفات العالمية للجامعات، ويتعرض المحور الثاني الى موقف الجامعات المصرية من التصنيفات العالمية، اما المحور الثالث فيتناول رؤية تحليلية لواقع الخطة الاستراتيجية لبعض الجامعات المصرية في ضوء التصنيفات العالمية ، ويأتي المحور الرابع ليتناول متطلبات مقترحة يمكن من خلالها تفعيل الخطة الاستراتيجية لتحسين التصنيف العالمي للجامعات المصرية .

وفيما يلي استعراض لهذه المحاور بالتفصيل

المحور الأول: التصنيف العالمي للجامعات اطار مفاهيمي

يرتبط واقع التنمية بمفهومه العام في أي مجتمع بتطور مخرجات التعليم والبحث العلمي فيه، ومدى اهتمام مؤسساته بإعداد طلاب مؤهلين لسوق العمل للوصول الى حياة مهنية أفضل؛ كون هذه الأخيرة مؤشرا على تطور المجتمع وتنميته. وفي السنوات الأخيرة اتجهت بعض المراكز البحثية إلى قياس كفاءة المؤسسات الجامعية ومدى جودتها وذلك من خلال إصدار تقارير مستمرة تحدد مدى التزام تلك الجامعات بمعايير علمية محددة تسمح لها بوضع تصنيف عام للجامعات حول العالم. (غغوب، و بلعور، 2016، 336)

يمكن القول أن بدايات ظهور تصنيفات وقوائم ترتيب الجامعات كان في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وساعد على انتشارها مجموعة من العوامل لعل أبرزها

تزايد الطلب على المعلومات التي تهتم الطلاب والآباء وصانعي السياسة، وتزايد الطلب على ترتيب وتصنيف الجامعات في المجتمعات التي تدفع أموالا باهظة ويعد التعليم فيها سلعة غالية الثمن، الأمر الذي يجعل أي قرارا بشأنه أمرا مهما للطلاب وأسرهم ففي دراسة أجريت في إنجلترا تبين أن 61٪ من طلابها يرجعون لقوائم ترتيب الجامعات قبل اختيار الجامعة التي سيدرسون بها، وأن 92٪ من الطلاب الدوليين في إنجلترا اعتبروها وسيلة هامة في اختيار الجامعات والكليات التي سيدرسون بها، كما انتشرت تصنيفات الجامعات، وحظت باهتمام عالمي مع تزايد عولمة التعليم العالي واتساع سوق الطلاب الدوليين الذين يدرسون خارج أوطانهم الأصلية، وتنافس كبرى الجامعات عليهم لما يمثلونه من مورد مالي ضخم، إضافة إلى ذلك ظهور اتجاهات حديثة في التعليم الجامعي منها النزعة إلى الاستثمار وربط التعليم بمتطلبات سوق العمل للحصول على سمعة أكاديمية خاصة. (محمود، 2014، 276)

ومع رغبة الطلاب في الالتحاق بأفضل الجامعات والحالة التنافسية بين الجامعات العالمية اكتسبت التصنيفات شهرة واسعة على المستويين العالمي والمحلي؛ فعلى المستوى العالمي ظهر أول تصنيف دولي عالمي للجامعات في عام 2003 وكان صادرا عن معهد التعليم العالي بجامعة شانجهاي، وهو ما يعرف اليوم بتصنيف شانجهاي، وفي عام 2004 قدم الملحق الأسبوعي الخاص بمجلة Times Higher Education Supplement (THES) معايير جديدة ومؤشرات لتقييم الجامعات عالمياً والتي عرفت ب تصنيف التايمز (Times) وفي مايو 2006 قدمت وثيقة برلين لمبادئ الترتيب الطبقي العالمي لمؤسسات التعليم العالي (IREG)؛ وبالإضافة إلى تلك الجهود العالمية، نجد على المستوى الوطني تصنيف الجامعات الأسترالية، و تصنيفات الولايات المتحدة الأمريكية للجامعات، والتصنيف الهندي للجامعات و التصنيف النيوزيلاندي للجامعات، و التصنيف الأرجنتيني للجامعات؛ وأيضا يوجد جهود إقليمية للتصنيفات منها: (جهود المركز الألماني لتنمية التعليم العالي / تصنيف ال QS و تصنيف الويب للجامعات العالمية ("Webometrics") (عبدالعزيز، 2015، 310)، وتمثل أهمية التصنيفات العالمية للجامعات في تحقيق العديد من الفوائد والمزايا للجامعات، يمكن توضيح أهمها في النقاط التالية: (إسماعيل، 2015، 218-217)

- إبراز هوية الجامعة: فالجامعة التي تخوض غمار التصنيفات العالمية للجامعات تتميز عن غيرها بهوية مستقلة أبرز معالمها، وجود رؤية إستراتيجية تحدد المكانة التي ترغب في الوصول إليها في المستقبل، ورسالة تحدد الغرض الأساسي من وجودها.
- السمعة الأكاديمية العالمية للجامعة: إن الجامعة عالمية السمعة هي الجامعة التي لها سمعة عالمية خاصة بأبحاثها العلمية وبتدريسها، ولديها عدد من الباحثين المشهورين والرواد العالميين في مجال تخصصهم، ولديها عدد من الأقسام العلمية ذات الطراز العالمي، بإمكانها اجتذاب أفضل أعضاء هيئة التدريس من أنحاء العالم والإبقاء عليهم
- التميز في أداء الجامعة: التميز في أداء الجامعة مفهوم واسع يشتمل على العديد من المجالات والمعايير، والجامعة المتميزة هي التي تحقق التميز في المعايير التالية: قيادة التغيير، والبحث العلمي، والبرامج الأكاديمية، والتدريس والتعلم الإلكتروني.
- خلق المنافسة بين الجامعات: أصبح الحصول على مراكز متقدمة في قوائم التصنيف العالمي هدفا للكثير من الجامعات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، مما أدى إلى وجود منافسة بين هذه الجامعات في المجالات والنشاطات المختلفة
- حضور الجامعة على شبكة الإنترنت: تعد فكرة الجامعة العاملة على شبكة الإنترنت رؤية فعالة للتعليم العالي في المستقبل، حيث تتحرر الجامعة من الحدود الجغرافية، وتستعمل تقنيات الاتصالات الحديثة لربط الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والخريجين وأرباب العمل وممولي الأبحاث ضمن منظومة شبكية مرنة دائمة التغيير.
- يلاحظ مما سبق ان تصنيف الجامعات اكتسب شهرة واسعة على المستويين العالمي والمحلي، لما يحققه للجامعة من تميز في مجالات متعددة منها البحث العلمي، والبرامج الأكاديمية، والتدريس والتعلم الإلكتروني، مما أدى إلى وجود منافسة بين هذه الجامعات في مجالات ونشاطات مختلفة أظهرت هوية الجامعة وجعلت منها بيئة تعليمية كفء قادرة على تحقيق أداء مؤسسي قوى يضمن لها البقاء والاستمرارية وبناء مستقبل واعد.

وفيما يلي استعراض لاهم التصنيفات العالمية للجامعات:

1 . تصنيف تايمز للتعليم العالي Times Higher Education Index

يعد تصنيف مجلة التايمز السنوي من التصنيفات المتميزة في الأوساط الأكاديمية العالمية، وكان أول ظهور له في عام 2004 م وعرف آنذاك بتصنيف (التايمز كيو إس - The / QS) نظراً لأنه كان يصدر مشاركة مع شركة «سايمونذر» المتخصصة في شؤون التعليم والبحث العلمي حتى عام 2009 م، ومنذ عام 2010 اعتمدت مجلة التايمز على معايير ومؤشرات جديدة للتصنيف العالمي للجامعات. حيث تقوم من خلاله مجلة التايمز بتصنيف أفضل 100 جامعة في العالم وذلك وفقاً للمعايير التي تعتمدها المجلة، وهي تقوم بتصنيف أفضل 100 جامعة لم يمر على نشأتها خمسين عام، كما يعتمد هذا التصنيف واحد من أكثر التصنيفات المعتمدة عالمياً وذلك وفقاً لمجموعة من المعايير. (محمد، 2014، 924).

- معايير تصنيف التايمز

يقوم هذا التصنيف على 13 مؤشر موزعة على خمسة مجالات رئيسة هي: (رجب و عزازي، 2016، 38-39)

- التدريس: بيئة التعلم (بقيمة 30%)
- البحث: حجم والدخل والسمعة (بقيمة 30%)
- الاستشهادات: تأثير البحث (بقيمة 30%)
- دخل الصناعة: الابتكار (بقيمة 2.5%)
- النظرة الدولية: الموظفين والطلبة والبحوث (بقيمة 7.5%): ويشمل هذا المجال ثلاث مؤشرات لكل منها 2.5% بإجمالي 7.5% للمجال ككل.

جدول (1)

المعايير الأساسية لتصنيف التاييمز

المعيار	الوزن	التفسير
التدريس	30	15% تعتمد على نتيجة استبيان بحثي لأكثر من 16000 عالم من جميع دول العالم تقوم به شركة تومبسون رويتر لقياس السمعة البحثية والتعليمية للجامعات، 6% تعتمد على شهادات الدكتوراه الممنوحة من الجامعة ضمن معادلة رياضية تشمل عدد أعضاء هيئة التدريس وتنوع التخصصات العلمية في الجامعة، 4.5% تعتمد على نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى لطلاب كمؤشر على توفر الدعم التربوي للطلاب، 2.25% تعتمد على نسبة طلاب الدكتوراه إلى البكالوريوس، حيث إن زيادة عدد طلاب الدكتوراه يعد مؤشر للحركة والبيئة البحثية في الجامعة، 2.25% تعتمد على دخل وميزانية الجامعة مقارنة بعدد أعضاء هيئة التدريس مع الأخذ بعين الاعتبار القوة الشرائية لكل دولة والوضع الاقتصادي.
إنتاج وسمعة البحث العلمي	30%	18% تعتمد على سمعة الجامعة العالمية في التميز في مجال البحث بين أقرانها بناءً على أكثر من 16 ألف استبيان سنوي حول السمعة الأكاديمية، 6% على دخل الجامعة من الأبحاث ويتم قياسه بمعادلة رياضية أخذة في الاعتبار عدد أعضاء هيئة التدريس والوضع الاقتصادي لكل دولة والدخل القومي والقوة الشرائية ومجال البحث حيث يختلف الدعم المالي لأبحاث العلوم مثلاً عن غيرها في الأبحاث الاجتماعية، 6% على الإنتاجية البحثية وتُقاس بمعادلة بحثية تأخذ بعين الاعتبار عدد الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية العالمية وعدد أعضاء هيئة التدريس ومجال البحث.
الاقبائيات العلمية	30%	يحسب هذا المؤشر بمعادلة رياضية لعدد المرات التي تم فيها الاقتباس والإشارة إلى أبحاث نشرتها الجامعة ويتم معالجة الأرقام للأخذ بعين الاعتبار المجالات البحثية التي تشتهر بزيادة الاقتباس عن غيرها حتى لا تظلم المجالات البحثية التي لا تتميز بذلك.
التواجد الدولي في الجامعة لكل من الأساتذة والطلاب	7.5%	2.5% تعتمد على قدرة الجامعة على استقطاب الطلاب من شتى دول العالم، وتحسب بنسبة الطلاب الأجانب إلى الطلاب المواطنين. 2.5% تعتمد على قدرة الجامعة على استقطاب أعضاء هيئة التدريس الأجانب إلى المواطنين. 2.5% تحسب بمعادلة رياضية لقياس نسبة وجود باحث مشارك عالمي في الأبحاث المنشورة من الجامعة.
العائد من الصناعة	2.5%	هذا المؤشر يدل على نشاطات نقل المعلومات في الجامعة ومدى رغبة الصناعات وثقتها في الجامعة لنقل المعرفة وكذلك قدرة الجامعة على استقطاب الدعم المادي من القطاع الصناعي التنافسي ويتم حساب المؤثر بمعادلة تدخل فيه نسبة دخل الجامعة من الدخل الصناعي إلى عدد أعضاء هيئة التدريس

-المصدر: محمد، 2015، 58-57)

ويتضح من الجدول السابق أن هناك العديد من المعايير الأساسية لتصنيف تايمز للجامعات منها التدريس 15٪ ويعتمد على نتيجة استبيان بحثي لأكثر من 16000 عالم من جميع دول العالم تقوم به شركة ثومبسون رويتر لقياس السمعة البحثية والتعليمية للجامعات، 6٪ تعتمد على شهادات الدكتوراه الممنوحة من الجامعة ضمن معادلة رياضية تشمل عدد أعضاء هيئة التدريس وتنوع التخصصات العلمية في الجامعة، وإنتاج وسمعة البحث العلمي 18٪ تعتمد على سمعة الجامعة العالمية في التميز في مجال البحث بين أقرانها بناءً على أكثر من 16 ألف استبيان سنوي حول السمعة الأكاديمية، التواجد الدولي في الجامعة لكل من الأساتذة والطلاب 2.5٪ تعتمد على قدرة الجامعة على استقطاب الطلاب من شتى دول العالم، والعائد من الصناعة 2.5٪

هذا المؤشر يدل على نشاطات نقل المعلومات في الجامعة ومدى رغبة الصناعات وثقتها في الجامعة لنقل المعرفة وكذلك قدرة الجامعة على استقطاب الدعم المادي من القطاع الصناعي التنافسي ويتم حساب المؤثر بمعادلة تدخل فيه نسبة دخل الجامعة من الدخل الصناعي إلى عدد أعضاء هيئة التدريس بما يعكس حجم المنشأة الأكاديمية.

2 - التصنيف الأكاديمي لجامعات العالم (ARWU) تصنيف شنغهاي: تصنيف

جامعة جايو تونج شانغهاي Shanghai Jiao Tong University

يعتبر تصنيف شانجهاي أول تصنيف عالمي للجامعات، ففي عام 2003 أقدمت جامعة شانجهاي الصينية على إصدار أول تصنيف عالمي للجامعات، وهو تصنيف (ARWU Academic Ranking of World universities)، والذي نشر في لأول مرة في يناير 2003 بواسطة مركز الجامعات من الطراز العالمي التابع لجامعة شانجهاي (The Center for world-Class Universities)، وكانت بداية هذا التصنيف عبارة عن دراسة قام بها ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية للدراسات العليا بجامعة شانجهاي، بهدف معرفة مستوى التعليم العالي في الجامعات الصينية، وما هو مستوى الجامعات الصينية مقارنة بجامعات العالم، ويقوم هذا التصنيف على

فحص أكثر من 1000 جامعة حول العالم، وتنشر قائمة بأفضل 500 جامعة في شهر سبتمبر من كل عام عبر الانترنت، فقد استقطب التصنيف قدرا كبيرا من الاهتمام من الجامعات والحكومات ووسائل الإعلام في جميع أنحاء العالم، حيث حاولت جميع الجامعات جاهدة تحقيق معايير التصنيف ليصبح لها ترتيب عالمي بين الجامعات. (عبدالعزیز، 311-310، 2015)

جدول (2)

المعايير الأساسية لتصنيف شانغهاي للجامعات

النسبة	الوصف	المعيار
10%	الخريجين الفائزين بجائزة نوبل أو جوائز فيلد للرياضيات	جودة التعليم
20%	أعضاء هيئة التدريس الفائزين بجائزة نوبل أو جوائز فيلد للرياضيات	نوعية أعضاء هيئة
20%	كثرة الرجوع أو الاستشهاد بأبحاثهم	التدريس
20%	الأبحاث المنشورة في أفضل مجلات الطبيعة والعلوم	مخرجات البحث
20%	الأبحاث المذكورة في كشاف العلوم الاجتماعية و الكشاف المرجعي للعلوم الموسع	العلمي
10%	أداء الجامعة بالنسبة لحجمها	حجم الجامعة
100%		المجموع

-المصدر: (قحوان، 110، 2015)

يتضح من الجدول السابق أن هناك العديد من المعايير الأساسية لتصنيف شانغهاي للجامعات منها، مؤشر جودة التعليم، ويمثل 10% ويعبر عن عدد الخريجين الحاصلين على جوائز إقليمية أو عالمية لجامعة معينة، ومؤشر جودة أعضاء هيئة التدريس، ويمثل 40%، وهي تنقسم بين مؤشرين هما أعداد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على جوائز إقليمية أو عالمية ونسب الاقتباس العالية من الإنتاج العلمي للجامعة ومؤشر المخرجات العلمية ويمثل نسبة 40% ويشمل 20% الأبحاث المنشورة في أفضل مجلات الطبيعة والعلوم، و20% الأبحاث المذكورة في كشاف العلوم الاجتماعية و الكشاف المرجعي للعلوم الموسع، وأخيرا مؤشر حجم المؤسسة ويمثل نسبته (10%).

3 - تصنيف المركز الأسباني لتقييم الجامعات والمعاهد : تصنيف ويب متركس "Webmatrix"

يصدر تصنيف ويب متركس («Webmatrix») عن مركز أبحاث تابع لوزارة التربية والتعليم في إسبانيا، والهدف الرئيسي لهذا التصنيف هو تشجيع النشر على شبكة المعلومات وليس ترتيب أو تصنيف الجامعات، حيث يعتمد على قياس أداء الجامعات من خلال مواقعها الإلكترونية، حيث يهدف إلى تشجيع نشر الأبحاث العلمية مجاناً على صفحة الأترنت ومن خلال تقييم مدى توافر نتائج الأبحاث العلمية والمعلومات الأكاديمية على صفحة كل جامعة وتصنف الجامعات وفقاً لهذا المعيار بالتحديد (غبغوب، وبلعور، 2016، 338)

كذلك تحسین وجود مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي على الإنترنت وتشجيع نشر المقالات العلمية المحكمة بطريقة الوصول المفتوح. وهو تقييم نصف سنوي حيث يصدر في شهري يناير ويوليو من كل عام، ويعتمد على قياس أداء الجامعات من خلال مواقعها الإلكترونية ضمن المعايير التالية (الحجم - الإشارة إلى الأبحاث - الأثر العام) (<https://ar.wikipedia.org/wiki>)

ويقوم علي إعداد هذا التصنيف معمل (Cyber Metrics Lab، CCHS) وهو وحدة في المركز الوطني للبحوث بمديرید في أسبانيا، ويعرف بتصنيف الويب متركس (Web Metrics Ranking of World Universities)، بدأ هذا التصنيف سنة 2004 بتصنيف 16000 جامعة، ويهدف بالدرجة الأولى إلي حث الجهات الأكاديمية في العالم لتقديم ما لديها من أنشطة علمية تعكس مستواها العلمي المتميز علي الإنترنت، (Ranking web)، ويتم عمل هذا التصنيف في شهر يناير ويوليو من كل سنة ميلادية، ومن ثم فإن الهدف الرئيس لهذا التصنيف هو تشجيع النشر علي شبكة المعلومات، ودعم مبادرات الدخول المجاني علي موقع الجامعة والدخول الإلكتروني علي المطبوعات العلمية، حيث أن مؤشرات النشر عبر المواقع هامة جداً لأغراض الترتيب وهي لا تعتمد فقط علي عدد الزيارات وتصميم الصفحة إنما أيضاً علي الأداء العام ورؤية الجامعة (الإتاحة)،

ويتسم تصنيف ويب ماتريكس بأنه يمتلك قدرة عالية علي تغطية أكبر من التصنيفات الأخرى، وإذا كان أداء المؤسسة أقل من المتوقع عليها أن تتخذ كافة الإجراءات لإثراء منشوراتها وزيادة حجمها علي الموقع، وهو الترتيب الأكثر شيوعا حيث يغطي 16000 جامعة و معهد (أحمد، و تهامي، 2012، 194-193)

جدول (3)

معايير التصنيف ويب متركس

النسبة	المؤشر	المعيار
20%	حجم الموقع	الحجم
15%	الملفات الثرية	مخرجات البحث
15%	علماء جوجل	
15%	الرؤية للرباط	الأثر

- المصدر: (محمود، 2014، 282)

ويوضح الجدول أن معايير هذا التصنيف تشمل: (محمد، 59، 2015)

- التأثير **Impact**: حيث يتم تقييم مستوى الاستفتاء الظاهري للروابط الخاصة بالمحتوى المنشور في الموقع، وذلك خلال عدد مرات الرجوع لهذه الروابط من الأطراف المختلفة والذي تقيسه جهات محايدة ومتخصصة.
- الوجود **Presence**: ويقصد به عدد الصفحات في الموقع الإلكتروني للجامعة شاملة الصفحات الثابتة والأخرى الديناميكية وفق ما يصدر من تقارير دورية لمحركات البحث الشهيرة.
- الانفتاح (**Openness**): يقيس توجه الجامعة للإسهام في بناء المحتوى المعرفي العالمي من خلال قياس مشاركة الجامعة في المكتبة الإلكترونية لمحرك البحث الشهير وذلك ضمن ملفات ذات طبيعة محددة.
- التميز (**Excellence**): يقيس عدد الأوراق البحثية المتميزة المنشورة في المجلات العلمية المرموقة من قاعدة البيانات العالمية مع الاقتصار على أهم الأوراق العلمية التي استخدمت كمراجع في الدراسات والأبحاث الأخرى المنشورة.

4 - التصنيف العالمي المهني للجامعات MINES Paris Tech

في مقابل التصنيفات الأكاديمية يأتي التصنيف المهني للجامعات ليشير لمدى كفاءة الجامعات في تخريج رواد مهنيين ورجال أعمال علي المستوى العالمي، وهو تصنيف فرنسي تم تصميمه وإنشاؤه عام 2007، والمعيار الرئيس في ذلك التصنيف هو رصد عدد من كبار المدراء التنفيذيين في تصنيف عالمي ضمن أفضل 500 رائد مهني في أفضل 500 شركة على مستوى العالم -Chief Executive Officer Posi- (CEOs)، والتي تنشرها مجلة فورتشن العالمية Fortune Global أفضل 500 شركة عالمية.، ويعتمد التصنيف العالمي المهني للجامعات علي بعض المعايير وهي: (قحوان، 2014، 118-117)

- أول راتب يتقاضاه الخريجون بالشركات كتقييم لكفاءة برامج الجامعات الدراسية ولا يتم الاعتماد على ذلك المعيار نظرا للاختلاف والتباين الاقتصادي بين الدول والشركات العالمية.
- عدد خريجي الجامعة الذين يشغلون منصب ريادي أو قيادي مرموق بأحد أفضل 500 شركة عالمية.
- عدد خريجي الجامعة العالميين بأفضل 500 شركة عالمية.
- عدد الخريجين الحاصلين على جائزة نوبل أو أوسمة فيلدز العالمية ونالوا.
- منصب قيادي مرموق بإحدى أفضل 500 شركة عالمية.

5 - تصنيف كيو إس لجامعات العالم QS World University Rankings

أصدرت شركة "كواكرلي سيمونندز" (QS Quacquarelli Symonds Ltd) هذا التصنيف بدء من عام 2010، والذي ينشر سنويا في الولايات المتحدة الأمريكية بواسطة جريدة "يو إس نيوز" في تقرير بعنوان "أحسن جامعات العالم" World's Best Universities، كما كانت بداية نشره إلكترونيا من شهر سبتمبر 2011، وتم إصداره بعد ذلك في عدة كتب، وفي عام 2012 شملت القائمة أفضل 700 جامعة على مستوى العالم، كما شملت قوائم فرعية في خمس مجموعات من العلوم هي

الهندسة، والطب الحيوي والعلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية والفنون والإنسانيات
(محمود، 2014، 290-289)

هو تصنيف سنوي للجامعات حول العالم ويتم نشره عبر الشركة البريطانية كواكاريلي سيموندس والتي كانت بالأصل تنشر تصنيفاتها عبر منشورات صحيفة التايمز للتعليم العالي من 2004 وحتى 2009 تحت اسم "تصنيف جامعات العالم لصحيفة التايمز للتعليم العالي وكواكاريلي سيموندس. (أبو العينين، محمد، غانم، و خليل، 2، 2017) ويقوم هذا التصنيف بتصنيف 2000 جامعة امتلكت المؤهلات الأولية للمنافسة والخطوة الثانية يتم تصنيف 700 جامعة منها وتخضع مرة أخرى للمنافسة على مركز في أفضل 400 جامعة، وتصنف الجامعات حسب خمس مجالات علمية وهي الآداب والعلوم الإنسانية والهندسة وتكنولوجيا المعلومات وعلوم الحياة والعلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية والإدارية (محمد، 2014، 925)

- معايير تصنيف كيو إس:

يعتمد التصنيف على أربع فئات رئيسية لتقييم الجامعات تتمثل في: (محمد، 2015،

54-55)

- جودة البحث العلمي، وذلك عن طريق تقييم النظراء للجامعة محل التقييم.
- توظيف الخريجين، ويعتمد على استطلاع آراء جهات التوظيف من خلال الاستبيانات.
- النظرة العالمية للجامعة، ويتم من خلال دراسة نسبة أعضاء هيئة التدريس والطلاب الأجانب مقارنة بهيئة التدريس وطلاب الجامعة.
- جودة التعليم ويتم حساب ذلك من خلال حساب معدل عدد الطلاب لكل أستاذ.

المحور الثاني: الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية

تُعد التصنيفات العالمية من المؤشرات التي يستدل بها على جودة الجامعة ومدى تطورها، وقد حرصت الجامعات المصرية على أن يكون لها حضور في التصنيفات العالمية للجامعات، حيث يعد التعليم الجامعي المصري من أعرق أنظمة التعليم في المنطقة وذلك لما يتميز به من عمق في التاريخ وتنوع في التخصصات.

ويوجد بمصر عدد من الجامعات الحكومية هي: جامعة الأزهر وهي من أقدم جامعات العالم حيث مر على إنشائها في صورتها الأولية ما يزيد على الألف عام وتتضمن ما يزيد على 62 كلية موزعة في أنحاء الجمهورية، وجامعة القاهرة عام 1908 وتتضمن 43 كلية، وجامعة الإسكندرية عام 1942 وتتضمن 27 كلية، وجامعة عين شمس عام 1950 وتتضمن 17 كلية، وجامعة أسيوط عام 1957 وتتضمن 18 كلية، وجامعة طنطا عام 1972 وتتضمن 21 كلية، وجامعة المنصورة عام 1972 وتتضمن 23 كلية، وجامعة الزقازيق عام 1974 وتتضمن 30 كلية، وجامعة حلوان عام 1974 وتتضمن 18 كلية، وجامعة المنيا عام 1976 وتتضمن 16 كلية، وجامعة المنوفية عام 1976 وتتضمن 23 كلية، وجامعة قناة السويس عام 1976 وتتضمن 22 كلية، وجامعة جنوب الوادي عام 1994 وتتضمن 20 كلية، وجامعة بني سويف عام 2005 وتتضمن 8 كليات، وجامعة الفيوم عام 2005 وتتضمن 14 كلية، وجامعة كفر الشيخ عام 2006 وتتضمن 8 كليات، وجامعة بنها عام 2005 وتتضمن 14 كلية، وجامعة سوهاج عام 2006 وتتضمن 8 كليات. (مصطفى، 2008، 25)

جدول (4)

ترتيب الجامعات المصرية على المستوى العالمي والإفريقي والعربي طبقاً لإحصائيات 2016

الجامعة	الترتيب المصرى	الترتيب العربى	الترتيب الأفريقى	الترتيب العالمى
الجامعة الأمريكية بالقاهرة	1	5	3	365
جامعة القاهرة	2	10	5	551-600
جامعة عين شمس	3	12	10	701+
جامعة الإسكندرية	4	14	12	701+
جامعة المنصورة	5	30	-	-
جامعة أسيوط	6	34	-	-
جامعة الأزهر	7	35	11	701+
جامعة الزقازيق	8	43	-	-
جامعة طنطا	9	51-60	-	-
جامعة حلوان	10	51-60	-	-
جامعة بنها	14	81-90	-	-

-المصدر: (أبو العينين، واصل، محمد، و ماهر، 7، 2017)

يتضح من الجدول السابق أن ترتيب الجامعات المصرية يأخذ مكانه متأخرة ضمن جامعات العالم في الترتيب العالمي ضمن أفضل خمسمائة جامعة على مستوى العالم، كما يظهر أيضاً من هذا التصنيف دخول بعض الجامعات المصرية كجامعة حلوان وطنطا وبنها والزقازيق ضمن ترتيب الجامعات العربية، وعدم وجودهم في الترتيب العالمي.

جدول (5)

ترتيب الجامعات المصرية في نظام التاييمز للتعليم العالي لترتيب الجامعات العالمية

الترتيب	تمويل القطاع الصناعي للبحث العلمي	السمعة الدولية	تأثير الأبحاث	البحث العلمي	جودة التعليم	اسم الجامعة
ترتيب عام 2017						
800:601	16.4	69.4	16.4	8.7	24.8	الجامعة الأمريكية بالقاهرة
800:601	30.9	43.4	30.9	1.8	21.6	جامعة سوهاج
800:601	18.7	44.9	18.8	22.5	16.6	جامعة قناة السويس
ترتيب عام 2016						
800:601	29.7	33.7	14.1	8.2	20.3	جامعة الإسكندرية
800:601	30.3	31	11.9	11.1	18.9	جامعة القاهرة
800:601	N/A	31.6	16	5.9	22.6	جامعة السويس
ترتيب عام 2012						
350:301	34.5	31.6	61.4	7.8	15.2	جامعة الإسكندرية
ترتيب عام 2011						
147	36	19.3	99.8	28	29.5	جامعة الإسكندرية

- المصدر (محمد، 2016، 18)

يظهر الجدول السابق ترتيب الجامعات المصرية في نظام التاييمز للتعليم العالي لترتيب الجامعات العالمية، ضمن أفضل 800 جامعة عالمياً وفقاً للسنوات التي أحتوي الترتيب فيها على جامعات مصرية، بالإضافة إلى درجات الجامعات في مؤشرات

الترتيب المختلفة حيث حصلت الجامعة الأمريكية على ترتيب متقدم ضمن التصنيف لعام 2017، ثم جامعة سوهاج وتليها جامعة قناة السويس.

اما بالنسبة لتصنيف شنجهاى 2020 فقد كشفت نتيجة تصنيف «شنجهاى» الصيني للتخصصات 2020، عن تميز 17 جامعة على أرض مصر من حيث كم وجودة الأبحاث المنشورة في أفضل المجالات المتخصصة عالميا. وأشارت النتيجة إلى إدراج 16 جامعة مصرية، والجامعة الأمريكية في القاهرة، في مراكز متقدمة ضمن أعلى 500 جامعة عالمياً في 17 تخصصاً دقيقاً عبر المجالات التخصصية الرئيسية في العلوم الطبيعية والهندسة وعلوم الحياة والعلوم الطبية والعلوم الاجتماعية، وأشار التقرير إلى أنه في مجال العلوم الطبيعية تميزت الجامعات المصرية في تخصصي الرياضيات والفيزياء حيث حصلت 3 جامعات على مراكز جيدة ضمن الـ 500 جامعة الأوائل على العالم في الرياضيات، وهي جامعة بني سويف في المرتبة ما بين (201 - 300)، بينما حققت كلا من جامعتي القاهرة والمنصورة مركزين بين (401 - 500). (<https://www.sis.gov.egr>)

بناء على ما سبق، يمكن القول أن التصنيفات العالمية في مجال التعليم الجامعي لها مكانة هامة في دعم جهود تحسين عملية التعليم والتعلم الجامعي، وزيادة فاعلية الجامعة وتمكينها من تحقيق قدرة تنافسية عالمية، وبالتالي أصبحت ضرورة بقاء لاستمرار الدور الحيوي للجامعة المصرية في مراكز متقدمة ضمن جامعات العالم، وبالرغم من هذه الأهمية إلا أن ترتيب الجامعات المصرية ضمن التصنيفات العالمية للجامعات مازال يعكس تأخرها في اللحاق بمستوى متقدم يليق بها وبمكانتها العريقة .

المحور الثالث: الخطة الاستراتيجية للجامعات المصرية رؤية تحليلية في ضوء التصنيف العالمي للجامعات

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة يتم بموجبها صياغة الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسات انطلاقاً من رؤيتها ورسالتها، مع تحديد المبادرات الاستراتيجية السنوية، ومن ثم ترجمة تلك المبادرات إلى الأعمال والأنشطة التنفيذية وصولاً إلى مستوى الأداء الفردي، وبما يضمن تنفيذ تلك الأهداف تنفيذاً يحقق ما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه بعد تحديد مؤشرات النجاح الرئيسية لها وفقاً للمستويات الزمنية

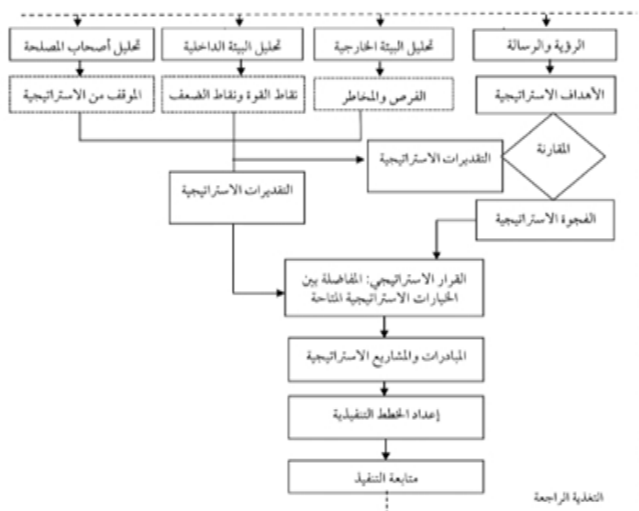
المختلفة، عليه ينبغي على قادة المؤسسات وضع الآليات التي تضمن التنفيذ الجيد لخطة الاستراتيجية وفقاً لأفضل الممارسات، وذلك من خلال تهيئة كافة العوامل التي تحقق صياغة تلك الآليات، مع الأخذ في الحسبان تهيئة الموارد البشرية على كافة المستويات من خلال العمل على نشر ثقافة التخطيط، الإستراتيجي لجعلها عملية مستمرة كأحد الضمانات التي تساهم في التنفيذ الجيد للخطة الإستراتيجية. (غازي، 2015، 10)، والملاءمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة. ويجب أن تكون هذه العملية قادرة على مساعدة المؤسسة، من الاستفادة من نواحي القوة، وفي الحد من نقاط الضعف، وفي الاستفادة من الفرص، وفي التقليل من التهديدات). (الريس، 2013، 35)

و الخطة بشكل عام هي نتاج عملية التخطيط، وبالتالي فالخطة الإستراتيجية هي نتاج عملية التخطيط الإستراتيجي الذي تقوم به المؤسسة التربوية، ومن الناحية الإجرائية فهي ” الوثيقة المكتوبة التي توضح رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ونتائج التحليل البيئي، والمسارات والتوجهات الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة التربوية لتحقيق رؤيتها وأهدافها“. (الضامن، وآخرون، 2003، 5)

والخطة الاستراتيجية تشتمل على ثلاث جوانب، وهي: (داود، 2011، 38)

- المنظور المستقبلي للمؤسسة: والذي يتم تحديده من خلال عدة أساليب.
 - التحليل الإستراتيجي لموقف المؤسسة: وهو يتناول الموقف الراهن للمؤسسة، مما يساعد على تحديد التوجه لدى متخذي القرار الإستراتيجي بالمؤسسة.
 - التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة: حيث يصبح لدى المخطط التربوي رؤية أكثر وضوحاً للمجالات التي ينبغي أن يتجه إليها عمل المؤسسة خلال السنوات القادمة.
- من هذا المنطلق يجب أن تركز الخطة الاستراتيجية للجامعة على إحداث فرق كبير في حياة أولئك الذين نقوم بتعليمهم فمن المهم بشكل خاص لتقييم تعلم الطلاب في الحرم الجامعي أن تدعو الخطة الاستراتيجية إلى خلق مناخ فكري يشجع على التبادل الإبداعي للأفكار ويزيد من جودة البيئة المهنية؛ الالتزام بالتميز في التدريس والبحث

والخدمة العامة والمشاركة؛ وجعل الجامعة مؤسسة تعليمية وطنية ذات تركيز بحثي مكثف على درجة الدكتوراه والعلوم والتكنولوجيا، وتبني روح ريادة الأعمال التي تشرك عمدًا شركاء الجامعة والمجتمع لتوسيع التنمية الاقتصادية والمشاركة المدنية؛ وتعزيز ثقافة حرم جامعي متنوع، من خلال إتاحة الاحترام لمختلف الناس والثقافات؛ وتحقيق التميز في الفعالية والكفاءة الأكاديمية للجامعة مما يساعدها على تحقيق مكانة عالمية مرموقة تحقق لها تصنيف عالمي متميز (Culver، S. M. 2019.5)



- شكل (1) مراحل إعداد الخطط الاستراتيجية، المصدر: (مزهودة، 425، 2015) وفيما يلي سوف نتناول تحليل لأهم عناصر تكوين الخطة الإستراتيجية لبعض الجامعات المصرية في ضوء التصنيف العالمي للجامعات، على النحو التالي:

أولاً: الرؤية **Vision**:

تعني بناء الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية، واستشراف الأمل أو الطموح الذي تسعى المؤسسة ككل إلى بلوغه على المدى البعيد، وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة الجامعية الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز الذي تنوى تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها وتحدد عناصر الرؤية الاستراتيجية في: تحديد الوضع المستقبلي، الذي نرغب أن تكون عليه

المؤسسة الجامعية، والمجالات والأنشطة التي نرغب أن تكون موجودة في الجامعة مستقبلاً من خلال تلك الرؤية، وتحديد الأهداف العامة والإجرائية التي ترغب المؤسسة الجامعية في إنجازها مستقبلاً، وبناء ثقافة المؤسسة الجامعية، واختيار الاستراتيجية المناسبة، وتحديد الموارد والمصادر اللازمة لتنفيذ الرؤية، وتحديد مجالات الأنشطة لتحديد الرؤية. (الرشيدي، 2014، 588)

ونتيجة لذلك أصبحت الرؤية تمثل التوقعات التي تم بناؤها استناداً إلى تحليل المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر. وبالتالي قد تمثل هذه الرؤية وضع معين تعتقد المنظمة أنه سيتحقق في البيئة الخارجية بعد فترة من الزمن، وهذا الوضع قد يمثل فرصة واعدة بالنسبة لها، لذلك فإن عليها اغتنام هذه الفرصة من خلال تحرك استراتيجي نحوه. وهنا قد يثار التساؤل التالي، وهل من الممكن أن تكون الرؤية توقعات سلبية، أو مخاطر تهدد المنظمة؟ والإجابة أن ذلك ممكن، وفي هذه الحالة على المنظمة أن تعمل على تخطي هذه المخاطر أو ابتعادها عنها، أو على الأقل تقليل آثارها، من خلال تحرك استراتيجي، وبالتالي فإن الرؤية تمثل الأساس المنطقي لوضع الخطوة التالية المتعلقة بتحديد الرسالة، ولكن قبل أن نبدأ في تحديد رسالة المنظمة، لابد وأن نتأكد من أن الرؤية متواءمة مع الغرض من المنظمة والذي يمثل شرعية وجودها. (مصطفى، 2015، 24-25)

وعند تحليل رؤية الخطط الاستراتيجية لبعض الجامعات المصرية نجد خلوها من الإشارة الى تحقيق ترتيبا عالميا فى التصنيفات العالمية، ففي رؤية الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها للعام الجامعي 2017-2022 على سبيل المثال جاءت الصياغة كالتالي الوصول الى مكانة متميزة بين الجامعات محليا، وإقليميا، ودوليا (الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها، ص16) وهنا لم يتم الإشارة بصورة واضحة وقاطعة الى التصنيف العالمى كاحد مجالات وصول الجامعات الان الى مكانة متميزة بل نجد الرؤية اغفلت ذلك .

وكذلك جامعة دمياط 2018-2023 والتي جاءت صياغة رؤيتها كالتالي تتطلع جامعة دمياط في السنوات القادمة الى ارتقاء مكانة متميزة في التعليم والبحث العلمي والريادة

في تقديم خدمات مهنية وفنية متخصصة لمختلف التخصصات. (الخطة الاستراتيجية جامعة دمياط 2013-2018، ص5)، وأيضاً رؤية الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم والتي تم صياغتها كالتالي، تتطلع جامعة الفيوم الى المنافسة محليا وعالميا في مجالات التعليم والبحث العلمى والتميز في الشراكة المجتمعية وذلك وفق لمعايير الجودة (الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم، 7، 2011-2016).

ثانياً- الرسالة **Mission**:

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وتبدأ المؤسسة برسالة محددة وواضحة ولكن مع مرور الزمن قد تتغير ويحدث عليها تعديلات. وتكمن أهمية الرسالة في كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل المؤسسة كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة، فهي تعد دليلاً ومرشداً عاماً للتخطيط الإستراتيجي، حيث إن رسالة المؤسسة تحدد الغرض الأساسي الذي أنشأت من أجله المؤسسة، وتحدد نطاق عملها، ونطاق عملياتها من حيث مخرجاتها والمجتمع الذي تقوم بخدمته. (داود، 40، 2011)

وعلى الرغم من أهمية الرسالة في بناء ترتيب متقدم للجامعات المصرية الا انه وعند تحليل رسالة الخطط الاستراتيجية لبعض الجامعات المصرية يلاحظ افتقارها الى الاشارة الى تحقيق ترتيبا عالميا في التصنيفات العالمية، وهذا ما يلاحظ في رسالة الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا 2016-2020، والتي جاءت صياغتها كالتالي تقديم تعليم فعال يواكب متطلبات العصر وذلك لاعداد أجيال متميزة وقادرة على المنافسة في سوق العمل محليا وعربيا وعالميا في مجالات محددة، كما تلتزم بالتفوق في البحث العلمى، والتكنولوجيا، وتنفيذ المشاريع البحثية التي تسهم في مواجهة التحديات التي تواجه محافظة المنيا وصعيد مصر . (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، 55، 2016-2020)، وكذلك الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا، حيث جات صياغة رسالتها كالتالي بناء بيئة فعالة من خلال التطوير المستمر للبرامج الاكاديمية. (الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا، 2015-2020، 77)

ثالثا: التحليل الإستراتيجي SWOT

يقصد بتحليل البيئة الداخلية بإلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، عن طريق إجراء تحليل شامل ومتعمق لعناصر ومدخلات الوضع الحالي والموقف الفعلي للمنظمة للتعرف على حقيقة إمكانياتها وقدراتها، وذلك من أجل بناء إستراتيجيات فعالة تساهم في الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها (إدريس، مرسى، 2000، 55)، ويعتبر تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، (عبدالمطلب، و قابيل، 2014، 6)

إن أهمية دراسة التحليل الإستراتيجي للمنظمة تؤدي إلى المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعلومات المتاحة للمنظمة، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، وتحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، وانتهاز الفرص المتاحة والسيطرة على التهديدات المتوقعة، وتظهر هذه الأهمية في النقاط التالية: (جرجر، 2015، 200)

- حدود البيئة: أن كل ما يقع داخل حدود المنظمة أو خارجها يقع ضمن إطار دراسة بيئة المنظمة.
- التفرد: تختلف بيئة كل منظمة عن المنظمات الأخرى.
- تغيير البيئة: هذا مرتبط بطبيعة الحياة حيث تحكم كل منظمة عوامل متقلبة وإن بعضها يمكن قياسه والبعض الآخر لا يمكن قياسه.
- صعوبة التحكم بمتغيرات البيئة: لأنها متغيرات اجتماعية واقتصادية من الصعب التحكم فيها بالرغم من إمكانية التنبؤ ببعضها.
- التأثير المتداخل للمتغيرات: لأن المتغيرات التي تؤثر على بيئة المنظمة ذات آثار متداخلة كل يؤثر ويتأثر بالآخر.

- خضوع المنظمة لآثار البيئة: لا يمكن لآية منظمة أن تعيش وتعمل منعزلة عن البيئة فهي تخضع لمؤثراتها.
 - فعالية آثار البيئة: حيث تختلف من منظمة لأخرى في اكتشاف وتحليل عوامل البيئة التي تؤثر عليها.
- وعلى الرغم من هذه الأهمية التي يتمتع بها التحليل البيئي عند صياغة الخطة الاستراتيجية يلاحظ افتقاد التحليل البيئي في العديد من الخطط الاستراتيجية للجامعات المصرية الى الإشارة الى تحدى التصنيف العالمي وتأثيره عند القيام بعمل التحليل البيئي للجامعة، فعند تشخيص واقع الخطة الاستراتيجية لجامعة سوهاج 2015-2020، وجامعة بنها 2016-2020 ، وجامعة الفيوم 2016-2020، وجامعة طنطا 2015-2020، الخطة الاستراتيجية لجامعة دمياط 2018-2023، لم يوجد ما يدل على الاهتمام بالتصنيف العالمي للجامعات كتحدى ضمن منظومة التحليل البيئي .

رابعاً: الأهداف الإستراتيجية

تمثل الأهداف الإستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط الإستراتيجي، حيث تحدد الإطار العام للجهود والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ويتم التحديد الدقيق لهذه الأهداف في صورة مجموعة كبيرة من الأهداف العملية المحددة والقابلة للقياس، والمرتبطة بفترة زمنية معينة والتي تساعد في تحليلها، وسبل تحقيقها إلى أهداف إستراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تحققت. (داود، 41، 2011) وتعد صياغة الأهداف الإستراتيجية انطلاقا من نتائج التحليل الإستراتيجي SWOT بحيث تشمل كافة أنشطة ومجالات عمل المؤسسة، على أن تتسم بالثبات في الأجل الطويل، ومن أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية يجب على المؤسسة توحيد الجهود والمضي قدماً في نفس الاتجاه وبطريقة موحدة، وفقاً للعناصر التالية: (غازي، 2015، 13-12)

- تمثل الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة نقطة الانطلاق لكافة أنشطة القطاعات والوحدات التنظيمية بالمؤسسة.

- تختص القيادة العليا بالمؤسسة بالنظر في تعديل أو تغيير أو تحديث أحد الأهداف الإستراتيجية وفق دراسة تعد من قبل مكتب إدارة التخطيط الإستراتيجي المسؤول على تنفيذ ومتابعة الخطة بناء على عناصر تقييم الأداء أو الاقتراحات المقدمة من أحد الوحدات التنظيمية أو القادة.

- يتم التنسيق بين قادة الأهداف الإستراتيجية وإدارة التخطيط الإستراتيجي من أجل العمل على تيسير عملية التنفيذ الجيد أو علاج المعوقات التي قد تواجه عملية التنفيذ وبالأشتراك مع الجهات ذات العلاقة داخليا وخارجيا.

مما سبق يتبين ان الأهداف الاستراتيجية للجامعة تعد نقطة هامة في بناء منظومة جامعية متطورة، وقادرة على مجابهة المستقبل ومتطلباته، لاسيما في ظل ما يشهده العصر الحالي من تحديات متعددة أثرت على مناحي الحياة كافة، عليه فان وجود هدف استراتيجي محدد وواضح يقود المنظومة الى النجاح ومجابهة المستقبل وتحدياته، وذلك ما لم تتبعه معظم الخطط الاستراتيجية للجامعات المصرية حيث إشارات معظمها الى الاهتمام بالعملية التعليمية والبحث العلمي والشراكة المجتمعية وجميعها اهداف عامة ، فكان الاجدر أن تصاغ الأهداف في اطار معايير التصنيفات العالمية، فعلى سبيل المثال لم تتناول الأهداف الاستراتيجية لمعظم الخطط النظرة العالمية للجامعة، التي تحرص على استقطاب أعضاء هيئة التدريس وطلاب أجنب مقارنة بهيئة التدريس وطلاب الجامعة.

خامسا: الرقابة والتقييم Strategic evaluation and control:

تحدد عملية التقييم للإستراتيجية من خلال ستة عوامل هي: (داود، 42، 2011)

- درجة التناسق الداخلي بين السياسات والإستراتيجيات والإمكانات.
- درجة التناسق مع الظروف المحيطة بالمؤسسة، وللتناسق مع الظروف جانبان: أحدهما ثابت والآخر متغير، والجانب الثابت أنها تحكم التأثير المطلوب للسياسات باعتبار الظروف المحيطة كما هي موجودة الآن فعلاً، أما الجانب المتغير فالمقصود به الحكم على مدى التأثير المطلوب للسياسات بالنظر إلى الظروف المحيطة التي تتجه للتغير.
- مدى مناسبتها للموارد المتاحة التي تمتلكها المؤسسة.

- درجة المخاطر التي تتضمنها الإستراتيجية هل هي درجة مقبولة للمؤسسة أم غير مقبولة.
- الأفق الزمني المناسب الذي تمتد عليه الإستراتيجية ويحكم عليها بموجب الزمن المحدد.
- القدرة على العمل بها ومدى صلاحيتها، وهل هي فعالة وفقاً للمعايير والمؤشرات الكمية المتعارف عليها.

تهدف هذه المرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي إلى تقويم جوانب الأداء المختلفة لنظام التخطيط الاستراتيجي، وكما هو معروف فإن الرقابة تتبع التخطيط للتأكد من أن الخطط الاستراتيجية تنفذ حسب ما هو مخطط لها، فالتقويم والحكم على إنجازات الخطط يفرضي بنا إلى مزيد من التحليل الاستراتيجي ثم إعادة التخطيط، وبدء حلقات جديدة من حلقات التطوير. (عبد الموجود، 2013، 37)

وعلى الرغم من أهمية هذه المرحلة بالنسبة لنجاح الخطط الاستراتيجية ومساعدتها في تحقيق الهدف منها، إلا أن معظم خطط الجامعات المصرية اغفلت جود تغذية راجعة Feedback لعملية تقييم الخطط تهتم بالرقابة والمتابعة، وجعلها منطلقاً أساسياً لمساعدة الجامعات على ترتيب أوضاعها للحاق بركب التصنيف العالمي ومتطلباته.

المحور الرابع: متطلبات تفعيل الخطة الاستراتيجية للجامعات المصرية كمدخل

لتحسين التصنيف العالمي

انطلاقاً من المعالجة النظرية لموضوع البحث ومحاورة المختلفة، يمكن صياغة أهم متطلبات تفعيل الخطة الاستراتيجية للجامعات المصرية لتحسين التصنيف العالمي، فيما يلي:

- أولاً: متطلبات مرتبطة بصياغة رؤية الخطة الاستراتيجية للجامعة ممثلة فيما يلي:
- تضمين رؤية الجامعة في محتواها مفاهيم تأثير الإنتاج العلمي للجامعة والبحث العلمي على تصنيفها عالمياً.
- تبنى رؤية الجامعة استيعاب التطورات السريعة والمتلاحقة في ميدان التصنيفات العالمية، من معايير ومؤشرات وغيرها.
- التركيز في أن تمتلك الخطة رؤية مستقبلية عن الترتيب العالمي للجامعة وأهم التصنيفات العالمية

- تضمين الرؤية مفاهيم تركز على استقطاب الكادر البشرى المميز.
- تعزيز إبراز رؤية الجامعة دور صناعة كوادر بشرية متميزة أكاديمياً ومهنياً وأخلاقياً، تسهم في تطوير العملية التعليمية، وتلبية احتياجات المجتمع وطموحاته المستقبلية.
- ثانياً: متطلبات مرتبطة بصياغة رسالة الخطة الاستراتيجية للجامعة ممثلة فيما يلي:
 - وجود رسالة واضحة ومحفزة لبلوغ ترتيب عالمي ومتفق عليها من قبل جميع منسوبي الجامعة
 - تتطرق الرسالة إلى مجالات التصنيفات العالمية وأهم مؤشراتها
 - ترتبط الرسالة مع متطلبات التصنيفات محليا وإقليمياً و تواكب كل جديد مرتبط بها.
 - توفر رسالة الجامعة دعم الابتكار وريادة الاعمال والمشاريع البحثية التي تحقق ترتيباً عالمياً مرموقاً.
- ثالثاً: متطلبات مرتبطة بصياغة قيم الخطة الاستراتيجية للجامعة ممثلة فيما يلي:
 - النزاهة: من خلال العمل بنزاهة وشفافية بما يحقق تصنيف عالمي متقدم.
 - الإبداع والريادة العالمية: بواسطة تنمية روح الابتكار والمبادرة والتميز، وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في تصنيف الجامعات.
 - التواصل العالمي: بتفعيل سياسات وقنوات الاتصال المتنوعة مع كافة الفئات المعنية بتصنيف الجامعات.
- رابعاً: متطلبات مرتبطة بصياغة أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة ممثلة فيما يلي:
 - تعزيز وصول الجامعة الى ترتيب متقدم كاحد الالية الهامة في بقاؤها في ميدان التصنيف العالمي للجامعات.
 - توفير كفاءات علمية متميزة للوصول الى تصنيف عالمي مرموق.
 - تضمين الخطة الإستراتيجية أهدافاً طموحة تتمحور حول التصنيفات العالمية ومؤشراتها.
 - العمل على الجانب التسويقي للمشاريع البحثية والتركيز على دورها في تحقيق تصنيف عالمي

- تبنى استراتيجية يمكن بها تقليص الفجوة بين الواقع الحالي للجامعات المصرية وتصنيفها عالمياً
- توظيف ربط الجوائز بالإنتاج البحثي للجامعة بما يعزز النشاط البحثي ورصانة المحتوى العلمي للجامعة والذي يمارس دوراً هاماً في تصنيف الجامعات عالمياً .
- وضع أولوية لمؤشر جودة التعليم والبحث العلمي والأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق تصنيف عالمي مرموق.
- وضع اليات بأهداف الخطة الاستراتيجية يمكن بها تفعيل الشراكة بين الجامعة ومؤسسات تزيد قدرة تحقيق الجامعة لمعايير التصنيف العالمي .
- التوسع في القيام بمبادرات جديدة تشجع الجامعة على امتلاك ترتيباً عالمياً مرموقاً مثل الحاضنات البحثية والعلمية ومراكز التميز البحثي .
- توجيه الأهداف الاستراتيجية في الخطط الجامعية بما يتوافق مع معايير التصنيفات العالمية وأهدافها
- تبنى مؤشرات أداء للخطة الاستراتيجية تتوافق مع مؤشرات التصنيفات العالمية .
- توافر وحدات ذات طابع خاص معنية بالتصنيفات العالمية وتقييم وضع الجامعة من خلالها .
- خامساً: متطلبات مرتبطة بالتحليل البيئي للخطة الاستراتيجية للجامعة ممثلة فيما يلي:
 - تقوم الجامعة بعمل تحليل بيئي يوضح علاقتها بأصحاب المصالح بالمجتمع وكيفية استغلال ذلك في تحسين تصنيفها عالمياً.
 - تحدد الجامعة مواردها المادية المتاحة لتحقيق قدرتها على الوصول الى تصنيف عالمي متقدم.
 - تشمل عملية التحليل البيئي الخارجي للجامعة جميع الجوانب التي تؤثر في تحقيق الجامعة ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية.
 - تبنى إستراتيجيات تنافسية توفر القدرة على تحقيق ترتيب متقدم ضمن التصنيفات العالمية

- الاستفادة من نقاط القوة لديها واستغلالها في تحقيق متطلبات التصنيفات العالمية .
- الوقوف على موقع الجامعة من التصنيف العالمي، مقارنة بالجامعات المشابهة مما يتيح لها فرصة للنهوض بأنشطتها ورسم طريقها .
- تحديد نقاط الضعف في الجامعة والتي تكون عائق امام تحقيق ترتيب متقدم ضمن التصنيفات العالمية، لتجنبها أو تصحيحها أو إيجاد حلول لها.
- سادسا: متطلبات مرتبطة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة ممثلة فيما يلي:
- بناء تنظيم جيد يضمن ويسهل عملية تنفيذ الاستراتيجية في ضوء ما يستجد من متطلبات التصنيف العالمي .
- وجود نظام للتحسين المستمر يهدف إلى رفع كفاءة الخطة بشكل منتظم كمدخل للولوج الى تصنيف عالمي متقدم.
- توفير مناخ يسمح بممارسة الخطة في سياق التصنيفات العالمية .
- تكوين تحالفات إستراتيجية كآلية للدخول للتصنيفات العالمية .
- تكوين فريق عمل لمتابعة عملية تطبيق الإستراتيجية، والانتقال لتصنيف عالمي متميز.
- تحديد معايير علمية دقيقة تقيس مدى نجاح الخطة، في احتضان معايير التصنيف العالمي للجامعات.
- وضع الميزانيات التقديرية التي يتم من خلالها تحقيق متطلبات التصنيفات العالمية في الخطة الاستراتيجية بنجاح.
- وضع برامج أو خطط عمل تشغيلية Action Plans يتم بموجبها تحديد الإجراءات والأعمال التي سيتم القيام بها لضمان تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات التي تساعد في بلوغ تصنيف عالمي مرموق.

المراجع

- أبو العينين، هشام محمد، محمد، واصل محمد عاطف، غانم، محمد محمدي، و خليل، ماهر حسب النبي (2017). دور أعضاء هيئة التدريس الدوليين في تحسين ترتيب جامعة بنها في تصنيف كيو إس البريطاني، المؤتمر العلمي الثاني للمكتبات والمعلومات، النشر العلمي الدولي، الواقع والتحديات والحلول، جامعة بنها كلية الآداب.
- أحمد، سهام يس، و تهامي، جمعة سعيد (2012). دراسة تقويمية لواقع ترتيب الجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيف العالمية للجامعات، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج 19، ع 81، 165 - 284.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، مرسى، جمال الدين محمد (2000). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
- إسماعيل، علي عبد ربه حسين (2015). دراسة تحليلية لمعايير التصنيفات العالمية للجامعات وإمكانية تحقيقها في جامعة المنصورة. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، كلية التربية، ع 60.
- البناء، أحمد عبدالله الصغير (2016). جودة محتوى المواقع الإلكترونية الأكاديمية مدخل لتحسين التصنيف العالمي للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، كلية التربية، مج 27، ع 105، 183 - 252.
- جرجر، إبراهيم البشير عبدالحميد (2015). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مج 6، ع 1.
- الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم، الموقع التالي على الانترنت: <http://www.fayoum.edu.eg/strategicplan>
- الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، 2016-2020، الموقع التالي على الانترنت: <https://www.minia.edu.eg/Minia/Files/>

- الخطة الاستراتيجية لجامعة دمياط 2018-2023 ، الموقع التالي على الانترنت: <http://www.du.edu.eg>
- الخطة الاستراتيجية لجامعة سوهاج 2015-2020 الموقع التالي على الانترنت: https://www.sohag-univ.edu.eg/Strategy_Plan.pdf
- الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا 2015-2022، الموقع التالي على الانترنت: https://tanta.edu.eg/University_Strategy.aspx
- داود، عبدالعزيز أحمد محمد (2011). الخطة الإستراتيجية المعاصرة وعناصر تكوينها في المؤسسات التربوية. رسالة التربية، وزارة التربية والتعليم، ع 31.
- داود، فضيلة سلمان (2016). ريادة جودة التعليم الجامعي على وفق التخطيط الاستراتيجي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، مج8، ع15.
- دليل ضمان جودة و اعتماد مؤسسات التعليم العالي، المركز الوطني لضمان جودة و اعتماد المؤسسات التعليمية و التدريبية، متاح على الموقع الإلكتروني zu.edu.ly/arabic
- دياب، عبد الباسط محمد (2010). تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة، مؤتمر اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة بني سويف، 6-7 فبراير، ص ص-1265 1403.
- الرشدي، فيصل فهد (2014). التخطيط الإستراتيجي مدخل لجودة التعليم التطبيقي بدولة الكويت المبادئ والمتطلبات، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا - كلية التربية، ع54 ، 563 605-.
- الرئيس، ناصر بن سعود (2013). خطة استراتيجية مستقبلية للاعتماد المدرسي، الأهمية، الأسباب، المعوقات، اللقاء السنوي السادس عشر، الإعتماد المدرسي، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، الرياض، جامعة الملك سعود.

- السداوي، أحمد سيد (2015). تأثير مؤسسات المعلومات في تصنيف الجامعات. مكتبات نت، ايسس كوم، مج16، ع3 .
- شعبان، أماني عبد القادر محمد الهندي (2017) آليات تحسين ترتيب الجامعات العربية في التصنيفات العالمية للجامعات المصرية والسعودية نموذجا. مستقبل التربية العربية. مج. 24، ع. 109، 11-94.
- الضامن، ريم، وآخرون (2003). دليل بناء خطة تطوير المدرسة، معهد التربية، دائرة التربية والتعليم، وكالة الغوث الدولية، عمان.
- عبد الموجود، محمد عزت (2013). التخطيط الاستراتيجي، معناه، وفحواه، وجدواه. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ع3، ج1 .
- عبدالمطلب، شيماء أبو المعاطي، و قابيل، الباز فوزي الباز أحمد. (2014). استخدام التحليل البيئي في تفعيل الفحص الضريبي الإلكتروني، المؤتمر الضريبي الحادي والعشرين، إعادة بناء المنظومة الضريبية تحقيقاً للعدالة الضريبية والعدالة الاجتماعية، الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب، القاهرة، مج2 .
- عبدالمعطي، أحمد حسين (2010). خطة استراتيجية لتطوير التعليم الفني لتحقيق متطلبات سوق العمل باستخدام تحليل SWOT ، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج26، ع1 ، 246 336 .
- عمار، إيمان حمدي محمد. (2014) معوقات حصول الجامعات العربية على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي في الفترة من 1 - 3 أبريل، بجامعة الزرقاء.
- غازي، على على. (2015). المدخل التطبيقي في تنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمؤسسات الحديثة، إدارة الاعمال، جمعية إدارة الاعمال العربية، ع149 ، 10-14
- غبغب، ياقوتة، و بلعور، سليمان (2016). واقع الجامعات العربية في التصنيف الدولي، الجزائر نموذجا، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ع13 ، 336 348- .

- قحوان، محمد قاسم علي (2014). الاعتماد الأكاديمي وغياب الجامعات العربية عن التصنيف العالمي، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع153، 105-127 .
- القطروني، زينب حسن إجباره. (2014). التخطيط الاستراتيجي: الفلسفة وآليات التطبيق - مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال: جامعة مصراتة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ع1.
- محمد، أحمد حسين عبدالمعطي (2015). استراتيجية مقترحة لتطوير الانتاجية العلمية البحثية لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية في ضوء المعايير العالمية لتصنيف الجامعات، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج31، ع3 .
- محمود، خالد صلاح حنفي (2014). آليات تحسين أوضاع الجامعات المصرية في قوائم التصنيف العالمية كمدخل لتطوير التعليم الجامعي المصري. المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر، تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، القاهرة، جامعة عين شمس، ع26، 265 - 322.
- مدبولي، محمد عبد الخالق (2001). التخطيط المدرسي الإستراتيجي، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة.
- مزهودة، عبدالمليك مسعود (2015). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، نحو رؤية تكاملية بين المنظور المالي ومنظور ضمان الجودة، بحوث الدورة الثانية لمنتدى دراسات الخليج والجزيرة العربية، قضايا التعليم وتحدياته في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة.
- المصطفى محمد (2016). تعليم بلا رؤية وجامعات بلا جودة، قراة في نظم ترتيب الجامعات العالمية وأسباب تدنى الجامعات المصرية المفوضية المصرية للحقوق والحريات، القاهرة .

- مصطفى، محمد كمال (2015). كيف يتم وضع استراتيجية المنظمة، التخطيط الاستراتيجي، دار الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، ع151.
- نصر، محمد يوسف مرسي، مصطفى، جمال بن مصطفى بن محمد، و رخا، محمد عبدالوهاب إبراهيم. (2014). آليات مقترحة لتحسين رتب الجامعات السعودية في التصنيفات الدولية للجامعات. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، ع161، ج3
- الهلالي، الهلالي الشربيني. (2009) التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية، ع 14.
- الوحدة المركزية للتخطيط الاستراتيجي (2017). الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها 2017-2022. الإصدار الثاني، جامعة بنها.
- Culver، S. M. (2019). Trust، Training، and a Strategic Plan: Assessment at an HBCU. Assessment Update، 31(2).
- Galarza Villalba، M. F.، Pután، R. A.، Romero، J. M.، & Espín Oviedo، J. E. (2020). Analysis of an strategic plan to increase the sales level of the company "TIENS" of Babahoyo using neutrosophic methods. Neutrosophic Sets & Systems، 34، 183-192.
- Hosier، M.، & Hoolash، B. K. A. (2019). The effect of methodological variations on university rankings and associated decision-making and policy. Studies in Higher Education، 44(1)، 201-214.
- Huang، L.، Chen، S.، & Chien، C. (2015). The effect of university ranking on learning satisfaction: Social identities and self-identity as the suppressor and mediators. Asian Journal of Social Psychology، 18(1).
- Kaycheng، S. (2015). Multicollinearity and Indicator Redundancy Problem in World University Rankings: An Example Using Times Higher Education World University Ranking 20132014- Data. Higher Education Quarterly، 69(2).
- Khaki Sedigh، A. (2017). Ethics: An Indispensable Dimension in the University Rankings. Science & Engineering Ethics، 23(1).

- McKenna, P. J. (2019). When Your Strategic Plan Needs to Get Implemented. *Of Counsel*, 38(8), 11-14.
- Miotto, G., Martín, F. D., & Feito, C. D. C. (2020). Governance, Ethics and Accountability in Universities Strategic Plans. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 11.
- Soh, K. (2013). Rectifying an honest error in world university rankings: a solution to the problem of indicator weight discrepancies. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 35(6), 574-585.
- Surappa, M. K. (2016). World university rankings and subject ranking in engineering and technology (2015-2016-): a case for greater transparency. *Current Science* (00113891), 111(3), 461-464.
- Taylor, P., & Braddock, R. (2007). International University Ranking Systems and the Idea of University Excellence. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 29(3).
- Vernon, M. M., Balas, E. A., & Momani, S. (2018). Are university rankings useful to improve research? A systematic review. *PLoS ONE*, 13(3), 1-15.
- Wang Hongcai. (2009). University Rankings. *Chinese Education & Society*, 42(1).