



## ورقة بحثية بعنوان إجراءات بناء خريطة استراتيجية للجامعة

إعداد

أ.د/ ميادة محمد فوزى الباسل

أ.د/ على صالح جوهر

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية - جامعة دمياط

كلية التربية - جامعة دمياط

١٤٤١هـ - ٢٠١٩م

## إجراءات بناء خريطة استراتيجية للجامعة

### مقدمة:

تعد الخريطة الاستراتيجية التعليمية دليلاً ومرشداً للقادة الاستراتيجيين عند استخدامهم لأدوات التفكير الاستراتيجي الساعي لتحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية.

وتهدف الخريطة الاستراتيجية التعليمية إلى استغلال موارد الجامعة المعنوية غير الملموسة في الرفع من نتائج أداء الجامعة وبلورة هذه النتائج بصورة واضحة وبشكل مادي ملموس كما تمكن الخريطة الاستراتيجية التعليمية الجامعة من اكتساب المزايا التنافسية بوصفها واحدة من الأساليب والأدوات الإدارية الحديثة والفعالة.

والخريطة الاستراتيجية هي تطوير لمصطلح ظهر علي يد كل من روبرت إس.كابلان (Kaplan) وديفيد ب.نورتون (Norton) منذ تسعينات القرن العشرين وهي بطاقة الأداء المتوازن التي ينظر إليها باعتبارها نظام لقياس الأداء يسمح للمنظمات بتحديد الأصول غير الملموسة مثل قدرات الأفراد والبيانات وعلاقات العملاء في المؤسسة التي تركز على الاستراتيجية. وأظهر كابلان ونورتون كيف حققت المنظمات أداء متميزاً مع نظام إدارة الخريطة الاستراتيجية وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في العمل من خلال وضع رسومات بيانية تصف كيف يمكن للمنظمة أن تخلق قيمة مضافة لمخرجاتها.

كما تسعى الخرائط الاستراتيجية لربط الأهداف الاستراتيجية بعضها مع البعض الآخر في علاقة تحقق التكامل بين السبب والنتيجة، وذلك من خلال جوانب بطاقة الأداء المتوازن الأربعة: وهي الجوانب المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم/النمو/التدريب.

كما تعد الخريطة الاستراتيجية نموذجا متطورا لمقاييس الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، والتي تهدف إلى تحويل الأصول غير الملموسة إلى قيم ونتائج ملموسة، وإلى فهم كيفية قيادة الأصول غير الملموسة لخلق قيمة مستدامة للمؤسسات التعليمية ومنها الجامعات، كما تعد إحدى الوسائل المستخدمة لتوضيح وتوصيل استراتيجية الجامعة وعملياتها وأنظمتها للعاملين بها ليتمكنوا من تطبيق هذه الاستراتيجية، أي توفر الحلقة المفقودة بين عملية وصف الاستراتيجية وتنفيذها، واختيار أي استراتيجية لا بد أن يتوافق مع ظروف عمل الجامعة الداخلية والخارجية وكذلك ظروف المنافسة مع الوسط المحيط.

### أولاً: المفهوم:

الخريطة الاستراتيجية التعليمية هي نموذج افتراضي متكامل لمؤشرات المجالات الأربعة التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية "الجامعات"، وهي: (مؤشرات مجال الأداء المالي "المحاسبية" - مؤشرات مجال العمليات الداخلية والتشغيلية - مؤشرات مجال احتياجات العملاء "التسويق" - مؤشرات مجال التعليم والتدريب "النمو") وللأطراف الرئيسية الأربعة المستفيدة من مستوى أداء العمل بهذه المؤسسة وهم: (الموردون - العاملون - العملاء - المالكون والمساهمون).

### ثانياً: أهم مجالات الخريطة الاستراتيجية التعليمية :

يتلخص دور الخريطة الاستراتيجية التعليمية في تنمية وتطوير المجالات الأربع المؤثرة في طريقة عمل الجامعة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :-

#### ١- خريطة مؤشرات مجال الأداء المالي "المحاسبية": -

يتحدد معني النجاح والفشل في الجامعة وفقاً لما يحدث على مستوى التدفقات النقدية وتحركات السيولة المالية والربح والخسارة وما تعتمد عليه من محاسبية ومشاركة، وهي تجيب عن سؤال: اذا كانت الجامعة قد حققت النجاح فهل انعكس هذا النجاح على المستفيدين منها ماليا ومعنويا؟

كما تظهر أهمية هذا المجال في قياس أداء الجامعة بناء على حساب الفرق بين النفقات والإيرادات فهو إما خسارة أو مكسب أو تعادل في الأجل الطويل، ويمكن لأي جامعة تحقيق مكسب إيجابي بطريقتين: إما زيادة المخرجات بكميات وأعداد أكبر بزيادة إنتاجيتها وتحسين دور العناصر الأخرى المساندة لعنصر رأس المال، أو تخفيض التكاليف والنفقات مع ثبات المخرجات.

ويمكن دراسة مجال الأداء المالي بالجامعة من خلال دراسة المعايير التالية:

- أ- الإيراد السنوي المتحصل من مصروفات الطلاب مقارنة بالمخصصات المالية المخصصة سنويا للجامعة بالموازنة العامة.
  - ب- الزيادة التي تحدث في إجمالي التمويل المخصص للجامعة.
  - ج- قيمة العقود المبرمة داخل الجامعة لكل عام مقارنة بالميزانية المخصصة سنويا.
  - د- قيمة الزيادة في الخدمات المقدمة من الجامعة والمساعدات الواردة من المصادر المختلفة خارج الجامعة.
  - هـ- متوسط دورة حياة المرافق والمعدات والأجهزة الموجودة بالجامعة.
  - و- متوسط استخدام الخدمات المكتبية بالجامعة وتكلفتها المختلفة.
  - ز- متوسط التكلفة التي تتحملها الجامعة من جراء أعمال هيئة التدريس بها والتغير الحادث بها سنويا.
  - ح- متوسط التكلفة التي تتحملها الجامعة من الأعمال التي يقوم بها الجهاز الإداري والتغير الحادث بها سنويا.
  - ط- إجمالي الأموال التي تتحصل عليها الجامعة مقارنة بالتكاليف التي تتحملها.
- ٢- خريطة مؤشرات مجال متطلبات العملاء "التسويق":-

يتحدد مستوى النجاح والفشل لدي الجامعة في مجال العملاء وفقا لما يحدث من تطور في التعامل مع الفئات المستفيدة من تحسين الأداء مع هؤلاء العملاء والمزيج

التسويقي المقدم لهم، وهي تجيب عن سؤال: إذا كانت الجامعة قد حققت النجاح المطلوب منها، فهل تحقق لعملائها الاستفادة التي يسعون لتحقيقها، وهل تستمر هذه الاستفادة وتتحسن مع الوقت؟

وهناك طريقتان لتحسين مستوى الاستفادة الدائمة للعملاء وهما: إما تقديم نفس الجودة بسعر أقل من المنافسين أو تمييز المنتجات المقدمة من الجامعة عن المنافسين لها حتى لو كانت بنفس الجودة ونفس الأسعار أو أعلى جودة وأسعاراً .  
وعلى هذا تنقسم إدارة العملاء بالخريطة الاستراتيجية إلى ثلاث دوائر فرعية: الأولى تركز على السمات التسويقية للمنتجات مثل (سعر وجودة وإتاحة المخرج التعليمي- تشغيل وسمات ومهارات وقدرات مطلوبة للسوق)، وأما الثانية فهي تتناول العلاقة بالعملاء مثل ( خبرة العميل مع المؤسسة أثناء الحصول على منتجاتها- تشغيل خريجها)، الدائرة الثالثة تتضمن العلامة التجارية والوضع الذهني المكون للجامعة مثل (حملات الدعاية والتسويق- سمعة المؤسسة التعليمية).

وتكون مؤشرات القياس اللازمة لفهم سير العمل بهذا المجال في الجامعة كما يلي:  
\*فكرة تحسين استفادة العملاء، وتحقيق نصيب ملائم للجامعة من السوق، وزيادة النصيب من محفظة العميل: وتتمثل في الإجابة عن التساؤل الآتي ( ما هي نسبة التكلفة التي ينفقها العميل للحصول على مخرجات الجامعة مقارنة بالمنافسين) ، بالإضافة لمعدلات تسرب العملاء بعيداً عن الجامعة، وفي النهاية تحسين مستويات رضا العملاء عن الأداء أو عن الخريجين.

ويمكن دراسة مجال العملاء بالجامعة من خلال دراسة المعايير التالية:

أ- متوسط درجة رضا طلاب الجامعة عن الخدمات المقدمة لهم وعن المساعدات المتوفرة بالجامعة ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس والأجهزة الإدارية وسمعة الجامعة في المجتمع المحيط.

ب- متوسط درجة رضا أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن المستوى المالي المقدم من الجامعة لهم، وعن بيئة العمل بالجامعة وعن مستوى الأداء القيادي بها، وعن سمعة الجامعة في المجتمع المحيط وتصنيفها، والخدمات المجتمعية والتيسيرات المقدمة لهم من قبل الجامعة.

ج- متوسط درجة رضا أعضاء الكادر الإداري والعاملين بالجامعة عن مستوى المعيشة المتوفر لهم من خلال رواتبهم المخصصة لهم، وكذلك مستوى رضاهم عن الخدمات التدريبية التي تقدمها الجامعة والخدمات والتيسيرات المقدمة للعاملين بالجامعة.

د- متوسط درجة رضا الموردين للأعمال والأجهزة الخاصة بالجامعة .

هـ- متوسط درجة رضا أصحاب الأعمال ورجال الصناعة وأسواق العمل لخريجي الجامعة عن مستوى المهارات التي يتمتع بها هذا الخريج وحول حاجة سوق العمل لهذه المهارات وسمعتها مجتمعيًا.

و- متوسط عدد الشكاوي المقدمة من العملاء شهريًا مقارنة بالشهور السابقة.

ز- متوسط زيادة التحاق الطلاب بالبرامج التي تطرحها الجامعة وخاصة البرامج التي تدر دخلا على الجامعة.

ح- تصنيف الجامعة الوطني والدولي ومدى التغير الحادث فيه سنويًا.

### ٣- خريطة مؤشرات مجال العمليات الداخلية والأداء التشغيلي:-

يتحدد النجاح في المخرجات والمنتجات النهائية للجامعة بقوة المنتجات والخدمات التي تنتج عن عمليات داخلية متميزة يتم تقديمها للعملاء، وهي تجيب عن سؤال : ما هي العمليات التي يجب التركيز عليها لكي تحقق للجامعة النجاح المطلوب؟ وبصفة عامة يصف هذا المجال الطريقة التي ستحقق بها الاستراتيجية وتتبع على مخرجات الجامعة ويتكون هذا المجال من : إدارة العمليات - إدارة علاقات

العملاء- ابتكار المنتجات الجديدة- إدارة سياسات الأفراد والموارد البشرية، وينقسم كل من هذه البنود إلى عناصر فرعية تبعا لحالة المؤسسة التعليمية .

ويمكن دراسة مجال العمليات الداخلية والأداء التشغيلي بالجامعة من خلال دراسة المعايير التالية:

- أ- متوسط درجة رضا طلاب الجامعة عن أداء الجهاز الإداري بالجامعة وخاصة ما يتعلق بالتعامل مع الطلاب.
- ب- متوسط درجة رضا طلاب الجامعة عن كافة العمليات الداخلية بالجامعة.
- ج- متوسط درجة رضا طلاب الجامعة عن التعليم والبرامج الدراسية المقدمة من الجامعة.
- د- نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس في مرحلة البكالوريوس مقارنة بالنسب العالمية المعتمدة.
- هـ- نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس في مرحلة الدراسات العليا مقارنة بالنسب العالمية المعتمدة.
- و- متوسط دورات تجديد مرافق ومعدات الجامعة التعليمية وغيرها.
- ز- نظام تحديث وتطوير الحاسبات والمعدات التكنولوجية بالجامعة.
- ح- نظم التوريدات لجميع احتياجات الجامعة، وسمعة هذه التوريدات والشركات الموردة لها ومدى حدائتها.
- ط- نسبة عدد الطلاب الوافدين المنتسبين للجامعة إلى العدد الكلي مقارنة بالجامعات المشهورة.
- ي- نسبة النمو السنوي للطلاب الوافدين بالجامعة.
- ك- متوسط عدد الأبحاث المنشورة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في الدوريات العلمية سنويا ومدى الزيادة السنوية بها.

ل- متوسط عدد الأبحاث المنشورة بالدوريات العالمية المعتمدة والمصنفة ومدى الزيادة السنوية بها.

#### ٤- خريطة مؤشرات مجال التدريب والتعليم "النمو":-

يتحدد المناخ المؤسسي للجامعة والثقافة الجماعية الدافعة للنمو والمحفزة على إجراء التحسين والتطوير من خلال مؤشرات التدريب والنمو، وهي تجيب عن سؤال: ما هي الثقافة المؤسسية ومعدلات التدريب والتعليم المطلوبة لكي تتجح الجامعة؟ فإذا ما وجدنا اختلافاً أو تشويشاً في هذه المؤشرات أو ضعف للعلاقة السببية بينها فتلك هي البوادر الأولى لفشل الاستراتيجية ويجب علينا توضيح علاقة السبب والنتيجة بين هذه المؤشرات في المجالات الأربعة، كما يجب الاتفاق على تحقيقها بشكل صريح وهذا هو

ببساطة فحوي الخريطة الاستراتيجية، فيجب الاتفاق على مسارات الخريطة أولاً قبل تحقيقها وقبل السير فيها .

وبصفة عامة فإن هذا المجال يساعد الجامعة على استمرار العطاء وترك بصمة في المجتمع الذي تعمل فيه. وهو يختص بالبنود الآتية: الثقافة المؤسسية - القيادة - الموازنة والتنسيق بين الأنشطة - وروح الفريق. وينبغي أن يؤدي النجاح في هذا المجال إلى تنمية ثلاثة أنواع من رأس المال وهي:

- رأس المال البشري: أي مهارات ومواهب العاملين وأعضاء هيئة التدريس المطلوبة لدعم الاستراتيجية محل التطبيق بالجامعة.
- رأس المال المعرفي: أي إتاحة المعلومات وشبكات الخبرة لدعم الاستراتيجية محل التطبيق بالجامعة.
- رأس المال التنظيمي: أي حشد قدرات الجامعة وجهودها ومواردها والتنسيق بينها للوصول إلى الهدف الاستراتيجي المحدد .



- ويمكن دراسة مجال التعليم والتدريب والنمو بالجامعة من خلال دراسة المعايير التالية:
- أ- نسبة استخدام عمليات التشغيل الآلي والرقمي في العمليات الداخلية المختلفة بالجامعة ومعدل نموها السنوي.
- ب- عدد البرامج المقدمة من الجامعة على الإنترنت ومعدل نموها السنوي.
- ج- نسبة استخدام الحاسب الآلي في التدريس وحفظ المستندات والنتائج وكافة التعاملات الطلابية ومعدل نموها سنويا.
- د- معدل انتشار ثقافة نمو الأداء بالجامعة وتميزها بين العاملين بها.

### ثالثاً: لماذا تحتاج الجامعة لتطبيق الخريطة الاستراتيجية بها؟:

- إن اتخاذ القرار المناسب في إدارة الجامعة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة متاحة يمثل العمود الفقري المهم لتحقيق أهدافها الاستراتيجية عموماً، لذلك فإنه من الضروري دعم اتخاذ القرار داخلياً بتوفير المعلومات الجيدة ووجود القوانين والأنظمة النافذة والمجددة تلقائياً وتسهيل الاتصالات الداخلية للعاملين في الجامعة، ويمكن تلخيص أهم مبررات تطبيق الخريطة الاستراتيجية بالجامعة فيما يلي:
- ١- ضرورة ربط الأداء بالأهداف والأهداف بالرسالة والرسالة بالرؤية.
  - ٢- إدارة الأداء بطريقة فعالة وشفافية مبنية على قياس مقارن وبصفة مستمرة بين الناتج والمستهدف .
  - ٣- اختيار / تصميم الاجراءات ذات القيمة المضافة على أسس علمية وعملية تأخذ في الاعتبار انخفاض في التكلفة واختصار للوقت مع الالتزام بالجودة.
  - ٤- إعطاء أقصى الاهتمام في التعامل مع الموارد البشرية من حيث: اختيارهم، ترقيةهم في العمل، تغيير أوضاعهم، تدريبهم، تعويضهم مالياً، بناءً على أدائهم .
  - ٥- توضيح الرؤية والمهمة والخطط الإستراتيجية وتحويلها إلى خطط عمل يمكن قياسها لكل قطاعات الجامعة.

- ٦- توصيل المؤشرات والاهداف الاستراتيجية لجميع مستويات الجامعة، مع ضمان التنسيق بين قطاعات الجامعة.
- ٧- ربط الاهداف الاستراتيجية بالميزانية والتقييم لمؤشرات الاداء للجامعة.
- ٨- تقييم ومتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييم الاداء.
- ٩- التعمق في مفهوم تحسين اجراءات الاستراتيجيات والتغذية المرتدة للأهداف المتزنة.
- ١٠- تطوير نظم المعلومات المتوفرة بالجامعة لكي تحقق الاستخدام الامثل للوصول إلى التحسين المستمر والتنمية المستدامة .
- ١١- التركيز على أهم المؤشرات الأساسية لجميع المجالات بالجامعة (مالية- عمليات داخلية تشغيلية- عملاء - التعليم والتدريب والنمو).
- ١٢- تعظيم القيمة الفعلية غير المحسوسة للموارد البشرية والعملاء والعمليات الداخلية للجامعة وتحقيق التوازن في الأهداف بين المؤشرات المالية (مؤشرات محسوسة) ومؤشرات العملاء ورضائهم وولائهم وتطوير الموارد البشرية العمليات الداخلية) مؤشرات غير محسوسة).

#### رابعاً: أهمية بناء خريطة استراتيجية للجامعة:

إذا كان بعض المديرين لا يبذلون جهوداً حقيقية لصياغة استراتيجية جلية لجامعاتهم فإن هذا لا يعني أنه من الممكن إهمال الاستراتيجية، فالنجاح المتحقق دون استراتيجية محددة قد يكون معتمداً على المصادفة وغياب المنافسة وقيل هذا فإن هذا النجاح لن يتسم بالاستمرارية والديمومة نظراً لأن الأداء المؤسسي دون استراتيجية محددة يشبه خوض الحرب دون خطة دفاع أو خطة هجوم . وقد يكون أهم الأسباب التي تدعو لإعداد خريطة استراتيجية تعليمية واضحة ما يلي:

## ١- قدرة الجامعة تكمن في صناعة القيمة وتحقيق مزيد من القيمة المضافة:

فهناك خطوات كثيرة معقدة تقود الجامعة إلى صناعة القيمة التي تقدمها لعملائها حيث تتم هذه الخطوات في مجالات كثيرة قد لا يمكن فهمها دون دراسة مستفيضة وخبرة معقولة فعند تأملنا مثال تدريب الموظفين لتعزيز مهاراتهم في التعامل مع العملاء فإن ذلك سيؤدي بطريقة غير مباشرة إلى زيادة رضا العملاء مما يؤدي إلى زيادة قدرة الجامعة على الاحتفاظ بالعملاء فيقود ذلك بطريقة غير مباشرة إلى ضمان حد أدنى من الإيرادات الجامعة في الأجل الطويل.

إن القيمة الحقيقية الجامعة لا تكمن في القيمة السوقية لأسهمها أو أوراقها المالية، ولا في القيمة النقدية للأصول التي تمتلكها فقط بل أيضا في قدرتها على توليد مزيد من القيمة المضافة من المخرجات التي تقدمها للعملاء، ومن غير الممكن أن تزداد قدرة الجامعة على توليد قيمة لعملائها دون تطوير استراتيجيتها ووضع خريطة استراتيجية محددة المسارات.

## اختيار السياسات المناسبة للجامعة:

إذا كانت الجامعة تعمل في سوق يتميز بارتفاع جودة مخرجات الجامعات المحيطة بها فإن تبنيها لسياسة الهدرة وتقليل النفقات قد يضرها، لأنه يؤثر على الجودة، أما إذا كانت الجامعة تعمل في سوق يتميز بانخفاض جودة مخرجات الجامعات حولها وحروب خفض الأسعار فإن تبنيها لسياسة الجودة الشاملة وستة سيجما قد يضرها، لأنه يرفع تكاليف الإنتاج بينما يتنافس السوق على خفض الأسعار، ولذا فإن الأفضل أن تتبنى الجامعة الأولى السياسة الثانية، والجامعة الثانية السياسة الأولى أي لا بد من التنسيق بين السياسات والخيارات الإدارية بين الاستراتيجية والجامعة، ولا يمكن لهذا أن يتم دون وجود خريطة استراتيجية واضحة بين المجالات الأربعة الأساسية.

## ٢- تحقيق دورة سليمة للمدخلات /المخرجات بالجامعة :

ترتبط مجالات الخريطة الاستراتيجية الأربعة بعلاقة سببية واضحة تحدد دور كل منها في المدخلات والمخرجات، ووفقا للخريطة الاستراتيجية تتحدد أنشطة المدخلات في إدارة التشغيل وإدارة التدريب والتعليم، بينما تتحدد أنشطة المخرجات في الإدارة المالية وإدارة العملاء.

فإذا أرادت الجامعة تحقيق مؤشرات إيجابية في مجال المخرجات فعليها أن تصب استثماراتها في مجال المدخلات. فالعلاقة السببية بين المدخلات والمخرجات تسير من الأولى إلى الثانية، أما إذا أرادت الجامعة تحقيق مؤشرات إيجابية فعليها تحسين العمل في الإدارة المالية من خلال تحقيق زيادة العائد على الاستثمار، بالإضافة إلى تحسين معدل الأرباح، وزيادة معدل الربط بين الإيرادات والاستثمار، والسعي نحو تقليص النفقات، وإذا أرادت الجامعة تحقيق النجاح فإنه من الضروري السعي نحو اكتساب عملاء جدد، بالإضافة إلى زيادة تحقيق درجة رضاء العملاء الحاليين مع تحسين نسبة الاحتفاظ بهم، ثم دعم ولاء العملاء للجامعة من خلال تحقيق صورة إيجابية للعلاقة التجارية بها.

وعموما فإن النجاح والتميز لهذه لمؤشرات دورة المدخلات والمخرجات قد يعبر عما يحدث لمؤشرات أخرى بالجامعة، مثل:

**مؤشر إدارة التشغيل:** الذي يحتوي على عناصر إدارة العمليات وتشمل إدارة الموردين والمواد الخام - وعمليات الإنتاج - وعمليات التوزيع، إدارة علاقات العملاء وتشمل اختيار فئة محددة من العملاء، ثم اجتذاب هذه الفئة، ثم الاحتفاظ بها، ثم تنمية أعدادها والتوسع فيها.

**إدارة ابتكار المنتجات الجديدة:** وفيها يتم تحديد المنتجات التي يمكن إصدارها وبلورة الأفكار التي تصنعها، وحساب فرص نجاحها، ثم إجراء عمليات البحوث والتطوير، ثم التصميم والتحسين، ثم إصدار المنتجات.

وعناصر إدارة الأفراد: وتشمل إدارة عمليات التوظيف والتعيين والسلامة الصناعية والصحة والتأمينات.

ومن المؤكد أن دورة المدخلات - المخرجات تسير من أسفل إلى أعلى فهي تبدأ من أبعد المجالات وأكثرها اعتمادا على المؤشرات غير العينية، وهو مجال التدريب والتعليم، ثم تصعد نحو المجال التالي الذي تؤثر فيه بشكل مباشر، وهو إدارة عمليات التشغيل، أما المجال التالي هو العملاء الذي يتأثر بشكل غير مباشر بما يحدث في المجالات التي تسبقه في الخريطة الاستراتيجية.

وفي النهاية يظهر تأثير ما حدث في مجال العملاء والمجالات السابقة له بشكل غير مباشر في المجال الأخير وهو مجال النتائج المالية.

وهكذا تسير دورة المدخلات المخرجات عبر مسارات الخريطة الاستراتيجية المتتالية من الأصول والأنشطة غير العينية لتكوين أصول وأنشطة عينية.

### خامسًا: أهم إجراءات ومبادئ ما قبل صياغة خريطة استراتيجية للجامعة:

من الضروري قبل أن تشرع أي جامعة في صياغة خريطة استراتيجية خاصة بها وفقا لظروف بيئتها الداخلية والخارجية أن تقوم ببعض الإجراءات والفعاليات التي تساعد على ذلك، وتتضمن هذه الإجراءات الإجابة على التساؤلات التالية:

- كيف يكون شكل التنافس بين الجامعات الحكومية والجامعات الأجنبية والخاصة؟

- هل التنافس بين الجامعات تنافس متوازن أم متساوٍ؟

- ما أهم سمات نمو الجامعات؟

- إلى أي مدى يمكن اعتبار التكاليف التي يتم إنفاقها على الجامعات مرتفعة؟

- ما أهم المؤشرات التي تدل على ارتفاع تكلفة تخريج الطلاب بالجامعات

المصرية؟

- أين يظهر التنافس بالجامعات الحكومية؟
- ما أهم القطاعات التي يظهر فيها التنافس؟
- هل أهم أشكال التنافس تكون باعتبار التكلفة ارتفاعا وانخفاضا، أم باعتبار سمعة الجامعة، أم باعتبار المنتج وحاجة السوق إليه؟
- ما هي الجامعة المنافسة الحقيقية لك؟
- ما هو الهدف الاستراتيجي الذي تسعى الجامعة لتحقيقه؟
- ما أهم مؤشرات النجاح الاستراتيجي الذي إذا تحقق تُعتبر الجامعة قد حققت النجاح المطلوب؟
- هل تم تحليل وجهة نظر عملاء الجامعة في جودة ما تقدمه من خدمات؟
- ما هي الجامعة المنافسة لجامعتنا؟ ولماذا هذه الجامعة؟
- ما حجم السوق الطلابي الذي نتنافس عليه؟
- ما هدف الجامعة الرئيس من الحصص المتاحة للسوق؟
- ما هي السعة التي يمكن أن تستوعبها الجامعة من حصص السوق؟
- ما أهم تكاليف تخريج طلاب الجامعة؟
- ما حجم التكاليف الثابتة التي تتحملها الجامعة؟
- ما حجم الضغط الموجود على الجامعة من قبل المنافسين؟
- ما أهم القطاعات التي توجد بها منافسة بين الجامعة ومثيلاتها؟
- ما أهم سمات جودة الأداء لدى المنافسين؟ وما هو الموقف بالنسبة لجامعتنا؟
- ما أهم سمات ومؤشرات قوة التحمل بالجامعة مقارنة بالمنافسين؟
- ما أهم صور ولاء عملاء الجامعة مقارنة بالمنافسين؟
- إلى أي مدي توجد سمعة مناسبة لعلامة الجامعة؟
- إلى أي مدي تختلف تكاليف الدراسة بالجامعة عنها بالجامعات الأخرى؟

- ما أهم الموارد المالية المتاحة للجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى؟
  - ما أهم البرامج التسويقية التي تتميز بها الجامعة بالنسبة للجامعات الأخرى؟
  - ما أهم المؤشرات الدالة على الكفاءة التشغيلية الداخلية للجامعة؟
  - ما أهم المؤشرات الدالة على الكفاءة التقنية بالجامعة؟
  - ما نسبة الحاصلين على براءات اختراع بالجامعة؟
  - إلى أي مدى يتمتع العاملون بالجامعة بالجودة والكفاءة والمعنويات المرتفعة؟
- في النهاية: هل يمكن وضع نظام مقارن بين كل عنصر من عناصر التنافس للجامعة والجامعات المناظرة؟

### سادساً: أهم مبادئ صياغة خريطة استراتيجية للجامعة:

إن الخريطة الاستراتيجية هي وثيقة تحدد اتجاه الجامعة ومسار عملها فهي ترسم وتحدد بدقة ما تتطلع إليه الجامعة من أهداف وآليات تحقيق تلك الأهداف، وعند صياغة الخريطة الاستراتيجية يجب مراعاة المبادئ التالية:

١- الخريطة الاستراتيجية التعليمية هي تنسيق وتكامل بين الأهداف المختلفة

#### والمتضاربة:

فغالبا ما يؤدي الاستثمار في الأصول غير العينية ك رأس المال البشري عن طريق التدريب إلى زيادة التكاليف في الأجل القصير ولكنه يؤدي إلى إيرادات في الأجل الطويل، وكثيرا ما تتعارض اعتبارات الاستثمار والتكاليف في الأجل الطويل معها في الأجل القصير وهنا توفر الخريطة الاستراتيجية للجامعة الإطار المتفق عليه لوضع الحد الأدنى من أهداف الأجل القصير ومن أهداف الأجل الطويل وتوضيح طرق التوفيق بين كل منهما.

## ٢- الخريطة الاستراتيجية التعليمية تحدد مزيج القيمة المقترح للعملاء:

طبقاً لما يقوله ( مايكل بورتر ) فإن أحد الاهداف الأساسية للاستراتيجية هو تقديم قيمة مقترحة للعملاء تختلف عما يقدمه المنافسون وهذا يقتضي تحديد العناصر التالية بدقة: ما هي الفئات المستهدفة من العملاء؟ ما مزيج القيمة المقترح الذي يروق لهم؟

## ٣- تتكامل عناصر الخريطة الاستراتيجية التعليمية في مواعيد متناغمة ومتتابعة:

حيث يعمل كل مجال في إطار زمني محدد يسمح بقدر من التنبؤ بمؤشرات والمؤشرات المتأثرة به، فما يحدث في مجال إدارة التشغيل يفرز نتائج في الأجل القصير من خلال تقليص التكاليف أو ارتفاع الجودة لكن تأثير ذلك ( أو أي تعديل آخر ) عندما ينتقل إلى مجال إدارة العملاء يستغرق وقتاً أطول (بين ٦ إلى ١٢ شهراً تقريباً) هذا هو ما يستغرقه أي تعديل في مجال إدارة العملاء طبقاً لحساباتنا، كذلك تستغرق التعديلات في مجال التدريب والتعليم فترات أطول للتأثير على إدارة العملاء ولكنها تستغرق فترة أقصر للتأثير على إدارة التشغيل هذا هو ما نقصده عندما نتحدث عن تكامل وتتابع الأنشطة والتوقيتات والعلاقة السببية بينها فمن أساسيات الخريطة الاستراتيجية التعليمية أن تتضح أبعاد العلاقة السببية بين المؤثرات والمتأثرات والمتغيرات والتعديلات التي تحدث في المجالات الأربعة الأساسية.

## ٤- في الخريطة الاستراتيجية التعليمية تجد الأصول غير العينية مكانها:

ففي مجال التدريب والتعليم توجد ثلاثة أصول غير عينية أشرنا إليها وأسميناها ( راس المال البشري والمعرفي والتنظيمي ) ولكن لا توجد لهذه الأصول قيمة بمعزل عن بقية البنود في الخريطة الاستراتيجية التعليمية. كذلك من الخطأ إهمال تأثيرها على الأصول العينية الأخرى التي يأتي ترتيبها بعدها في مسار الخريطة الاستراتيجية.

## سابعاً: أساليب صياغة الخريطة الاستراتيجية التعليمية:



لوصف طريقة صياغة الخريطة الاستراتيجية علينا أن نبدأ من البداية وهي رسالة الجامعة التي تعكس فكرة تكوينها من الأساس، ثم تتبلور وتتضح في الواقع العملي لتصبح غاية تسعى الجامعة لتحقيقها، ثم يتم تقسيم هذه الغاية إلى أهداف مرحلية متدرجة نطلق عليها الاستراتيجية، التي تقودنا في نهاية الأمر إلى الخريطة الاستراتيجية كما يلي:

يخلط كثير من المديرين بين رسالة الجامعة ورؤيتها والاستراتيجية ويمكننا أن نميز بينها بتوضيح أن كلا من رسالة المؤسسة ورؤيتها هما خطوتان في طريق تكوين الاستراتيجية فالرسالة تسبق الرؤية ولكن تجمعهما الاستراتيجية.

**الرسالة:** هي فكرة وجود الجامعة، وهي مفهوم استراتيجي ثابت ومتحقق.

**أما الرؤية:** هي الغاية المستقبلية للجامعة في الأجل الطويل، وهي مفهوم ديناميكي متحرك ولم يتحقق بعد.

في حين تكون **الاستراتيجية:** هي طريقة الوصول إلى الغاية المستقبلية للجامعة عن طريق أهداف مرحلية في الأجل المتوسط والقصير، وهي مفهوم تفصيلي في طريقة للتحقيق.

وفي النهاية يمكن القول أن الخريطة الاستراتيجية هي ركيزة العمل الأساسية في أي جامعة وفي ضوئها يتحرك كل العاملين يتك الجامعة في مسارات محددة لتحقيق أهداف معينة محددة الوقت والتكلفة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. جراهام كيني: **التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء**، ترجمة هند السديري، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٧.
٢. جيمس غروشيا: **الوصول إلى جامعة منتجة**، ترجمة فاطمة عصام صبري، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٧.

٣. روبرت جي ويتمان وآخرون: التخطيط الاستراتيجي "كيف تحصل على أقصى قيمة باتباع استراتيجية أعمال فعالة"، ترجمة بسمة ياسين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠١١.
٤. علي صالح جوهر، ميادة فوزي الباسل: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات في الوطن العربي، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠١٧.
٥. -----: الاستثمار الأمثل في تمويل التعليم بالدول النامية، المكتبة الوطنية الألمانية، ٢٠١٦.
٦. -----: الطريق إلى الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠١٨.
٧. مسلم علاوي السعيد وآخرون: بطاقة العلامات المتوازنة "مدخل للإدارة المستدامة"، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ٢٠١٢.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

8. David P. Norton: Strategy Maps Toolkit: A Multimedia Toolkit for Putting Strategy Maps to Work in Your Organization, Harvard Business Press, 2006.
9. Luis E. Quezada, Héctor A. López-Ospina, Pedro I. Palominos, Astrid M. Oddershede: Identifying Causal Relationships in Strategy Maps Using ANP and DEMATEL, Elsevier, 2018.
10. Phil Jones: Strategy Mapping for Learning Organizations: Building Agility into Your Balanced Scorecard, CRC Press, 2016.
11. Robert S. Kaplan, David P. Norton :Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes, Harvard Business Press, 2004.