

## **ANALYZING THE UNIVERSITY'S INTERNAL ENVIRONMENT IS A WAY TO REACH ITS VISIBILITY, ATTRACTIVENESS, AND INTERNATIONAL RADIANCE**

**Fatima Zohra GRAMEZ**<sup>1</sup>

Dr, Larbi Ben M'hidi University, Algeria

### **Abstract**

This study aims to show the importance of analyzing the internal environment of the university in order to modernize it and achieve its goals. Through this study, the descriptive, analytical, and deductive approach was relied upon, in order to identify how to analyze the university's internal environment and strategic planning, while addressing a model of universities that do this in order to modernize it, its visibility, and its international radiance. Through this topic, the following main problem was addressed what is the importance of analyzing the internal environment of the university in order to achieve its goals ?.

**Key words:** Intrnal Envirenment, Intrnal Envirenment Analysis, Strategic Analysis, Strategic Planning, University.

---

 <http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.22.3>

<sup>1</sup>  [fatimazohragramez@gmail.com](mailto:fatimazohragramez@gmail.com)

## تحليل البيئة الداخلية للجامعة - وسيلة للوصول إلى مرئيتها وجاذبيتها وإشعاعها الدولي

## قرامز فطيمة الزهرة

د، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تبين أهمية تحليل البيئة الداخلية للجامعة من أجل عصرنتها والوصول إلى تحقيق مرئيتها وجاذبيتها وإشعاعها الدولي، فمن خلال هذه الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي بالإضافة إلى المنهج الاستنباطي، وذلك بالتعرف على كيفية تحليل البيئة الداخلية للجامعة والتخطيط الإستراتيجي، مع التطرق إلى نموذج عن كيفية التحليل الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي في بعض الجامعات التي تهدف إلى العصرية والاعتماد على التحليل الداخلي لبيئتها من أجل الوصول إلى مرئيتها وإشعاعها الدولي. وقد تم من خلال هذا الموضوع معالجة الإشكالية الرئيسية التالية: ما أهمية التحليل للبيئة الداخلية للجامعة من أجل تحقيق أهدافها؟.

**الكلمات المفتاحية:** البيئة الداخلية، تحليل البيئة الداخلية، التحليل الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي، الجامعة.

## المقدمة

تعمل جميع الدول على تطوير جامعاتها من خلال إحداث تغييرات وتعديلات في نظامها الداخلي من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي وفي الجامعات الكبرى التي تحتل مكانة دولية جد هامة، من خلال نظامها التعليمي والبحث العلمي ومخرجاتها من الإطارات وخدماتها السامية لمختلف مؤسساتها الاقتصادية ولمجتمعها، مما جعلها محل أنظار واهتمام إطارات الكثير من الدول و جاذبيتها لهم باعتمادها على استراتيجيات وخطط إستراتيجية والتحليل المستمر والدائم لبيئتها الداخلية للوقوف على نقاط ضعفها وإجراء التعديلات اللازمة للتخلص منها واعتبار نقاط القوة كفرص والعمل على تعزيزها. وعليه فالتساؤل الذي يمكن طرحه هنا والذي يمكن إعتبره إشكالية رئيسية لموضوعنا هو: ما أهمية التحليل للبيئة الداخلية للجامعة من أجل تحقيق أهدافها؟

## أهمية الدراسة

نعيش في الوقت الحالي حركة كبيرة من أجل تطوير الجامعة الجزائرية، وتحقيق أهم هدف بالنسبة لمتخذوا القرار والمتمثل في تحقيق مرئية الجامعة وإشعاعها الدولي، بحيث تصبح جامعة بارزة عالميا لها مكانة دولية مثل المكانة التي تحتلها بعض جامعات العديد من الدول من خلال المخرجات التي تقدمها للمجتمع والكفاءات (الكوادر) التي تنتجها، وذلك بإحداث تطوير لنظامها إما بتغييره كلية أو إجراء بعض التعديلات عليه فقط، مما يستوجب الإشارة

إلى أهمية تحليل البيئة الداخلية وتشخيص نقاط القوة والعمل على تعزيزها والوقوف عند نقاط الضعف والعمل على إجراء التعديلات اللازمة للتخلص منها لتحقيق هدفها.

وللإجابة على التساؤل الرئيسي تم طرح التساؤلات أدناه والتي من خلال الإجابة عليها سيتم معالجة الموضوع

وهي:

- ماذا نعني بتحليل البيئة الداخلية للجامعة؟
- ما هي خطوات تحليل موارد الجامعة تحليلًا إستراتيجيًا؟
- ما هي أهم عناصر التحليل الداخلي للجامعة؟
- كيف يتم تحليل البيئة الداخلية للجامعة نموذج الدراسة من أجل تحقيق أهدافها؟
- كيف يتم الاعتماد على تحليل البيئة الداخلية للجامعة من أجل تحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية لها؟

### 1- البيئة الداخلية للمنظمة

من خلال هذا المحور يتم التعرف على البيئة الداخلية للمنظمة ومكوناتها وأهمية تحليلها.

#### 1-1 تعريف البيئة الداخلية للمنظمة

هي مجموعة المتغيرات الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة، وتتضمن:

**نقاط القوة:** وهي الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة، وتكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لإنجاز أهدافها.

**نقاط الضعف:** وتمثل النقص في الإمكانيات والقدرات التي لا تمكن المنظمة من بلوغ أهدافها، وما ينعكس على

مستوى أدائها. (عبد الحميد، المغربي، 2001، صفحة 18)

#### 2-1 مكونات البيئة الداخلية للمنظمة

تمثل البيئة الداخلية للمنظمة المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية، لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية للمنظمات يتجسد باختلاف في قدراتها ونواحي قوتها الجوهرية أضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية.

وقد تم التأكيد بأن البيئة الداخلية للمنظمة يعبر عنها بكل من المحتوى التنظيمي والمحتوى المالي والعملي، حيث أن المحتوى التنظيمي يظم ثلاث مكونات رئيسية وهي الهيكل التنظيمي Organizational Structure والثقافة التنظيمية Organizational culture وموارد المنظمة Organizational Resources. (وائل محمد، صبحي إدريس؛ طاهر محسن، منصور الغالي، 2011، الصفحات 56-59) فبموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل، حيث أن التطوير في الهيكل التنظيمي يتم من أجل تحقيق أمرين مهمين، الأول التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك من ضرورة تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات غير المستقرة أو هياكل آلية في البيئات المستقرة نسبيًا والأقل

اضطراباً. الثاني، ضرورة إجراء تغييرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة، بمعنى أن التغييرات الحاصلة في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية لكي تستجيب لتنفيذ وأداء فعال. أما الثقافة التنظيمية، فتمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما بحيث تجعل هذه المنظمة منفردة بخصوصيتها مقارنة بالمنظمات الأخرى، لذلك تعد الثقافة التنظيمية بصمة المنظمة وهويتها الخاصة. فمن المعلوم أن للمنظمات ثقافات تنظيمية مختلفة، وأن هذه الثقافات جاءت متأثرة بالعديد من العوامل مثل بيئة الأعمال التي توجد فيها. وباعتبار الثقافة التنظيمية مفردة من مكونات البيئة الداخلية فإن لها أهمية كبيرة للخيارات الإستراتيجية وتنفيذها. وتلعب دوراً مهماً في ترابط مختلف أجزاء التنظيم بكونها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي. فيما تعد موارد المنظمة بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر إستراتيجية مهمة وفاعلة وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل كفاء لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المنظمة من الارتقاء والتفوق، إذ أن الموارد تجعل ما تمتلكه المنظمة من موجودات وإمكانات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي القدرة للمنظمة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة وبالتالي فإنها تلعب دوراً متميزاً في نجاح المنظمة وبقائها. ومن الضروري الإشارة إلى أن من ضمن الموارد التي تمتلكها وتنفرد بها المنظمة على المنافسين هو وجود القيادة الاستراتيجية الفاعلة سواء كانت إدارة علياً أو إدارات على مختلف المستويات تعي وتتابع أهمية العمل بالمداخل الإستراتيجية وتطويرها لترقية أداء المنظمة من خلالها.

إن مجمل هذه الجوانب تتطلب من إدارة المنظمة متابعتها من خلال مؤشرات صحيحة ودقيقة تغطي حالة المنظمة وطبيعتها بيئتها الداخلية. ومجمل هذه المؤشرات تبين حالة التحسن أو حالة التدهور وظهور المشاكل التي يفترض أن تعالج بشكل جذري وسريع.

إذا يمكن القول أن البيئة الداخلية هي مجموع الموارد والإمكانات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستعملها المنظمة في ممارسة وظائفها لتوليد مزايا تنافسية والتي يمكن التحكم فيها. (هالة، يحيوي، 2021، صفحة 100) كما تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف ويعد تحليلها اللبنة الأساسية للمنظمة.

وتتم عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة عن طريق تجميع بيانات عن الأداء الداخلي وتحليلها والكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنظمات المنافسة لها.

### 1-3 أهمية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

تتجلى أهمية تحليل البيئة الداخلية في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة والتعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى المماثلة، وبيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق دعمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها في استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر. واكتشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية، وتحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف (نتائج التحليل الداخلي) من جانب، ومجالات الفرص والمخاطر (نتائج التحليل الخارجي) من جانب آخر، ما ساعد على زيادة فاعلية الإستراتيجيات التي تم اتباعها.

- ولأجل مساعدة المنظمة في التعرف على امكانياتها وقدراتها الداخلية يمكن تجسيد اهمية تحليل بيئتها الداخلية في النقاط التالية:(داودي، الطيب، 2017، صفحة 42)
- يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية، حيث تتعرف المنظمة على نفسها، وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل نجاحها؛
  - يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها، وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة؛
  - الاستفادة من نقاط قوتها؛
  - معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطها بالتحليل الخارجي يمكن المنظمة من اغتنام أكبر عدد من الفرص،
  - معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛
  - معرفة مدى قوة العلاقات بين الافراد وتماسك جماعات العمل والحرص على نجاح منظماتهم؛
  - معرفة سمعة المنظمة ونظرة المتعاملين معها؛
  - مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية؛
  - تمكين الإدارة العليا من جعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ من خلال استغلال الفرص المتوفرة لديها والتعامل مع التهديدات التي تؤدي إلى فشلها؛
  - يؤدي الفهم الجيد للبيئة الداخلية من معرفة طبيعة الأعمال والنشاطات التي يمكنها من خلالها تقديم أداء عالي والنجاح في هذه الأعمال.
  - يساهم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وفهمها من معرفة التطور الحاصل في مواردها بطريقة منهجية منظمة مما يتيح الفرصة للإدارة بالتركيز على الموارد الأساسية التي تشكل القاعدة الأساسية لتحقيق أهدافها.

## 2-تحليل البيئة الداخلية للجامعة

تعتبر الجامعة من المنظمات الخدمائية الغير هادفة لتحقيق الربح بل هدفها تكوين إطارات وتقديم مخرجات للمجتمع، هذه المخرجات التي يبني على اساسها حاضر ومستقبل افراد المجتمع بصفة عامة والدولة بصفة خاصة. لكن من أجل الحصول على المخرجات المطلوبة يجب أن تتوفر المدخلات التي تساعد وتساهم في تحقيق أهداف الجامعة لذلك، فالمنظمات التي لاتهدف إلى الربح هي كيانات تسعى إلى ان تقوم بفاعليات لغرض المساهمة الجيدة للمجتمع وأن تقدم الدعم والعون لمختلف الانشطة الاجتماعية وذلك بالاعتماد على الدعم والمساندة المالية وهذه المنظمات لا يمكن الاستغناء عن مسؤوليتها ودورها الحضاري والاجتماعي فهناك العديد من الحاجات والخدمات الأساسية الاجتماعية لا يمكن أن تقدم فقط من طرف المنظمات الربحية(الهادفة إلى تحقيق الربح)(فلاح حسن، عداي الحسيني، 2006، الصفحات 294-295)، و تعد الجامعة من امثلة هذه المنظماتقبل اتخاذ أي قرار للتغيير أو التعديل (التطوير) يجب تحليل البيئة الداخلية: أي إلقاء نظرة تفصيلية لداخل المنظمة لتحديد مستويات الاداء

ومجالات القوة والضعف بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها الآن او في المستقبل القريب. ولا بد ان يكون التحليل موضوعيا لكي يعكس الصورة الصحيحة عن إمكاناتها الحقيقية التي تعرف بنقاط القوة والضعف.

ويبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن مختلف العمليات والأنشطة الإدارية والبيداغوجية والتنظيمية والتكاليف والهيكل التنظيمي والقيادة وهيئة التدريس من أساتذة وطلبة، والعمال. ولا زال هناك جدل قائم بين باحثوا الإدارة الإستراتيجية بخصوص عدد ونوع الأنشطة والمجالات التي ينصب عليها التحليل وخطواته وأدواته المستخدمة في تحليل مكونات هذه الأنشطة بالنسبة لهذا النوع من المنظمات، ففي الوقت الذي يركز فيه البعض على الهيكل والثقافة والموارد (Wheelen T.H; J.D.Hunger, 2004, p. 8)، فهناك من يرى أن المنظمة تتألف من خمسة أنظمة فرعية لا بد من تحليلها وهي: النظام الوظيفي، النظام الاجتماعي، النظام السياسي والنظام الثقافي. فلتحليل البيئة الداخلية للجامعة باعتبارها منظمة غير ربحية يمكن دراسة القيادة، الإدارة، الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا والتعاون البيئي، ودقة حسابات التكاليف، ودرجة معرفة الصراع ومدى معرفة الجمهور ودرجة المهارة في إدارة المنافسة، ووجود الخطة الإستراتيجية، ووجود نظام التخطيط الإستراتيجي، والقدرات التطبيقية السابقة ومصاعبها. ثم يمكن النظر للمراكز الحيوية مثل: مركز اتخاذ القرار والإعلام والتوجيه المعنوي والثقيف والعلاقات العامة... الخ. من خلال استخدام نظام SWOT وتوظيفه بسبر المناطق الوظيفية. (جاسم، سلطان، 2010، صفحة 219)

**2-1 قاعدة الموارد كأساس للتحليل التنظيمي:** عملية مسح وتحليل البيئة الخارجية لا تكفي لتشخيص الفرص والتهديدات لتزويد المنظمة بالميزة التنافسية Competition advantage، إذ لا بد للمدير الإستراتيجي أن ينظر أيضا إلى موارده الداخلية من أجل تحديد الموارد الإستراتيجية الداخلية Internal Strategic Factors أي نقاط القوة والضعف الأساسية التي يؤثر وجودها على قدرة المنظمة في استغلال الفرص في الوقت الذي تتجنب فيه التهديدات والمشاكل الخارجية. (مؤيد، سعيد سالم، 2009، صفحة 114) وغالبا ما يطلق على المسح الداخلي بالتحليل التنظيمي Organizational Analysis وهو الذي يهتم أساسا بتشخيص وتطوير موارد المنظمة. فموارد المنظمة Organization's Resources هي كل الموجودات والإمكانات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة. وقد تكون الموارد ملموسة كالمعدات والتجهيزات، المباني، أو غير ملموسة كسمعة المنظمة (الجامعة)، وصورته الذهنية لدى الجمهور ولدى العاملين بها، والخدمات التي تقدمها للمجتمع ولمختلف المتعاملين معها. ويعتبر المورد عنصر قوة عندما يوفر للمنظمة ميزة تنافسية أي أن الجامعة تستطيع أن تفعله الآن (أو في المستقبل) بصورة أفضل من الجامعات الأخرى، كما يعتبر المورد عنصر ضعف إذا وظيفته او انتجته المنظمة بصورة أردأ من المنظمات الأخرى المنافسة. ويعتبر المورد أساسيا في المنظمة إذا امتلك الخصائص التالية: (مؤيد، سعيد سالم، 2009، صفحة 115)

**القيمة:** هل يمتلك المورد قيمة تنافسية؟

**الندرة:** هل تمتلك المنظمات الأخرى مثل هذا المورد؟

**التقليد:** هل تكاليف التقليد تسمح للمنظمات الأخرى (المنافسة) بإنتاج نفس المخرجات التي تنتجها المنظمة؟

**القدرة على التنظيم:** هل كل هيآت المنظمة مستعدة على استثمار واستغلال المورد بشكل جيد يسمح لها

بالتميز وتحقيق الجودة.

## 2-2 خطوات تحليل موارد الجامعة تحليلًا إستراتيجيًا: هناك خمس خطوات أساسية لإجراء تحليل موارد

الجامعة تحليلًا إستراتيجيًا:

-تحديد وتصنيف موارد الجامعة في ضوء نقاط القوة والضعف.

- التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات الجامعة. وتعرف القدرات أو الكفاءات المحورية بأنها الأشياء التي تستطيع المنظمة إنجازها بشكل متميز عن الآخرين والتي يطلق عليها اسم القابليات الممتازة أو المتميزة . وبالإمكان تحديد وتعريف قدرات المنظمة من خلال استخدام التصنيف الوظيفي لأنشطتها ونوعي بها دراسة مجالات التكوين والتعليم وتوجيه الخرجين والموارد البشرية والتمويل لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتي تساعد على إبراز نقاط القوة والضعف.

-تقييم مدى إمكانية تحقيق الموارد اللازمة والقدرات لتحقيق الأهداف مستقبلاً إذا تم استخدامها لمدة، وتعتمد النتائج المتحققة من الموارد والقدرات على عاملين هما مدى تواصل الميزة التنافسية التي تستطيع الجامعة تقديمها وعلى مقدرتها على تحقيق أهدافها إنطلاقاً من مواردها وقدرتها.

-اختيار الاستراتيجية الخاصة بكيفية استثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة.

- تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يتم تقليص نقاط الضعف وتنمية اساس سليم للموارد ويتم ذلك من خلال التكوين المستمر للموارد البشرية وإحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المنظمة من الموارد المادية.

## 2-3 أهم عناصر التحليل الداخلي للجامعة: تتمثل أهم عناصر التحليل الداخلي للجامعة كمنظمة خدماتية فيما

يلي:

-مدى فاعلية عمليات تخطيط الموارد البشرية؛

- مزايا وعيوب برامج التطوير والتدريب الإداري وهيئة التدريس؛

- الظروف المعنوية والمادية للعمل؛

- مستويات الاجور والرواتب والحوافز؛

-درجة ولاء العاملين للمنظمة وشعورهم بالانتماء إليها وحماسهم من اجل تحقيق أهدافها ودوافع العاملين نحو

العمل؛

- مستويات المهارات الفنية والمعرفية للعاملين والمدراء؛

-فلسفة الإدارة العليا وسياساتها وتأثيرها على العاملين؛

- الابتكار الإداري؛

- إجراءات وقواعد العمل.



## 3- نموذج عن تحليل البيئة الداخلية للجامعة (جامعة الأقصى)

في هذا النموذج لتحليل البيئة الداخلية للجامعة تم التركيز على البيئة الداخلية لجامعة حكومية وهي جامعة الأقصى التي تهدف إلى تحقيق الريادة والتميز والإبداع، وقد تم التعرف على نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية بالاعتماد على تحليل (SWOT) وقد تم نشره من طرف عمادة التخطيط والتطوير وضمان الجودة للجامعة. (عمادة التخطيط والتطوير وضمان الجودة؛ alaqsa.edu.ps/site.resources، 2018)

| نقاط الضعف weaknesses   | نقاط القوة strenghts  |
|---|---|
| <b>1- التخطيط الإستراتيجي</b>   |   |
| <b>1.1 الخطة الإستراتيجية للجامعة والسياسات والأنشطة الداعمة</b>  |   |
| <p>-مستوى المشاركة في التحليل البيئي من جانب مختلف الأطراف داخل وخارج الجامعة ضعيف.</p> <p>-لا يتم عرض ومناقشة نتائج التحليل البيئي مع الأطراف المختلفة داخل الجامعة.</p> <p>-لم يتم تحديث رؤية ورسالة الجامعة منذ عدة سنوات.</p> <p>-لا يتم نشر الرؤية والأهداف الإستراتيجية من خلال الوسائل المختلفة داخل وخارج الجامعة.</p> <p>-لا يتم مراجعة وتحديث الاهداف الإستراتيجية للجامعة.</p> <p>-لا يتم عرض ومناقشة هذه السياسات مع الأطراف المختلفة داخل وخارج الجامعة.</p> <p>-لا يتم تحديث بعض هذه السياسات.</p> <p>-لا تغطي الخطة التنفيذية الأهداف الإستراتيجية للجامعة.</p> <p>-لا يوجد ترتيب مناسب للأولويات في الخطة التنفيذية</p> <p>-لا يوجد التزام ودراية كافية لما ورد في الخطة من قبل بعض العاملين بالجامعة.</p> <p>-يوجد ضعف في مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية التخطيط بشكل عام.</p> <p>-لا يوجد مشاركة من ذوي المصالح في وضع الخطة</p> | <p>-يوجد خطة استراتيجية معتمدة للجامعة.</p> <p>-تم تغطية كل من البيئة الداخلية والخارجية في التحليل البيئي قبل تصميم الخطة الإستراتيجية.</p> <p>-توجد رؤية ورسالة تعتمد على فهم البيئة المحيطة بالجامعة.</p> <p>-يوجد غايات وأهداف محددة للجامعة.</p> <p>-تم الاعتماد على التحليل البيئي عند صياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للجامعة.</p> <p>-توجد سياسات خاصة بالجامعة مثل: سياسات التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع، السياسات المالية...إلخ.</p> <p>-توجد خطة تنفيذية لتطبيق إستراتيجية الجامعة.</p> <p>-تتضمن الخطة الجدول الزمني للتنفيذ.</p> <p>-يوجد في الخطة مؤشرات للتقييم.</p> <p>-تم ترجمة الخطة التنفيذية إلى موازنة مالية تقديرية.</p> <p>-توجد خطة تنفيذية/تشغيلية للعمادات والأقسام كل على حدة.</p> |



|  |  |
|--|--|
| <p>الإستراتيجية.<br/>-لا يتم تحديد دقيق لمسؤوليات تنفيذ الأنشطة والمهام التي تتضمنها الخطة.<br/>-لم يتم الاسترشاد برؤية ورسالة الجامعة على مختلف المستويات(المؤسسي،الكليات،الدوائر والأقسام) في صنع القرار</p> |  |
| <p><b>2.1 ارتباط الخطة الإستراتيجية بإستراتيجية وزارة التربية والتعليم</b></p>   |  |
| <p>-ضعف مشاركة وزارة التربية والتعليم العالي في إعداد الخطة الإستراتيجية.<br/>-ضعف مشاركة وزارة التربية والتعليم العالي في تنفيذ الخطة التشغيلية للجامعة.</p>  | <p>-تعكس رسالة الجامعة رسالة وزارة التربية والتعليم العالي.<br/>-تتناغم الأهداف الإستراتيجية للجامعة مع الاهداف الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم العالي.<br/>-يوجد ارتباط بين برامج التطوير في إستراتيجية الجامعة وبين استراتيجية وزارة التربية والتعليم العالي.<br/>-تساعد سياسات وخطط الجامعة على تحقيق هذه الطموحات على المدى الطويل.</p> |
| <p><b>3.1 السمات المميزة للجامعة وخصائصها ودورها في المجتمع</b></p>  |  |
| <p>-لا تتضمن إستراتيجية الجامعة ما يدل على طموحات الجامعة على المدى الطويل.</p>  | <p>-استراتيجية الجامعة تبرز بوضوح السمات المميزة للجامعة كمؤسسة تعليم عال.<br/>-استراتيجية الجامعة تبرز بوضوح دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي.<br/>-الوضع التنافسي الحالي للجامعة مقارنة بالجامعات المناظرة وطنيا مناسب.<br/>-ساهمت سياسات وخطط الجامعة في تحسين الوضع التنافسي للجامعة.</p>  |
| <p><b>2-الهيكل التنظيمي</b></p>  |  |
| <p>-الهيكل التنظيمي يحتاج إلى تطوير لمواكبة الاحتياجات التطويرية.<br/>-تحتاج الجامعة إلى إنشاء مزيد من الإدارات المتخصصة والتي تقدم خدمات الدعم في الجامعة (مثل:مركز الإبداع والتميز، مراكز بحثية، وحدة</p>    | <p>-يوجد هيكل تنظيمي للجامعة معتمد.<br/>-تم استحداث إدارات ووحدات وأقسام جديدة في الهيكل التنظيمي.<br/>-يتصف الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية</p>   |

|  |   |
|--|---|
| <p>استعلامات...الخ.</p> <p>-لا يوجد التزام كاف بالوصف الوظيفي ولا يوجد استفادة كافية منه في عمليات الندب والتعيين والنقل.</p> <p>-الوصف الوظيفي بحاجة إلى تطوير ليتناسب مع حاجات الجامعة التطويرية.</p> <p>-لا يتم استخدام التوصيف الوظيفي في التعيين والنقل والندب للوظائف المختلفة.</p> <p>-يوجد تداخل في مسؤوليات بعض الكليات والدوائر والأقسام في الجامعة.</p> <p>-لا يوجد جهة محددة ومسؤولة عن إدارة الأزمات.</p> | <p>-يعتمد هيكل الجامعة على التفويض في السلطات</p> <p>-يوجد تنظيم في المسؤوليات والاختصاصات بين الإدارات والعمادات والأقسام التنفيذية في الجامعة.</p> <p>-يوجد وضوح في المسؤوليات حول أداء الأنشطة المختلفة.</p> <p>-يوجد كفاية في عدد الإدارات والعمادات والأقسام التنفيذية المتخصصة. والتي تقدم خدمات الدعم في الجامعة.</p> <p>-يوجد وصف وظيفي لجميع الوظائف في الجامعة.</p> |
| <b>3- القيادة والإدارة</b>   |   |
| <b>1.3 اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية ونمط الإدارة</b>   |   |
| <p>-يغلب الأسلوب البيروقراطي على نمط الإدارة السائد في الجامعة.</p> <p>-لا تلتزم الجامعة بمعايير اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية.</p> <p>-لا يوجد مشاركة وإبداء رأي من جانب هيئة التدريس عند اختيار القيادات الأكاديمية.</p> <p>-لا يوجد تمثيل للطلبة في اللجان المختلفة بالجامعة.</p>  | <p>-تحرص القيادة على الأخذ بآراء ومقترحات العاملين بالجامعة وبحث شكواهم.</p> <p>-تأخذ القيادة بآراء ومقترحات ممثلي الأفراد المجتمعية في تطوير أداء الجامعة.</p> <p>-تم اتخاذ قرارات تتعلق بقضايا الجودة وتطوير التعليم من خلال المجالس الرسمية بالجامعة خلال السنوات الماضية(مجلس الجامعة، مجلس القسم...الخ) حيث كان مستوى الإنجاز جيد.</p>                                   |
| <b>2.3 تنمية المهارات للقيادات وأعضاء الهيئة الإدارية</b>  |   |
| <p>-لم تتمكن البرامج التدريبية التي تم تنفيذها من تغطية مختلف المهارات بمختلف مجالاتها.</p> <p>-لا تلتزم إدارة الجامعة بصرف المخصصات اللازمة لتنفيذ خطة التدريب.</p> <p>-لا تتوفر مصادر التمويل الخارجية المتنوعة في تنفيذ خطة التدريب.</p> <p>-متوسط عدد البرامج التدريبية التي تم تنفيذها في السنوات السابقة لا يتناسب مع عدد العاملين في</p>  | <p>-يوجد خطة للتدريب وتنمية المهارات الإدارية.</p> <p>-تتضمن هذه الخطة الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين.</p> <p>-يتم استخدام إجراءات محددة لتنفيذ البرامج التدريبية.</p> <p>-يتم تقويم البرامج التدريبية.</p>  |

|   |   |
|---|---|
| <p>الجامعة.<br/>-لا يوجد تنوع بالشكل المطلوب في البرامج التدريبية المقترحة.</p>   |   |
| <p><b>3.3 نظم المعلومات والتوثيق الرسمية</b></p>  |   |
| <p>-لا يتوفر نظم معلومات إدارية ودعم القرارات في الجامعة.<br/>-لا يتم انتاج بعض نظم قواعد البيانات داخل الجامعة.<br/>-ضعف الأرشفة الإلكترونية على مستوى الجامعة.<br/>-عدم اعتماد المراسلات الإلكترونية على مستوى الجامعة.</p> | <p>-توجد قواعد بيانات خاصة بالجامعة.<br/>-يوجد نظام لحفظ وتداول واستدعاء الوثائق في الجامعة.<br/>-يوجد نظام لتوفير المعلومات للطلبة بوضوح.<br/>-يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم أنظمة المعلومات.<br/>-تتيح الجامعة معلومات كافية عن برامجها وأنشطتها للجهات المستفيدة.<br/>-توجد سياسات تحفظ خصوصية بيانات الطلبة.<br/>-يوجد نسخ احتياطية من قاعدة بيانات الجامعة يتم حفظها خارج نطاق الجامعة.<br/>-يتم تطوير نظم قواعد البيانات بناء على تحديد احتياجات الجامعة.<br/>-يتم تحديد وصيانة نظم قواعد البيانات بناء على نتائج المراجعة والتقييم.</p> |
| <p><b>4.3 دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد الذاتية للجامعة</b></p>  |   |
| <p>-لا توجد خطة موثقة لتنمية الموارد الذاتية للجامعة.<br/>-يوجد ضعف في مصادر التمويل الذاتي.<br/>-لا توجد وسائل تحفيز مادية لأعضاء الهيئة الأكاديمية لتنمية الموارد الذاتية للجامعة.</p>                                      | <p>-توجد اتفاقات تعاون وشراكة مع القطاعات الإنتاجية والخدمية المختلفة(مثل ذلك: اتفاقيات، مشروعات، استشارات...الخ).<br/>-توجد قنوات اتصال مع القطاعات الإنتاجية والخدمية في المجتمع المحيط بالجامعة.</p>   |
| <p><b>5.3 التقييم المستمر لكفاءة إدارة الجامعة والمشاركة الطلابية في اتخاذ القرارات في الجامعة</b></p>  |   |
| <p>-ضعف متابعة القيادات الأكاديمية لمشروعات التطوير في الجامعة.<br/>-لا تتنوع الوسائل المستخدمة في استقصاء آراء الطلبة (مثل:صناديق المقترحات والشكاوي،الباب المفتوح،</p>  | <p>-تسترشد إدارة الجامعة بآراء الطلبة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية وقضايا الطلبة.<br/>-توجد آليات لتقييم كفاءة إدارة الجامعة والقيادات الأكاديمية.</p>   |

|   |   |
|---|---|
| لقاءات وندوات...الخ).   |   |
| <b>4-المصادقية والأخلاقيات</b>  |   |
| <b>1.4 الممارسة العادلة وعدم التمييز</b>  |   |
| <p>-لا توجد إجراءات محددة ومعلنة لضمان العدالة وعدم التمييز بين (الهيئة الأكاديمية، الهيئة الإدارية والطلبة).</p> <p>-تعارض المصالح الشخصية لأطراف مختلفة في الجامعة مع الاهتمامات العامة.</p> <p>-عدم وحدة او لجنة مختصة في حل مشكلات العاملين</p> | <p>-توجد مصداقية في الوعود التي تقدمها الجامعة استجابة لشكاوي الأطراف المختلفة ذات العلاقة(الهيئة الأكاديمية، الهيئة الإدارية، والطلبة).</p> <p>-تستجيب الجامعة للشكاوي والمقترحات الخاصة بالأطراف ذات العلاقة.</p> <p>-يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية في الجامعة لمعالجة أية ممارسات غير عادلة.</p> |
| <b>2.4 الأخلاقيات المهنية للجامعة</b>   |   |
| <p>-لا يوجد في الجامعة دليل للأخلاقيات المهنية.</p>   | <p>-يتم الالتزام بالأخلاقيات الوظيفية من قبل العاملين في الجامعة.</p> <p>-تقوم الجامعة بتعزيز مناخ الاحترام المتبادل(الأفكار، وجهات النظر) بين الطلبة وأعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية.</p>   |
| <b>3.4 المعلومات المتاحة عن الجامعة في الوسائل المختلفة</b>   |   |
| <p>-لا تغطي المعلومات المتاحة مختلف أنشطة الجامعة بالشكل المطلوب.</p> <p>-عدم تغطية المعلومات المتاحة عن الجامعة في مواقع التواصل الاجتماعي بالشكل الكافي.</p>  | <p>-يتم نشر المعلومات المتاحة عن الجامعة في وسائل متنوعة.</p> <p>-يتم تحديث المعلومات المتاحة عن الجامعة.</p>   |
| <b>5-الموارد البشرية</b>  |   |
| <b>1.5 تعيين وتنمية القيادات والهيئة الإدارية</b>   |   |
| <p>-لا يتم التعيين وفقا للاحتياجات الفعلية للجامعة.</p> <p>-عدم اعتماد سياسة التدوير الإداري في الجامعة.</p> <p>-لا يوجد دليل خاص بوضع الواجبات والحقوق للعاملين في الجامعة.</p> <p>-لا يوجد آلية واضحة لتعيين موظف العقود في الجامعة.</p>          | <p>-تتصف المعايير الحالية لاختيار القيادات الإدارية بالموضوعية.</p> <p>-تمتلك الجامعة سياسات وحوافز مشجعة لاستقطاب الكوادر البشرية والتميزة.</p> <p>-تناسب التخصصات العلمية للكوادر الإدارية مع الوظائف التي يشغلونها.</p>  |

|  |   |
|--|---|
| <p>-لا يخضع موظفو العقود في الجامعة لبرامج تدريب.</p>  | <p>-الإجراءات المتبعة في تعيين أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية مناسبة.<br/>-يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات والهيئة الأكاديمية والإدارية.<br/>-توجد خطة متكاملة لتدريب القيادات والهيئة الأكاديمية والإدارية.<br/>-تتنوع المهارات المستهدفة للبرامج التدريبية المنفذة(مثل ذلك، مهارات إدارية مهارات سلوكية، مهارات فنية متخصصة...الخ)</p> |
| <p><b>2.5 كفاءة الإدارة في الاستفادة من الموارد البشرية</b></p>  |   |
| <p>-لا تتلاءم الموارد البشرية المتاحة مع الاحتياجات المتخصصة في الإدارات والعمادات والأقسام المختلفة بالجامعة(خاصة في مقر الجامعة).</p>                          | <p>-يتم استخدام الموارد البشرية المتاحة بكفاءة.</p>   |
| <p><b>3.5 كفاية وكفاءة أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية</b></p>   |   |
| <p>-لا تتفق نسبة أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية إلى الطلبة مع المعدلات المعترف بها.<br/>-يوجد فائض وأحيانا عجز في عدد أعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعة.</p> | <p>-توجد آليات معينة لتحديد العجز أو الفائض(أعباء التدريس، أعباء الإشراف العلمي).<br/>-يتم اتخاذ إجراءات معينة للتعامل مع العجز أو الفائض في أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية.<br/>-توجد خطة بديلة للتعامل مع حالات العجز أو الفائض في بعض التخصصات.<br/>-يتم استقطاب أعضاء هيئة أكاديمية وإدارية ذوي كفاءة.</p>                                   |
| <p><b>4.5 تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي</b></p>   |   |
| <p>-لا يتم ربط الحوافز المقدمة للعاملين في الجامعة.</p>  | <p>-يوجد لدى قيادة الجامعة سياسة واضحة للتقييم.<br/>-توجد معايير ومؤشرات أداء واضحة يتم القياس بناء عليها.<br/>-تستخدم الجامعة وسائل متنوعة لتقييم أداء العاملين.<br/>-النظم الحالية المستخدمة في تقييم أداء العاملين ذات مصداقية.<br/>-يوجد رضا وظيفي مناسب لدى العاملين في الجامعة.</p>   |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>-يتم اتخاذ قرارات لتحسين الرضا الوظيفي للقيادات الإدارية والعاملين.</p> <p>-تتنوع الطرق المتبعة في منح المكافآت للعاملين بالجامعة.</p>  |
| <b>6- الموارد المالية والمادية</b>  |  |
| <b>1.6 كفاية الموارد المالية والمادية</b>   |  |
| <p>-لا تتناسب مساحة المباني لاحتياجات الجامعة التطويرية.</p> <p>-لا تتوافر اللوحات التعريفية والإرشادية المناسبة بالشكل المطلوب.</p> <p>-لا توجد خطط لإخلاء المباني في حالة حدوث كوارث.</p> <p>-لا يتناسب حجم المرافق العامة والخاصة (مثل المصاعد ودورات المياه، الكهرباء، المياه...الخ) مع عدد العاملين والطلبة في الجامعة.</p> <p>-لا تراعي مرافق الجامعة متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة بالشكل المطلوب.</p>   | <p>-الموارد المالية المتاحة سنويا كافية لتحقيق رسالة الجامعة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية.</p> <p>-تتوافر لدى الجامعة تجهيزات ومعدات لتحقيق الامن والسلامة في مباني الجامعة.</p> <p>-تتصف مباني الجامعة بالنظافة.</p> <p>-يسود مباني الجامعة البيئة الصحية (مثل التهوية، الإضاءة الطبيعية...الخ).</p> <p>-المرافق العامة والخاصة المتاحة صالحة للاستخدام.</p> <p>-توجد خطة لصيانة التسهيلات التعليمية.</p> <p>-خطة الصيانة مطبقة بالفعل.</p> |
| <b>2.6 التسهيلات المادية وكفاءة استخدام الموارد ووسائل الاتصال الحديثة</b>  |  |
| <p>-لا تتوافر الأماكن المناسبة لممارسة الأنشطة الطلابية في بعض المقرات (غزة).</p> <p>-لا تتلاءم التجهيزات المتاحة في هذه الاماكن لممارسة الانشطة الطلابية.</p> <p>-لا تتوافر بعض التسهيلات الخاصة بالعاملين (مثل مواقف السيارات، مقهى للعاملين، أماكن استراحة...الخ)</p> <p>-عدم كفاية الاجهزة والمعدات والمعامل المتوفرة بالجامعة كما أنها لا تتصف بالحدائة.</p> <p>-لا يتم استخدام أجهزة ومعدات ذات قيمة عالية في الجامعة.</p> <p>-لا تتناسب عدد اجهزة الحاسوب المتاحة في الجامعة إلى إجمالي عدد أعضاء الهيئة الأكاديمية.</p> | <p>-يوجد أنظمة موثقة للمراجعة والرقابة الدورية على استخدام موارد الجامعة المادية والمالية.</p> <p>-تتناسب عدد أجهزة الحاسوب المتاحة بالجامعة إلى إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس الإدارية.</p> <p>-يوجد للجامعة موقع على شبكة الانترنت.</p> <p>-تتوافر وسائل الاتصال الحديثة في الجامعة (هواتف ثابتة، فاكس، بريد الكتروني) بما يتلاءم مع حجم الجامعة.</p>  |

|   |  |
|---|--|
| <p>-موقع الجامعة على الانترنت باللغة الإنجليزية غير مفعّل.<br/>-لا تتاح خدمة الانترنت لطلبة الجامعة.</p>  |  |
| <p><b>7-المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة</b></p>  |  |
| <p><b>1.7 خطط وبرامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة</b></p>   |  |
| <p>-يتم تطبيق خدمة المجتمع وتنمية البيئة ولكن ليست بالشكل المطلوب.<br/>-لم تبنى الخطة على أساليب ووسائل واضحة لتحديد احتياجات المجتمع المحيط.<br/>-لا توجد برامج للتوعية بخدمة المجتمع وتنمية البيئة.<br/>-لا تتنوع القطاعات المستهدفة بالتوعية(الطلبة،أعضاء الهيئة الأكاديمية، الفنيون، أعضاء الهيئة الإدارية، الأطراف المجتمعية).<br/>-لا يتم قياس مستوى رضا الأطراف المجتمعية حول ما تقدمه الجامعة بالشكل المطلوب.</p> | <p>-تحدد الإدارة بشكل رسمي سياسة الجامعة اتجاه خدمة المجتمع.<br/>-توجد خطة معتمدة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة.<br/>-الاهتمام بقضايا المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة.</p> |
| <p><b>2.7 تنظيم أنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة</b></p>  |  |
| <p>-لا يتناسب عدد أنشطة خدمة المجتمع المنفذة مع تنمية البيئة المحلية.</p>   | <p>-يمارس العاملون بقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة اختصاصاتهم طبقا لتوصيف وظيفي محدد.<br/>-تقوم الجامعة بتوثيق الخدمات والأنشطة المقدمة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة.</p>      |
| <p><b>3.7 تفاعل الجامعة مع منظمات المجتمع</b></p>   |  |
| <p>-عدم مشاركة الاطراف المجتمعية المختلفة في مجالس الجامعة.<br/>-يوجد ضعف في مشاركة الاطراف المجتمعية المختلفة في إعداد البرامج التعليمية.<br/>-لا تقوم الجامعة بتحديد يوم توظيف بمشاركة الاطراف المجتمعية.<br/>-لا تساهم الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص العمل لخريجي الجامعة.<br/>-لا تستعين الأطراف المجتمعية بالخدمات المتخصصة</p>  | <p>-تشارك الأطراف المجتمعية المختلفة في تدريب الطلبة في أماكن العمل.<br/>-يوجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين الجامعة وكافة الأطراف المجتمعية ذات العلاقة.</p>                     |



|  |  |
|--|--|
| التي تقدمها الجامعة بالشكل المطلوب.  |  |
| <b>4.7 الممارسة الفعلية لتنمية وحماية البيئة</b>   |  |
| <p>-لا يتم قياس وتقييم رضا منظمات سوق العمل والمجتمع المحلي عن أداء الجامعة.</p> <p>-لا يتم قياس وتقييم رضا منظمات سوق العمل والمجتمع المدني عن مستوى خريجي الجامعة.</p>   | <p>-توجد مساهمات لاعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية والطلبة في برامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة.</p>   |
| <b>8- التدويل والمشاركة</b>  |  |
| <b>1.8 استراتيجيات الجامعة للارتقاء بسمعتها</b>  |  |
| <p>-لا تمتلك الجامعة نشرات تعريفية بعدة لغات.</p> <p>-ضعف الكادر الوظيفي المتخصص بالارتقاء بسمعة الجامعة.</p>  | <p>-تمتلك الجامعة استراتيجية واضحة للارتقاء بسمعتها والحفاظ عليها.</p> <p>-تمتلك الجامعة برامج لتحسين سمعتها في المجالات التالية:(البرامج التعليمية، البحث العلمي، الخريجين، الإعلام).</p> <p>-تستجيب الجامعة للمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.</p> <p>-يتم متابعة ما ينشر عن الجامعة محليا وعالميا.</p>                         |
| <b>2.8 اتفاقيات وشراكات ومشاريع مشتركة</b>   |  |
| <p>-قلة الاتفاقات الثقافية المفعلة بين الجامعة ومؤسسات التعليم العالي والمؤسسات البحثية الدولية.</p> <p>-قلة الدعم من مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات الدولية لأنشطة البحث العلمي بالجامعة.</p> <p>-ضعف المشاركة في مشروعات ممولة من مؤسسات دولية.</p> <p>-تنظيم ومشاركة الجامعة في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والدولية ليس بالشكل الكافي.</p> | <p>-للجامعة مساهمة ملموسة في أنشطة علمية محلية وإقليمية ودولية(مثل ذلك إصدار دوريات علمية، تحكيم دوريات، تمثيل في منظمات أو جمعيات إقليمية ودولية).</p> <p>-شاركت الجامعة في مشروعات بحثية ممولة من مؤسسات دولية.</p> <p>-يشارك أعضاء من الجامعة في لجان تحكيم وهيأت نشر ولجان تحضيرية للمؤتمرات العلمية والدوريات والمجلات المحكمة.</p> |
| <b>3.8 برامج دراسية مشتركة</b>   |  |
| <p>-لا يشارك خبراء دوليون في التدريس في الجامعة.</p> <p>-لا توجد برامج دراسية مشتركة مع مؤسسات وطنية أو</p>  |  |

|   |   |
|---|---|
| <p>إقليمية أو دولية.<br/>-لا تمتلك الجامعة اتفاقات تعاون مع مؤسسات أكاديمية لتبادل الطلبة.</p>  |   |
| <p>9- التقييم المؤسسي وإدارة الجودة</p>   |   |
| <p>1.9 استمرارية التقييم الذاتي للأداء الكلي للجامعة</p>  |   |
| <p>-لا تتم عملية التقييم الذاتي للأداء الكلي للجامعة دوريا.<br/>-لا يتم مقارنة نتائج التقييم الذاتي للجامعة عبر فترات زمنية مختلفة.<br/>-لا يتم متابعة نتائج التقييم الذاتي لأداء الجامعة.<br/>-لا يتم مناقشة مؤشرات نتائج التقييم الكلي لأداء الجامعة مع (أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، الطلبة، الأطراف المجتمعية ذات العلاقة).</p> | <p>-توجد عملية تقييم ذاتي للأداء الكلي للجامعة.<br/>-يتم مراجعة مؤشرات نتائج التقييم الذاتي لأداء الجامعة.</p>  |
| <p>2.9 نتائج التقييم الذاتي وإدارة الجودة بالجامعة</p>  |   |
| <p>-لا يتم استقصاء مستوى كفاءة الخريجين في المنظمات التي يعملون بها.<br/>-يوجد ضعف في تصميم برامج ومشروعات لتعزيز إدارة الجودة في الجامعة.</p>  | <p>-يتم اتخاذ قرارات تصحيحية للأداء الكلي للجامعة في ضوء نتائج التقييم الذاتي.<br/>-تم تحديد مجالات مستقبلية للتعزيز والتطوير في ضوء نتائج التقييم الذاتي للأداء الكلي للجامعة.<br/>-تم توجيه برامج هادفة للتوعية وكسب الدعم والتأييد لبرامج ومشروعات التعزيز والتطوير.<br/>-يوجد تحسن ملحوظ على الوضع التنافسي للجامعة.<br/>-تزايد اقبال المنظمات في سوق العمل على خريجي الجامعة.<br/>-حدث تغير ملموس في الأداء الكلي للجامعة نتيجة الاستفادة من نتائج التقييم الذاتي.</p> |

كما أن للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبرى في تحقيق أهداف الجامعة من خلال استغلال نقاط قوتها والوقوف عند نقاط ضعفها من اجل تحسينها وتفاديها، لذلك فقد تم التطرق إلى نموذج عن التخطيط الإستراتيجي وأهميته في

تعزير نقاط القوة للجامعة والوقوف عند نقاط الضعف وتحسينها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للجامعة بتقديم نموذج عن كيفية التخطيط الإستراتيجي في جامعة البحرين لتحقيق أهدافها خلال سنة 2030.

#### 4- التخطيط الإستراتيجي في الجامعة مطلب أساسي للريادة والتميز (جامعة البحرين كنموذج)

بدأت عملية التخطيط الإستراتيجي في جامعة البحرين في يوليو 2008 عقب قيام الجامعة بتعيين لجنة التخطيط الإستراتيجي وقد استفادت لجنة تطوير الخطة الاستراتيجية للأعوام 2009-2014 في دراستها المسحية من افكار وخبرات مجموعة واسعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة وذوي الاختصاص لتحديد المسار المستقبلي لجامعة البحرين. وقد كانت العملية شاملة جدا ودعت إلى الحوار العام على كافة المستويات وقد قدمت اللجنة مسودتها الأولى للتقرير في مايو 2009. واجتمعت لجنة المستشارين للخطة الإستراتيجية التي عينها رئيس الجامعة في أكتوبر 2009 وهي تضم أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية، وقد عهد إلى لجنة المستشارين للخطة الإستراتيجية بوضع مقترح نهائي للخطة الإستراتيجية بناء على تقرير مسودة الخطة الإستراتيجية التي قام بتطويرها أعضاء لجنة التخطيط من الجامعة مستعينين بكافة الوثائق ذات الصلة، مثل تقرير مسودة الإستراتيجية للجامعة والذي تم بناء على الرؤية الاقتصادية للإستراتيجية الوطنية 2030 والتي قدمت للرئيس في مايو 2009 وأعدتها مستشار خارجي بالإضافة إلى التقرير التجريبي المقدم من الهيئة الاسترالية لضمان الجودة (AUQA) وسعت اللجنة الاستشارية إلى تحديد الأهداف المشتركة والمبادرات الإستراتيجية ومقاييس الأداء والجدول الزمني للتنفيذ. (عبد الباري، ابراهيم درة؛ ناصر محمد سعود، جرادات، 2014، الصفحات 438-443)

تبدأ الخطة الإستراتيجية بعرض رؤية جامعة البحرين للمستقبل ومن ثم تقترح الأهداف الإستراتيجية والمبادرات التي من شأنها مساعدة جامعة البحرين على تحقيق تلك الرؤية. كما انها تحدد المكان والنظام اللذين من شأنهما ان يتيحا تنفيذ الخطة بعد عرضها وتعديلها من قبل لجان تخطيط دائمة على اساس منتظم والكيفية التي يتم بها رصد الأنشطة وقياسها وتقييم الاداء لجميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين. وبالنسبة للمجتمع الجامعي يمكن توظيف هذه الوثيقة بوصفها أداة للتخطيط لتوجيه أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين في رسم خطط أكثر تفصيلا لإدارات ووحدات الجامعة المختلفة والكليات والمراكز والتي بإمكانها توفير الإطار لخريطة الطريق التي سيسيرونها عليها مستقبلا من حيث التحديات الخاصة التي سيواجهونها، وستكون هذه العملية مستمرة مع احتمال تجديد الفرص لعمليات التخطيط والتنفيذ. وهي وثيقة حية تجسد طموحات جامعة البحرين فهي تمثل رؤيتها من جهة وخارطة الطريق من جهة أخرى وقد تم تطويرها لخدمة الهيئة الأكاديمية والطلاب والخريجين السابقين والشركاء وذوي الشأن من لهم ارتباط بالجامعة.

**رؤيتها:** تطلع جامعة البحرين ان تكون في مصاف الجامعات المعترف بها دوليا والتميزة في تعليم الطلبة والبحوث المبتكرة والمشاركة المجتمعية التي تساهم في النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة وتحسين نوعية الحياة في المملكة وفي المنطقة والعالم.

**رسالتها:** تسعى إلى التميز في التدريس والتعلم والبحوث المبتكرة وإنتاج المعرفة ونشرها وتنمية شخصية الطالب والمهارات والمعرفة وبناء الشراكات مع القطاعين العام والخاص من خلال التميز في برامجها الأكاديمية وأعضاء هيئة

التدريس والموظفين والأنشطة الطلابية وتشجيع الابتكار وغرس ثقافة الجودة والوصول إلى المجتمعات المحلية والإقليمية والعالمية.

**1-4 قيم الجامعة:** تمثل القيم الأساسية التالية عنصراً أساسياً في نجاحها وهي:

- الاحترافية: وهي سمات واضحة وظاهرة من الفعالية والكفاءة في جميع نواحي عملها داخلياً وخارجياً.
- النزاهة الأكاديمية: ويتم ذلك بتطبيق أعلى المعايير الأخلاقية في جميع المجالات، إذ تمارس الصدق والحرية الأكاديمية والحقيقة والنزاهة في كل ما تقوم به.
- الولاء المؤسسي والالتزام: وذلك بالتزامها بقضايا المجتمع الحساسة وتقديرها وتمسكها بأخلاقيات العمل.
- التعاطف والاحترام: بتركيزها على النواحي الإنسانية والمصلحة العامة للمجتمع وعلى تحسين المجتمع وتنمية القدرات الشخصية لأفراد مجتمعها، كما أن تعاملهم مع بعض مبني على الكياسة، وحفظ الكرامة والاحترام.
- الإبداع والابتكار: من خلال اهتمامها بالقضايا المبنية على البحث العلمي وتركيزها على حل المشكلات والإنتاج الإبداعي على كافة المستويات.

- الشفافية والمساءلة: من خلال درجة الانفتاح العالية لديها واتصالها مع الآخرين وسهولة التواصل معهم ومسؤوليتها الكاملة اتجاه أعمالها وسياساتها وقدرتها على اتخاذ القرارات في الجامعة والتزامها القوي والوفاء بالالتزامات التي على عاتقهم فهم ملتزمون بولاء وسمعة خريجهم وشركاتهم والحفاظ على الموارد البشرية والمالية والمادية الملقاة على عاتقهم.

- التعاون من خلال شراكتهم الخارجية، وتركيزهم على القضايا الحاسمة للتنمية الإقليمية والمصلحة الوطنية والرفاهية العالمية وقدرتها على خلق مجال جديد مبني على البحث والمعرفة.

- تكافؤ الفرص والعدالة: ويتمثل في إيمانها الراسخ ومساهمتها في ضمان العدالة والمساواة بين الأفراد في جميع جوانب عملها في الجامعة لكي تصبح بيئة مثمرة للغاية.

- التنوع: من خلال بناءها لمجتمع يرحب بالعقول الموهوبة من خلفيات متنوعة وخلق تحديات لهم بصورة فردية أو جماعية لتحقيق الأفضل مع إدراكهم أن التنوع والتميز يسيران جنباً إلى جنب لتعزيز قدرتهم على التعليم والمعرفة فضلاً عن خدماتها واستعدادها للترحيب والاحترام والتفاعل مع الآخرين.

- المسؤولية الاجتماعية: تسهم في خدمة المجتمع بالنمو الفكري والثقافي والروحي والتقدم الاقتصادي والرفاهية إلى أقصى حد ممكن.

**2-4 أهداف الخطة الإستراتيجية للجامعة:** يتم وضع الخطط الإستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة،

لذلك فأهداف الخطة الإستراتيجية لجامعة البحرين تتمثل في ما يلي:

**أولاً: رفع مستوى الجودة في التعليم والتعلم**

يشكل التعليم والتعلم المكون الأساسي في مهام جامعة البحرين وأعمالها، وسيؤدي وجود بيئة داعمة للتعليم والتعلم إلى تحقيق نجاح الطلاب بأعلى جودة ممكنة وذلك بالعمل على دعم العملية التعليمية وتوفير المرافق المناسبة والموظفين والطلاب والموارد حسب الأولويات مع متابعة تحقيق المبادرات التي تعزز المستوى الرفيع في مشاركة

الطلاب وتوفير تجربة تعليمية متكاملة ذات صلة وتعزيز نجاح الطلاب وإعدادهم للإسهام الدائم في الاقتصاد والمجتمع. فهدفها رفع جودة التعليم والتعلم من خلال المبادرات الاستراتيجية حتى يتسنى لجميع برامجها تلبية المعايير الدولية بشكل صارم.

وتتمثل هذه المبادرات في: استحداث السنة التأسيسية لتعزيز مهارات الأساتذة المقبولين، تحسين وتعزيز خدمات الإرشاد الأكاديمي والمتابعة، غرس ثقافة وتطبيق التقييم القائم على المخرجات في البرامج الأكاديمية، تطوير نظام مراقبة الجودة لتحسين الأداء، تقوية برامج الدراسات العليا وتطويرها، بناء مهارات ريادة الأعمال والتنافسية لدى الخريجين، تعزيز التطوير المهني للهيئة الأكاديمية، استحداث نظام المساءلة والعمل على تنفيذه لمراجعة أداء أعضاء الهيئة الأكاديمية والحصول على الاعتماد الأكاديمي للبرامج محليا ودوليا.

### ثانيا: تحسين نوعية البحث العلمي وزيادة كميته

وضعت اولويات اتجاه البحوث التطبيقية في الجامعة على اساس الحاجة إلى التجاوب وتوسيع دور الجامعة لتلبية التوقعات الواردة في رؤيتها الاقتصادية 2030 والحاجة إلى الاستجابة للتغيرات في سوق العمل والاقتصاد. ولكي تكون الجامعة قادرة على المنافسة في المجال الفكري فإن عليها تحديد مجالات خبراتها التعليمية وتعزيزها. وقد تم تبني خطة استراتيجية للبحث العلمي في هذه البيئة صممت لدعم الافكار المتميزة والنمو العلمي والاكتشافات العلمية لأعضاء هيئة التدريس. ولدى الجامعة الفرصة لبناء جسور بين البرامج المنفصلة تقليديا والكليات والعمل على تطوير مراكز التميز في التخصصات المحددة في البرامج الدراسية التي تدمج المناهج الدراسية والبحوث والتدريب بطرق حيوية. وهدفها هو المساهمة في النمو الاقتصادي وتحسين نوعية الحياة عن طريق تحديد المشكلات الحقيقية وحلها من خلال البحوث التطبيقية والإبداع الفني والبحوث الإبداعية. وتتمثل المبادرات الاستراتيجية لتحسين نوعية البحث العلمي وزيادة كميته في

وضع إستراتيجية للبحث العلمي، إنشاء صندوق مالي للبحث العلمي وتبني أفضل الممارسات الدولية لمراجعة جودة مخرجات الابحاث العلمية.

### ثالثا: بناء شراكة وطنية ودولية

تعد الشراكات من أكثر الوسائل فعالية لتوسيع نطاق موارد الجامعة لتحقيق اهدافها الإستراتيجية ويجب على جميع الجامعات الوطنية التعاون فيما بينها ومع الجامعات الدولية الاخرى والقطاع الخاص مضيفة بذلك قوة شركائها إلى قوتها مع الاستمرار في الحفاظ على علاقات مثمرة مع شركائها وأرباب العمل مع عمل طلاب المرحلة الجامعية الاولى وطلاب الدراسات العليا وأعضاء الهيئة التعليمية من الباحثين مع الخريجين اللذين يحتلون مراكز قيادية في مواقعهم المهنية المختلفة لزيادة الدعم والرؤية واحترام الجامعة محليا ووطنيا ودوليا. وهذا التعاون سيزيد من تمكين العلم والمعرفة والابتكار لإحداث اختراق للحدود الوطنية. ولتحقيق هذا الهدف يجب:- إنشاء مراكز تميز إستراتيجية ومراكز إبداعية مشاركة بين الجامعة والقطاع الصناعي.-زيادة المشاركة والخبرة العالمية لطلاب الجامعة.- زيادة مشاركة الخريجين في المساهمة في اوجه عديدة من أنشطة الجامعة.

#### رابعاً: مواثمة الحوكمة والإدارة لأفضل الممارسات الدولية

الجامعة تعمل على تطوير نظام الحوكمة والقدرة وخدمات الدعم وذلك من أجل قيام الجامعة بتقديم أفضل الخدمات التي تمكن العاملين بها من أجل تحسين إمكانياتهم، لذلك فهي تسعى للمركزية في صنع القرار والمسائلة، بحيث يتم اتخاذ القرارات المهمة على مستوى الكليات والأقسام، كما يجب العمل على توفير التطوير المهني وتنمية المهارات القيادية اللازمة لتحسين مهاراتهم وتعزيز الأداء والرضا الوظيفي، وتوحيد العمليات والسياسات والإجراءات. والهدف من ذلك تعزيز نظم الحوكمة، والإدارة، والنظم المالية بطريقة قائمة على المشاركة والمسائلة والشفافية، وتعزيز القدرات التنظيمية والإدارية والمهارات وتطويرها ووضع نظم إدارة الجودة الفعالة وتنفيذها. والمبادرات الإستراتيجية لهذه النقطة تتمثل في: مراجعة الهيكل التنظيمي للجامعة وترشيد العمليات لضمان الكفاءة، تأسيس إستراتيجية مكثفة لتدريب الهيئة الإدارية وتطويرها، تطوير نظام قاعدة بيانات شاملة للجامعة، إدراج الوحدات الإدارية ووحدات الدعم في نظام ضمان الجودة وإجراءات التقييم المعتادة، وضع وصف وظيفي واضح ورسم لجميع الوظائف واستكمال النظم واللوائح الأكاديمية وتطبيقها.

#### خامساً: البنية التحتية والموارد المستدامة

لتحقيق العنصرين الأول والثاني المتمثلين في مقدرتها على ايجاد موارد جديدة والحفاظ على إعادة توجيه الموارد المتاحة نحو المبادرات والنشاطات التي تحقق اهدافها الإستراتيجية وبالتعاون والعمل مع خريجها يجب القيام بوضع حملة جامعية شاملة لجذب المنح والهبات لدعم اعضاء هيئة التدريس والبرامج والمنح للدراسات العليا وكذلك لبناء منشآت جديدة واستخدام الآليات القائمة لتعزيز وتسهيل الوصول إلى التميز. بالإضافة إلى ذلك عمل الجامعة على إدارة مواردها الفريدة بحكمة. والقيام بتقييم الهياكل والعمليات الإدارية الحالية لخفض التكاليف وتحسين الكفاءة وتحسين نوعية الخدمات. والهدف من ذلك بناء أصول للمنح والهبات، وضمان الموارد اللازمة وتأمينها لتحقيق اهدافها من خلال مجموعة متنوعة من المصادر وإتباع أفضل الممارسات في توزيع الموارد، وتطوير مبتكر وفعال للاستخدام الأمثل للمرافق بصورة مستدامة بيئياً وإدامة عالية من الاداء للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. ويتم ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للبنية التحتية والموارد، تأسيس إستراتيجية فعالة لزيادة المنح والهبات وزيادة مساهمة الخريجين والالتزام باستحداث حرم جامعي ذي مسؤولية اجتماعية.

#### الخاتمة

ختاماً لقولنا أن تحليل البيئة الداخلية للجامعة يعد عاملاً مهماً وأساسياً وفعالاً لتحديد نقاط الضعف والعمل على تعديلها أو تفاديها، واستغلال نقاط القوة والعمل على تعزيزها من أجل تحقيق أهداف الجامعة والمتمثلة في الريادة والتميز والإشعاع الدولي باعتبار هذا الهدف إستراتيجي، يحتاج إلى وضع خطط إستراتيجية تنفذ بدقة على كامل مستويات الهيكل التنظيمي للجامعة، وتلقى قبولا ودعماً ومشاركة من طرف العاملين بها وإطاراتها، مما يحسن من أدائها وبالتالي ضمان تحقيق هدفها الإستراتيجي والمتمثل في الجاذبية والمرئية والإشعاع الدولي.

## التوصيات

-تحسين أداء الجامعة يتطلب ضمان استقلالها والتزامها بتنفيذ الإستراتيجيات التي تضمن قدرتها على إدارة التغيير ورفع مستوى الاداء والشفافية والمساءلة والكفاءة.

-لا يمكن للجامعة أن تضع أو تتخذ قرارات استراتيجية ناجحة دون الاخذ في الاعتبار حقيقة إمكاناتها ومواردها الداخلية، فالتطوير للجامعة يعتبر من القرارات الإستراتيجية والإستراتيجية الناجحة هي التي تتناسب مع الإمكانيات الداخلية للجامعة، والمقصود بالإمكانيات الداخلية عوامل القوة والضعف الخاصة بمواردها المادية والبشرية والمعنوية والفنية التي تعمل إما على دعم أو تقييد تلك الاستراتيجية. صحيح ان البيئة الخارجية قد تبدو جذابة بسبب كثرة الفرص المتوفرة فيها إلا أن تجاهل الإدارة لمواردها وإمكاناتها ومدى كفاءتها في إدارة هذه الموارد من شأنه تعريضها إلى مواقف محرجة وأزمات صعبة وقد تكون مهلكة احيانا.

-التخطيط الإستراتيجي يعد عاملا مهما جدا في تحديد مواطن القوة والضعف وإبراز الاحتياجات الملحة، كما يساعد على تحديد افضل السبل لتلبية تلك الاحتياجات. وتوضح الخطة الإستراتيجية مسيرة الجامعة كما توضح كيفية الوصول إلى الاهداف المرجوة وتتيح لأصحاب القرار السبل لمعرفة ما تم تحقيقه، ويبرز التخطيط الاستراتيجي وضوح الرؤية والرسالة التي تتبناها الجامعة وتؤكد قيمها المشتركة، كما تبرز المنجزات التي تم تحقيقها وتحدد التحديات التي تواجهها وأولوية الأهداف المستقبلية، فهي وثيقة مرنة تساعد على وضع الخطط التشغيلية لكل مجال من مجالات الأنشطة الرئيسية للجامعة، فالخطة الإستراتيجية الناجحة ستحدد الاهداف المشتركة التي تؤدي إلى تجمع وتماسك عناصر كثيرة في المجتمع الجامعي، وبالتالي تمكين الجامعة من بناء ميزة تنافسية مستدامة في المستقبل.

-التميز الأكاديمي هو القيمة الكبرى التي تعزز بها الجامعة كمجتمع علمي يهيمن على الحياة الثقافية هذا بالإضافة إلى ان التفوق الاكاديمي ينبغي أن يكون عاملا ضاغظا على مهام الجامعة الرئيسية وهي: التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

- يجب تجنب التقليد لجامعات اخرى ولأنظمة أخرى-فلكل دولة ولكل جامعة ظروفها وإمكانياتها - فإن حدث ذلك فسيؤدي بالجامعة إلى أزمات لا يمكنها الخروج منها بسهولة بمرور أن نشاط الجامعة مستمر ومتسلسل، فلا يمكننا إيقاف سنة جامعية لإجراء التعديل المناسب. فما توجد فيه بعض الجامعات من مشاكل ما هو إلا نتيجة للنظام الذي اتبعته كقرار مركزي أثر على مستوى الأداء للطالب، ووضع الأستاذ في ضغط كبير، كما أنه نتيجة لعدم التخطيط الإستراتيجي وعدم التشخيص للبيئة التي تعمل فيها الجامعة، وعدم الأخذ بالاعتبار لإمكاناتها الداخلية المادية والبشرية والمعنوية والتنظيمية.

فلتحقيق الأهداف الحقيقية للجامعة وفعاليتها يجب ابعادها عن النظام السياسي للدولة فلا علاقة لأهداف الجامعة بأهدافها السياسية، فالجامعة كمنظمة أكاديمية هدفها نبيل والمتمثل في إخراج إطارات تخدم المجتمع وتقود الاجيال المستقبلية للأفضل. ولا نعني بهذا اقضاء دور الحكومة والدولة في الجامعة بل يجب أن يقتصر دورها في دعم الجامعة وتوفير البيئة المناسبة لعملها وتمكينها من إدارة مواردها بعقلانية ورشادة وتشجيعها ماديا ومعنويا والحفاظ على مكانتها ومنحها كل الاحترام والتقدير محليا وإقليميا وعالميا، وإعطاء أهمية لبحوثها ومخرجاتها ووضعها موضع التنفيذ وإعطاء المكانة اللائقة لإطاراتها والمجهود الذي تقوم به.



Wheelen T.H; J.D.Hunger.(2004) . *Strategic Management and Business policy*.New York: Wesley Publishing.

جاسم، سلطان. (2010). *التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق الراهن*. أم القرى: أم القرى.

داودي، الطيب. (2017). أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية. *مجلة الباحث* (5)، 42.

عبد الباري، ابراهيم درة. ناصر محمد سعود، جرادات. (2014). *الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين-النظرية والتطبيق*. عمان: وائل للنشر والتوزيع.

عبد الحميد، المغربي. (2001). *الإدارة الإستراتيجية*. القاهرة، مصر: مجموعة النيل.

عمادة التخطيط والتطوير وضمان الجودة. [alaqsa.edu.ps/site/resources](http://alaqsa.edu.ps/site/resources). (2018). الاقصى.

فلاح حسن، عداي الحسيني. (2006). *الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة* (الإصدار ط2). عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

مؤيد، سعيد سالم. (2009).

مؤيد، سعيد سالم. (2009). *أساسيات الإدارة الإستراتيجية* (الإصدار 2). عمان، الأردن: وائل للنشر والتوزيع.

هالة، يحيى. (2021). *التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة. آفاق للبحوث والدراسات*، 04(01)، 100.

وائل محمد، صبيح إدريس. طاهر محسن، منصور الغالي. (2011). *الإدارة الإستراتيجية* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.