



كلية التربية  
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

# إطار مؤسسي مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي

## إعداد

د/ منى شعبان عثمان

أستاذ مساعد الإدارة التربوية

وسياسات التعليم بكلية التربية - جامعة الفيوم

تاريخ الاستلام : ٢٠ أكتوبر ٢٠٢١م - تاريخ القبول : ١٠ نوفمبر ٢٠٢١م

**DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.**

## الملخص

استهدفت الدراسة البناء على أدبيات إدارة الأصول الاستراتيجية التي تنظر إلى مؤسسات التعليم العالي باعتبارها مؤسسات منتجة تتألف من مجموعة من الموارد والقدرات، وحللت مؤشرات بعض الأصول الاستراتيجية التي قد تشير إلى قصور في إدارة الموارد والقدرات التي قد لا تسهم في تحقيق إدارة فعالة للأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر من خلال إطار مؤسسي مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية.

وانطلقت من أن تنوع نماذج مؤسسات التعليم العالي الأجنبية داخل وخارج التوازن في الموارد والقدرات التي تتحكم فيها يدعم تكوين التحالفات الاستراتيجية الذي يؤدي بدوره إلى إدارة فعالة لأصولها الاستراتيجية، وأن اختلاف مؤسسات التعليم العالي (داخل وخارج التوازن الاستراتيجي) (بما يمثل البعد الزمني)، وأن ضعف التوازن في الموارد والقدرات، طبقاً لمؤشرات بعض الأصول الاستراتيجية (بما يمثل البعد التنظيمي) - مصدرًا لإدارة فعالة للأصول الاستراتيجية من خلال بناء التحالفات الاستراتيجية كحل وسط بين الاندماج الكامل والتنافس الحاد، (بما يمثل البعد المكاني)، وأن الإطار المؤسسي المقترح قد يسهم في إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي. وركزت على الروابط بين واقع مؤسسات التعليم العالي في مصر من حيث الموارد والقدرات، وربطت مفهوم إدارة الأصول الاستراتيجية على مستوى مؤسسات التعليم العالي المصري بمفهوم التحالف الاستراتيجي على مستوى مؤسساته.

ومن خلال تحليل مؤشرات بعض الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، وتحليل نموذجي جامعتي ألبرتا الكندية وتسمانيا الاسترالية؛ وباستخدام أسلوب دلفي لاستطلاع آراء الخبراء بمؤسسات التعليم العالي حول أبعاد إطار مستقبلي مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر بدعم التحالفات الاستراتيجية داخل وعبر الحدود؛ تم اقتراح إطار مؤسسي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر باعتبارها مؤسسات منتجة يستند إلى التوجه نحو بناء التحالفات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأصول الاستراتيجية- التحالف الاستراتيجي- التعليم العالي

*A suggested institutional framework for managing strategic assets in higher education institutions in Egypt depending on strategic alliances*

**By,Dr. Mona Shaaban**

*is an Assistant Professor of Education Management and Policies at the Faculty of Education, Fayoum University.*

The study aimed at contributing to the literature of strategic assets management which consider the higher education institutions as productive institutions consisting of a set of resources and capabilities, and analyzing indicators of strategic assets that may indicate of Insufficient resources, capabilities and administrative decisions that may not meet the development requirements of higher education institutions in Egypt, or Contribute to realize sustainable economic returns for these institutions through A Suggested institutional framework for strategic asset management.

The study has a set of assumptions that there is a difference between higher education institutions (within and outside the strategic balance) in its resources and capabilities. the lack of coordination (these differences) may be a source of sustainable economic return through partnership orientations by establishing strategic alliances as a compromise between complete integration and severe competition.

Another assumption is that the weak organizational strategic return in higher education institutions in Egypt was caused by a lack of institutional resources and capabilities, or absence of orientation towards creating and establishing a strategic alliance.

The study assumptions focus on the links between the reality of Egyptian higher education institutions in terms of resources and capabilities, analysis of organizational implementation problems, and links the concept of strategic asset management at the level of Egyptian higher education institutions with the concept of strategic alliance at the market level.

By analyzing the reality of the strategic sources of a sample of higher education institutions in Egypt, reviewing the models of the universities of Alberta in Canada and University of Tasmania in Australia. The study depended on the Delphi technique to survey the opinions of experts in higher education institutions about the degree of possibility of managing strategic assets in higher education institutions in Egypt by supporting strategic alliances within and across borders. Finally, the study suggested an institutional framework for managing strategic assets in higher education institutions in Egypt considering as productive institutions based on the orientation towards building strategic alliances.

**Key words:** strategic alliances managing- strategic assets management- higher education institutions.

## مقدمة

تمتلك مؤسسات التعليم العالي العلمية الموارد المالية، والأبنية والمواقع والبنى التحتية للاتصالات بقيمة ملايين الدولارات، ويعد اتباع نهج إدارة الأصول الاستراتيجية أمراً ضرورياً للنجاح في بيئة أكاديمية سريعة التغير، حيث أصبح التعليم العالي في كافة الأقطار منافساً بشكل متزايد، وتتجه العديد من مؤسسات التعليم العالي المصري إلى تقليص التمويل العام المباشر واجتذاب وتنويع مصادر تمويل إضافية، فضلاً عما تمارسه التكنولوجيا والعولمة من ظهور تحديات جديدة على تلك المؤسسات، ويؤثر ذلك على أدائها مما يجعلها تبحث عن بدائل استراتيجية تمكنها من ممارسة الإدارة بأساليب مبتكرة وأكثر فعالية في المستقبل في ظل إطار مؤسسي قادر على تحقيق التمايز ببناء التحالفات، كبديل عن توجهات المنافسة.

وتواجه مؤسسات التعليم العالي في العالم أجمع بمجموعة من التحديات، ويتمثل أبرزها في العولمة وتحديات السوق وزيادة حدة المنافسة في مجال التعليم العالي عالمياً، فضلاً عن الثورة المعلوماتية ومنجزاتها التكنولوجية والعلمية كما تتعاظم تأثيراتها على الأصول الاستراتيجية.<sup>(١)</sup>

ومن ثم تحتاج تلك المؤسسات إلى مداخل أكثر فعالية في إدارة أصولها الاستراتيجية المالية، الفكرية، التكنولوجية، وأصول الموارد البشرية. ولدعم التوجه الاقتصادي وتلبية للتوجهات العالمية نحو الانتقال إلى الفكر الإنتاجي كبديل عن الفكر الاستهلاكي؛ توجهت مؤسسات التعليم العالي في إطار وظائفها الثلاث في مجالات البحث والتدريس وخدمة المجتمع، لدعم تكوين التحالفات الاستراتيجية، سواء مع المؤسسات المناظرة داخلياً وخارجياً، أو مع مؤسسات المجتمع الإنتاجية لإيجاد نوع من العلاقة المتوازنة بين التعليم ورفع مستوى إنتاجية الطلاب والباحثين وتنمية مهارات الإبداع والابتكار لديهم في اتجاه خدمة المجتمع.

ولقد دعم توجه مؤسسات التعليم العالي في مصر نحو تكوين التحالفات ما رصده تحليل الوضع الراهن في إطار بناء استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي " أن أحد الفرص لتطوير مؤسسات التعليم العالي تفعيل بعض اتفاقيات الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات الأجنبية المرموقة."<sup>(٢)</sup>

ويعد التحالف الاستراتيجي - وهو أحد آليات بناء الشراكات - أحد أوجه التحالف بين مؤسسات التعليم العالي، ويفيد التحالف الاستراتيجي مؤسسات التعليم العالي في إعادة توجيه مواردها المادية والفكرية والبشرية والمجتمعية ومخصصاتها في ذات الاتجاه، وتأكيد حسن استثمارها، من خلال تكوين كيانات أكبر تستطيع التحالف لتقديم الخدمات في المجالات التعليمية والبحثية والخدمية، حيث يمكن لكل مؤسسة أن تركز أنشطتها في جانب معين لإحداث التكامل بين كافة المؤسسات المتحالفة. (٣)

ولقد أوضحت إحدى نتائج دراسة علمية أن دور مؤسسات التعليم العالي باعتبارها مؤسسات منتجة يتمثل في الأخذ بنشر ثقافة التميز من خلال دعم المهارات والتكنولوجيا والابتكار، في إطار عمليات استثمار المعرفة وتسويق منتجاتها عن طريق المراكز العلمية والبحثية والوحدات ذات الطابع الخاص. (٤)

ومن ثم فإن مؤسسات التعليم العالي بمصر بما تمتلكه من أصول استراتيجية، يمكن أن تحقق إدارة متميزة لأصولها المتنوعة في إطار السير في اتجاه تكوين التحالفات الاستراتيجية، وعلى ذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل فيما يلي.

### مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في مصر - باعتبارها مؤسسات منتجة - بالعديد من التحديات سواء على مستوى الأصول الاستراتيجية أو على مستوى إدارتها؛ بما يؤدي إلى ضعف القدرة على تنميتها، ومن بين أوجه القصور المتعلقة بالأصول الاستراتيجية ما يلي:

- قصور في التقنيات والهياكل والبنى الجامعية، والمهارات العلمية المدربة.
- إفتقار الطلبة وأعضاء هيئة التدريس للخبرات والمهارات اللازمة للتعامل مع الوسائط الإلكترونية الحديثة. (٥)
- محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة للأجهزة، أو توافر تكاليف الشراء للأجهزة الجديدة.

ومن بين ما يوضح أوجه القصور في إدارة تلك الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي:

- جمود الإدارات المالية بالجامعات، حيث تضع ميزانياتها المالية على أساس بنود الصرف، بما يمنع صرف أي مبالغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقاً. (٦)

ويعد هذا مؤشراً لضعف القدرة من جانب بعض مسؤولي الإدارات المالية في التعامل مع الموازنات المخصصة لمؤسسات التعليم العالي بما يعد عائقاً أمام مؤسسات التعليم العالي في مجال إدارة الأصول المادية.

فضلاً عن أوجه القصور الإداري بتلك المؤسسات فيما يتعلق بالتعامل مع الأصول الفكرية وأصول الموارد البشرية ويتضح ذلك فيما يلي:

- الرقابة البيروقراطية الجامدة المفروضة على مؤسسات البحث والتنمية والابتكار. (٧) - ومن بينها مؤسسات التعليم العالي - والتي تتسبب في إعاقة استقلالها ومرونتها.
- قصور في مهارات العمليات الإدارية ( التخطيط ووضع الأهداف - صنع القرار واتخاذ - التغيير - التنظيم - التحليل واختيار البدائل - المتابعة والتقييم) لدى القيادات الجامعية. (٨)، مما يؤثر سلباً على كفاءة عمليات إدارة الأصول الاستراتيجية، وفي القلب منها أصول الموارد البشرية.

كما أن مؤسسات التعليم العالي في مصر لديها معوقات تتعلق بدعم توجهات التحالف الاستراتيجي، يمكن إجمال بعضها فيما يلي:

- ضعف استغلال فرص الشراكة الدولية، وفرص دعم القدرات المتوفرة لمصر من العديد من المؤسسات الدولية. (٩)

- ضعف استجابة مؤسسات التعليم العالي بنظيراتها العالمية، سواء في استقطاب الطلاب وهيئة التدريس أو مصادر المعرفة العلمية والتقنية أو مصادر التمويل. (١٠)

وطبقاً للتحديات سالفة الذكر والتي تواجه مؤسسات التعليم العالي في مصر على مستوى أصولها الاستراتيجية وعلى مستوى إدارة تلك الأصول، وكذلك فيما يتعلق بمستوى كفاءتها في بناء تحالفات استراتيجية بما يضمن إدارة فعالة لأصولها الاستراتيجية، فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الأسئلة التالية:

- ما الخلفية النظرية لإدارة الأصول الاستراتيجية والتحالف الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ما ملامح نموذجي جامعتي ألبرتا بكندا وتسمانيا بأستراليا في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي؟

- ما الوضع الراهن لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي؟
- ما الإطار المؤسسي المقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي ونموذجي جامعتي ألبرتا بكندا وتسمانيا بأستراليا؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على الخلفية النظرية لإدارة الأصول الاستراتيجية والتحالف الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- التعرف على ملامح نموذجي جامعتي ألبرتا بكندا وتسمانيا بأستراليا في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي.
- التعرف على الوضع الراهن لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي.
- بناء الإطار المؤسسي المقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي وخبرتي جامعتي ألبرتا بكندا وتسمانيا بأستراليا.

### أهمية الدراسة:

فيما يلي عرض أهمية الدراسة من الجانبين النظري والتطبيقي وذلك على النحو

التالي:

الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة الحالية فيما يلي:

- تعد نقطة انطلاق نحو دراسات تناقش المشكلات الاستراتيجية بإدارة مؤسسات التعليم العالي المصري.
- تقدم إطاراً نظرياً حول إدارة الأصول الاستراتيجية والتحالف الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي.

- تربط بين البعد الزمني والبعد المكاني في توجهات التحالف لإدارة الأصول الاستراتيجية على مستوى مؤسسات التعليم العالي المصري.  
الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية فيما يلي:

- حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى التوجه الاستراتيجي في إدارة أصولها الاستراتيجية في ظل توافر تحالفات استراتيجية كبديل عن توجهات الاندماج التام والتنافس الحاد بين مؤسسات التعليم الجامعي المناظرة.
- يمكن أن تستفيد من نتائج الدراسة إدارة مؤسسات التعليم العالي في مصر في مجال إدارة أصولها الاستراتيجية.
- اقتراح إطار مؤسسي يمكن مؤسسات التعليم العالي مستقبلاً من إدارة متميزة لأصولها الاستراتيجية في ظل تحالف استراتيجي بناء مع مؤسسات مناظرة داخل وخارج النطاق الجغرافي، بما يفيد قادة تلك المؤسسات في دعم توجهات التحالف، بما يفرز إدارة مبدعة لأصولها الاستراتيجية.

#### حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على الأصول الاستراتيجية (المالية- البنية التحتية- والبحث والتكنولوجيا والابتكار فيما يتعلق بالأصول الفكرية- والمنح والبعثات فيما يتعلق بالأصول البشرية).

الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على نموذجي جامعتي ألبرتا الكندية وتسمانيا الاسترالية، كما اقتصرت على تحليل مؤشرات بعض الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي الحكومية، وتشمل الجامعات الحكومية، جامعة الأزهر، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ديوان عام وزارة التعليم العالي، والمجلس الأعلى للجامعات. دون المعاهد العليا والجامعات التكنولوجية ومعاهد ومراكز البحوث.



**الحدود الزمانية:**

تم تطبيق إجراءات جولات أسلوب دلفي في الفترة من ١٥ / ٦ / ٢٠٢١م، وحتى ٢٥ / ٩ / ٢٠٢١م.

**منهج وأدوات الدراسة:**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ووصف وتحليل نموذجي جامعي ألبرتا الكندية وتسمانيا الاسترالية. كما وظفت أسلوب دلفي، لبناء إطار مستقبلي مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي، وهو عبارة عن: " أداة مسحية لعقد مناقشات لمجموعة منتقاة من الخبراء بهدف التوصل إلى درجة من الاتفاق العام بينهم فيما يتعلق بتحديد اتجاهات معينة، بهدف حل مشكلة معقدة، أو مناقشة موضوع متشابهك بأسلوب جماعي" (١١)

**خطوات السير في الدراسة:**

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة وتضمن ( المقدمة، المشكلة، الأهداف، الأهمية، الحدود، المنهجية والأدوات، المصطلحات، خطوات السير في الدراسة، والدراسات السابقة في مجالها والتعليق العام عليها)، وقد تم عرض الخطوة الأولى، أما الخطوات من الثانية حتى الخامسة، فسيتم تناولها طبقاً لما يلي:

- الخطوة الثانية: الإطار النظري للدراسة، واشتمل على الخلفية النظرية لإدارة الأصول الاستراتيجية والتحالف الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة وتضمن محورين، هما إدارة الأصول الاستراتيجية، والتحالف الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي.

- الخطوة الثالثة: ملامح نموذجي جامعي ألبرتا بكندا وتسمانيا بأستراليا في مجال إدارة الأصول

الاستراتيجية على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي، وتم ذلك من خلال عرض وتحليل نموذجي جامعي ألبرتا الكندية، وتسمانيا الاسترالية في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية عن طريق بناء التحالفات الاستراتيجية.

- الخطوة الرابعة: الوضع الراهن لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر

على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي، وتم ذلك من خلال تحليل مؤشرات بعض الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، وآليات إدارتها.

الخطوة الخامسة: بناء إطار مؤسسي مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر استناداً إلى الإطار النظري ونموذجي جامعتي ألبرتا وتسمانيا، وآراء الخبراء.

### مصطلحات الدراسة:

إطار مؤسسي: (institutional framework)

" نظام مؤسسي لمؤسسة ما، وعادة ما يتكون من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمؤسسة والقيام بعمليات التنسيق والإشراف، وهو بالضرورة موجه لتحقيق أهداف المؤسسة." (١٢)

ويمكن تعريف الإطار المؤسسي إجرائياً بأنه: نظام إداري مؤسسي تسيير على نهجه مؤسسات التعليم العالي في مصر لتحقيق أهدافها في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية من خلال بناء التحالفات الاستراتيجية، وفقاً لأبعاد زمنية، تنظيمية ومكانية وأنشطة وممارسات يتم تنسيقها والإشراف عليها لخدمة أهداف المؤسسة.

إدارة الأصول الاستراتيجية: strategic asset management (SAM)

أصل في اللغة أصل [مفرد]: جمعه أصل وأصول، وهو أساس يُقام عليه، أول الشيء ومادته التي يتكوّن منها، وأصل الشيء جعل له اصلاً ثابتاً يبنى عليه، وأصل الشيء أساسه الذي يقوم عليه. (١٣)

والاستراتيجية: أسلوب استثمار عامّ أو محدّد يستخدمه فرد أو مؤسسة وتعني بالانجليزية: strategy، وتعني استخدام معين للموارد.

الإستراتيجية: كلمة أصلها الاسم (إستراتيجية) في صورة مفرد مؤنث وجذرها (عستراتيجية) وجذعها (عستراتيجية) وتحليلها (ال + إستراتيجية). (١٤)

إدارة الأصول الاستراتيجية (SAM) اصطلاحاً " نهج راسخ لإدارة الأصول للتخطيط طويل الأجل للصيانة والعمليات والقدرات، وتتضمن عملية التنظيم والتخطيط والرقابة عند

اقتناء ورعاية وتجديد والتخلص من أصول البنية التحتية وهي عملية منهجية منظمة تغطي العمر الكامل للأصول المادية وموارد المنظمة".<sup>(١٥)</sup>

وهي عبارة عن " إطار عمل يمكن استخدامه لفهم وتصور احتياجات إدارة الأصول اليوم وفي المستقبل، حيث يوفر إجراءات وبرامج متكاملة طويلة الأجل توضح بقوة عواقب قرارات اليوم على البنية التحتية والمرافق والقدرات المادية والبشرية مستقبلاً، فهي طريقة للاستفادة من بيانات الحالة الزاهنة لتوجيه استراتيجية المؤسسة في المستقبل".<sup>(١٦)</sup>

ويمكن تعريف إدارة الأصول الاستراتيجية إجرائياً بأنها: جهود هادفة طويلة الأجل ومتكاملة لتحقيق أقصى استفادة لمؤسسات التعليم العالي من الموارد والقدرات المادية والبشرية حالياً وفي المستقبل من خلال إدارتها وفقاً لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة على الأصول الاستراتيجية.

#### التحالف الاستراتيجي: strategic alliances

التحالف من الحلف وهو " المعاهدة على التعاضد والتساعد والإنفاق".<sup>(١٧)</sup>

والتحالف الاستراتيجي اصطلاحاً " علاقات استراتيجية هادفة واتفاقيات طويلة الأجل بين المؤسسات المستقلة التي تشترك في أهداف متوافقة، يتم إبرامها على أساس مبادئ الشراكة وإقرار مستوى عال من الاعتماد المتبادل، وكفاية الفوائد المستمدة من الاتحاد، لتحقيق منافع متبادلة، مع الحفاظ على استقلالية الأطراف".<sup>(١٨)</sup>

وهو عبارة عن " اتفاقية تعاون أو شراكة بين مؤسستين كل منهما مستقلة عن الأخرى أو أكثر من مؤسستين بشرط استقلال جميعها في إدارة مشروع واحد لمدة زمنية محددة، مع إتاحة استخدام كافة مواردها لتحقيق الأهداف المشتركة في المجالات المحددة سلفاً والتي يصعب تحقيقها دون تفعيل التحالف".<sup>(١٩)</sup>

كما يعبر عن "اتفاقيات بين المؤسسات بحيث يلتزم كل منها بالموارد لتحقيق مجموعة مشتركة من الأهداف".<sup>(٢٠)</sup>

ويمكن تعريف التحالف الاستراتيجي إجرائياً بأنه " اتفاقيات تعاون وشراكة طويلة الأجل وهادفة بين مؤسسات التعليم العالي المناظرة داخل وخارج الحدود للتشارك من خلال التشبيك أو التوأمة أو التعاون الدولي، في الموارد والخبرات الفنية ورأس المال أو في جميعها مع

مراعاة التزام المؤسسات المتحالفة بتحقيق الأهداف المشتركة في المجالات المحددة والتي يصعب تحقيقها دون تفعيل التحالف.

#### مبررات اختيار نموذجي جامعتي ألبرتا وتسمانيا:

تم اختيار جامعة ألبرتا لكونها تمتلك العديد من الأصول الاستراتيجية التي تتمثل في البنى التحتية والتكنولوجية، ومجموعات ثقافية وعلمية، وقد احتلت جامعة ألبرتا في تصنيف (Times) لعام ٢٠٢١ م المرتبة (١٣١) عالمياً والسادسة في كندا لعام ٢٠٢١ م. (٢١) ، بينما احتلت جامعة تسمانيا بأستراليا المركز (٣٥١) من (٤٠٠) على مستوى العالم في تصنيف (Times)، لذات لعام ٢٠٢١. (٢٢) وتعد النظرة الدولية للجامعة أحد مؤشرات تصنيف التاييمز بما مكن هاتين الجامعتين من اجتذاب تحالفات استراتيجية. وجعلهما مضمنتين في التصنيفات العالمية التي تأخذ في اعتبارها معيار الكفاءة في إدارة الأصول الاستراتيجية.

#### الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة وقد تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

أ- الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي:

وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

١. دراسة (Chinyere O. 2010) بعنوان: "مدخل حذر لإدارة موارد التعليم النيجري: تصور نظري" (٢٣)

هدفت الدراسة إلى استكشاف مصادر التمويل غير الحكومية بمختلف مؤسسات التعليم في نيجيريا، وتطبيق مداخل ومقاييس رشيدة لإدارة الموارد التعليمية المتاحة. واعتمدت الدراسة على بعض الملاحظات حول الإعدادات المادية للمؤسسات التعليمية وجودة إدارة مواردها، بجانب تحليل مجموعة من التقارير والمستندات من مصادر أولية وثانوية لجمع الحقائق والبيانات.

تبنّت الدراسة نموذج نظام الموارد الخاص بالفعالية التنظيمية الذي وضعه (Yuchtman & Seashore, 1987)، والذي يركز على الاستخدام الرشيد أو الأمثل للموارد التعليمية بدايةً من تحديد واستكشاف جميع مصادر الموارد ذات الصلة بالتعليم، ثم التوزيع الرشيد، فالاستغلال الأمثل، فالصيانة الكافية للموارد المحددة. ووفقاً للنموذج، تمثل الفعالية 'قدرة المؤسسة على تأمين موقع تفاوضي مفيد في بيئتها والاستفادة من هذا الموقف لاكتساب الموارد نادرة القيمة

وتوزيعها ومراقبتها بحكمة". ومن هنا يحتمل أن تكون مثل هذه المنظمة فعالة في تحقيق أهدافها.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير تدريب مهني جيد لقيادات التعليم على مختلف المستويات فيما يخص مصادر الموارد التعليمية وإدارتها بفعالية، ضرورة تحديد المواقع الجغرافية المثلى لكافة الموارد التعليمية (مكتبات، معامل، المباني الدراسية)، الاشراف والتفتيش الدوري لمتابعة الموارد التعليمية، ضرورة دعم وتعزيز علاقة المؤسسة التعليمية بالمجتمع المحلي لها.

٢. دراسة: ( Abdelhamid, M., Beshara, I., Ghoneim, M. )، بعنوان "إدارة الأصول الاستراتيجية: أداة لتقييم المباني التعليمية بمصر ٢٠١٤م" (٢٤)

هدفت الدراسة إلى تصميم إطار عمل لإدارة الأصول الاستراتيجية للمباني التعليمية في مصر، وتم اختيار الهيئة العامة للمباني التعليمية كدراسة حالة حيث تمثل المنظمة الحكومية الرئيسة المسؤولة عن تخطيط الأبنية التعليمية ورقابتها وصيانتها في مصر. ولتحقيق ذلك تم الرجوع أولاً إلى أدبيات إدارة الأصول الاستراتيجية، تلى ذلك اجراء مقابلات شخصية مقننة مع كبير مديري الهيئة العامة للأبنية التعليمية لتطبيق استبيان صمم لاستكشاف واقع الممارسات الحالية لإدارة الأصول. أخيراً تم تطبيق أسلوب تحليل الفجوات للمقارنة بين الواقع الممارس وأفضل الممارسات المفعلة (كنقطة تمثل المأمول) في أدبيات الفكر الإداري. وطبقاً لنتائج الدراسة تم تصميم إطار عمل لإدارة الأصول الاستراتيجية للأبنية التعليمية بمصر وصولاً لمستوى "المنهج المنظومي" كحد أدنى. واقترحت الدراسة قائمة تطبق كأداة متعددة الوظائف لتنفيذ إطار العمل ولتقييم عملية التقدم في إدارة الأصول ذاتياً، ومع تطبيق إطار العمل أظهرت نتائج تقييم الأداء العام تحقيقه للدرجة المستهدفة التي تقع في نطاق مستوى المنهج المنظومي، بل ظهرت نتائج تحسين ملموسة خاصة بالمجالات المتعلقة بفنني "الأفراد والمؤسسة" والتي كانت تمثل نقاط ضعف رئيسة في أداء الهيئة العامة للمباني التعليمية.

٣. دراسة ( Nateque M., Prasad S., Brown K., Keast R., and Wiewiora A. ) بعنوان: " سياسات إدارة الأصول ومبادئها الإرشادية لبعض الولايات الأسترالية: تحليل مقارن ٢٠١٤م" (٢٥)

هدفت الدراسة إلى استكشاف سياسات وممارسات إدارة الأصول ومقارنتها بين ست ولايات أسترالية: "نيو ساوث ويلز، وفيكتوريا، وكوينزلاند، وجنوب أستراليا، وغرب أستراليا، وتسمانيا"

لصياغة أفضل الممارسات واقتراح بعض القواعد الإرشادية لإدارة الأصول. وحاولت الدراسة استعراض عددًا من الاتجاهات التي يمكن من خلالها بناء السياسات الحكومية (فيما يخص مواجهة تحديات إدارة الأصول الناشئة والمستمرة) وتقييمها بشكل أفضل. اعتمدت الدراسة المقارنة على أسلوب الخريطة المفاهيمية "thematic mapping technique" باستخدام برنامج "Leximancer". وأظهرت نتائج الدراسة شمول سياسات ومبادئ إدارة الأصول في ولايتي (نيو ساوث ويلز، فيكتوريا) على مواضيع أكثر ترابطاً مقارنةً بالولايات الأربع الأخرى، علاوة على ذلك، فقد اهتمت ولاية نيو ساوث ويلز بمعظم المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الأصول؛ في الوقت التي تسعى فيه الولايات الخمس المتبقية لوضع منهجاً شاملاً ومتكاملاً لسياسات وإرشادات إدارة الأصول.

٤- دراسة: ( Kongolo, Mukole ) بعنوان " إدارة مؤسسات التعليم العالي في أوقات غير مؤكدة: وجهات نظر الكليات الجامعية " ٢٠١٩م. (٢٦)

استهدفت الدراسة تعرف وجهة نظر قادة الكليات الجامعية بتنزانيا حول أفضل أولويات التركيز لإدارة الأصول الاستراتيجية في عصر المنافسة، من خلال تحليل القدرات الجامعية من مهارات وموارد وأصول وتكنولوجيات، ووظفت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن تطوير المشاريع وتطوير الموظفين. التركيز على التدريس والتعلم والبحث والذات، مجالات ذات أولوية استراتيجية عالية في التركيز لتطوير القدرات الجامعية، ومن ثم إحداث إدارة استراتيجية متميزة للكليات الجامعية، عرضت الدراسة إطاراً نظرياً عن واقع الكليات الجامعية بتنزانيا من خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة لتوفير أفضل نتيجة إيجابية لمؤسساتها في عالم متغير، وتوصلت إلى أن التحديات التي تواجه تلك الكليات تتمثل في الموارد اللازمة ، وتقديم ، وتقييم ، وإدارة ، وتحسين العمليات التعليمية والتعامل معها.

٥- دراسة: ( GAVRIKOVA, Elizaveta & Others )، بعنوان " الجوانب الاستراتيجية لإدارة الأصول نظرة عامة على البحث الحالي " ٢٠٢٠م. (٢٧)

هدفت الدراسة إلى تحليل أكثر من ٧٠٠ مقال متخصص لإدارة الأصول الاستراتيجية مع التركيز على الجوانب الاستراتيجية ضمن المجال الواسع لبحوث إدارة الأصول ، ووصف طبيعة الأصول الاستراتيجية في البحث الإداري ، والتأكيد على أن استراتيجيات إدارة الأصول تتوافق مع المستويات المختلفة من الاستراتيجية التنظيمية. بهدف تحديد اتجاهات البحث

المستقبلية بناءً على النتائج ، وبالتالي تشجيع تطوير أكثر تماسكاً للبحوث حول إدارة الأصول الاستراتيجية

٦- دراسة: (LIMA, & others.) ، بعنوان " العلاقة الارتباطية بين إدارة الأصول وأداء الأعمال " ، ٢٠٢١م. (٢٨)

توجهت الدراسة إلى التعمق في كيفية إدارة الأصول الاستراتيجية، حيث لم يعد إدراك أهمية فوائد إدارة الأصول (AM) في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات كثيفة الأصول أمراً كافياً. لذا توجهت إلى التعمق في آلية إدارتها حتى تتق تلك المؤسسات في استثمارات إدارتها للأصول التي تحقق عوائد أفضل عن ذي قبل. قدمت الدراسة نموذجاً نظرياً ، نموذج AMBP ، والذي يوفر عوامل تمكين تدعم المنظمات لاتخاذ قرارات أفضل في استثمارات البنية التحتية، والموارد ، من خلال إنشاء خريطة علاقة بين العمليات الرئيسية لـ AM ، ومؤشرات أداء الأصول (API) ومؤشرات أداء الأعمال (KPI) . العلاقة بين هذه العناصر الثلاثة هي نتيجة لتحليل دراسات الحالة في مختلف قطاعات الاقتصاد، والمتاحة للجمهور على المواقع المتخصصة AM أو وقائع مؤتمر AM. لتحديد "كيفية ارتباط عملية إدارة الأصول بأداء الأعمال" ، على اعتبار أن هذا الارتباط يعد مساراً أساسياً ومفيداً لفهم "كيفية تأثير نضج إدارة الأصول الاستراتيجية على أداء الأعمال". وهي مشكلة لا تزال محدثة في كل من البيئات الأكاديمية.

أ- الدراسات السابقة المتعلقة بالتحالف الاستراتيجي:

وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

١- دراسة: (DEALTRY, Richard, et al) ، بعنوان "لمحة عامة عن التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات والشركات" ٢٠١٥م. (٢٩)

هدفت الدراسة إلى استكشاف جوهر التحالفات الاستراتيجية بين الشركات ومؤسسات التعليم العالي، من خلال دراسة العوامل والدوافع الأساسية التي أدت إلى إنشاء هذه التحالفات، وعوامل النجاح الحاسمة، وألقت الضوء على مزايا المجتمع الأكاديمي، من حيث تمويل البحث العلمي وانخفاض تكاليفه، وفرص التعلم العلمي للطلاب، وفرص نقل التكنولوجيا التي تؤثر على القدرة التنافسية، وتوصلت إلى العديد من النتائج من بينها أن الثقافة

التنظيمية وقيم العمل المتباينة بين الشركاء تؤثر سلباً على فعالية التحالفات، وأن التحالفات يجب أن تكون مدعومة بالتعلم المستمر، وعمليات إعادة الهيكلة للتغلب على هذه التباينات.

٢-دراسة: (SCHIUMA, Giovanni, and other)، بعنوان " إدارة الشراكات الاستراتيجية مع الجامعات في النظم البيئية للابتكار " ٢٠١٨م. (٣٠)

استهدفت الدراسة وضع تصور مقترح لفهم كيفية التأسيس والتطوير لشراكات استراتيجية مع الجامعات في أنظمة الابتكار بهدف دعم ريادة الأعمال والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقدمت نموذجاً مقترحاً لإنشاء الشراكات الاستراتيجية بين إدارة الجامعات، لدعم العلاقة التعاونية، بهدف تعزيز القدرة على تنظيم المشاريع والابتكار من خلال آليات إجرائية في أربعة أبعاد تمثلت في ديناميكيات شبكة التعلم الريادي والانماط التحويلية المؤثرة على تنمية الابتكار ورأس المال الريادي للجامعة، ووحدات تنظيمية لدعم شراكات ريادة الأعمال والابتكار، وإقامة شراكات فعلية لدعم وتطوير القدرات الابتكارية، توفير الأساليب والنماذج لدعم الجامعات والشراكات لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الهادفة لتطوير القدرات الريادية والابتكارية.

٣-دراسة: ( MTONGA, Tisiye ) بعنوان " استكشاف مزايا وتحديات التحالفات الاستراتيجية في تسويق التعليم العالي في زامبيا " ٢٠٢٠م. (٣١)

هدفت الدراسة الكشف عن مزايا وتحديات التحالفات الاستراتيجية في التعليم العالي في زامبيا، وعرضت لمحات من الأدب النظري فيما يتعلق بمزايا التحالفات والتحديات المترتبة عليها، استخدمت الدراسة المنهج النوعي ووظفت أسلوب دراسة الحالة لثلاث جامعات ذات خبرة في مجال إنشاء وإدارة التحديات التي تواجه التحالفات الاستراتيجية، هي جامعات ( زامبيا- أفريقيا- كافنديش) بالعاصمة الزامبية لوساكا، وتوصلت إلى أن التحالفات أفادت الجامعات أكثر من توجهات المنافسة، وأن أبرز التحديات التي واجهت الجامعات إبان عمليات التحالف ضعف الالتزام بالاستراتيجية، وأن وجود عقود وبروتوكولات ملزمة، وتوضيح حقوق وواجبات العاملين أمر بالغ الأهمية ومؤثر في نجاح التحالفات.



٤-دراسة: شيرين عيد، بعنوان " التوأمة الجامعية: كمدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠"، ٢٠٢٠م. (٣٢)

هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠م في ضوء توأمة التعليم الجامعي، والتي تعد أحد أشكال التحالف الاستراتيجي بين الجامعات، ويترتب عليها تعزيز التفوق العلمي والاقتصادي وترشيد الإنفاق على التعليم. استخدم البحث المنهج الوصفي في تحليل الأطر النظرية والفلسفية المتعلقة بمتغيري الدراسة، وتوصلت إلى تصور مقترح لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة ودعم التوأمة بين الجامعات، من خلال آليات لتحسين جودة النظام التعليمي، وتشجيع الابتكار والإبداع، ودعم التنسيق بين الجامعات فيما يخص عقود الشراكة ومجالاتها، وتحديد الاحتياجات والموارد المطلوبة لنجاحها، وصياغة الأهداف المشتركة وتحديد الأولويات.

#### تعليق عام على الدراسات السابقة:

استهدفت الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي تطبيق مداخل ومقاييس رشيدة لإدارة الموارد التعليمية المتاحة لضمان الفعالية التنظيمية بما يحقق قدرة المؤسسات على تأمين موقع تفاوضي في بيئتها والاستفادة من هذا الموقف لاكتساب موارد نادرة القيمة وتوزيعها ومراقبتها بحكمة. وتصميم إطار عمل لإدارة الأصول الاستراتيجية للمباني التعليمية، واستكشاف سياسات وممارسات إدارة الأصول الاستراتيجية ومقارنتها، ووصف طبيعة الأصول الاستراتيجية في البحث الإداري؛ بهدف تحديد اتجاهات البحث المستقبلية بناءً على النتائج، والعلاقة الارتباطية بين إدارة الأصول (AM) وتحسين الأداء التنظيمي للمنظمات كثيفة الأصول.

واتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في دراسة متغير إدارة الأصول الاستراتيجية، بينما اختلفت عن تلك الدراسات في استهدافها إدارة فعالة للأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي بمصر من خلال تفعيل التحالفات الاستراتيجية.

بينما تناولت الدراسات السابقة المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية، استكشاف جوهر التحالفات الاستراتيجية بين الشركات ومؤسسات التعليم العالي. وإدارة الشراكات الاستراتيجية مع الجامعات لدعم وتطوير القدرات الابتكارية، والكشف عن مزايا وتحديات التحالفات الاستراتيجية في التعليم العالي، ودور صور التحالف الاستراتيجي في تحقيق أهداف التنمية

المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ وما يتعلق منها بالتعليم، واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استهداف بناء أطر مقترحة لدعم التحالف الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، بينما اختلفت عن تلك الدراسات في ربطها بين متغيري إدارة الأصول الاستراتيجية والتحالف الاستراتيجي، ولما لم تجد الباحثة- في حدود علمها- دراسات دمجت بين متغيري الدراسة وتناولتهما معاً بالدراسة والبحث، فقد تفردت الدراسة الحالية بالربط بين أبعاد التحالف الاستراتيجي وأبعاد إدارة الأصول الاستراتيجية في بناء الإطار المقترح.

وبصفة عامة تمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في توظيف بعض نتائجها في تفسير بعض نتائج الدراسة الحالية، وبناء الإطار المقترح وفقاً لأبعاده ومحاوره.

الخطوة الثانية: الخلفية النظرية لإدارة الأصول الاستراتيجية والتحالف الاستراتيجي

بمؤسسات

التعليم العالي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة. وسوف يتم عرض الخلفية

النظرية من خلال تناول محورين، هما إدارة الأصول الاستراتيجية، والتحالف الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي.

المحور الأول: إدارة الأصول الاستراتيجية:

تعد إدارة الأصول الاستراتيجية- لاسيما في المؤسسات التعليمية الكبيرة- أمراً لا غنى

عنه نظراً لكون التعليم ذو عائد اقتصادي، ويعد التوجه نحو إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي توجهاً يتلاءم مع التوجهات العالمية نحو خفض تكاليف التعليم من خلال قرارات استراتيجية بإدارة الأصول المتاحة أو تحسين عملية إدارتها.

أولاً: مبررات إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي:

تتمثل مبررات إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي فيما يلي: (٣٢)

- التعقيد المتزايد للطبيعة التقنية عبر مجموعة واسعة من الصناعات ذات البنية التحتية كثيفة رأس المال.

- زيادة حدة المنافسة ورفع القيود والضغوط الخارجية وحث التقدم التكنولوجي المؤسسات كثيفة الأصول لتصميم استراتيجيات جديدة تسمح ببقائها على المدى الطويل وتحقيق لها الاستفادة وتضمن لها التحسين المستمر. وتسهم في تطوير المزايا التنافسية.

- الموازنة بين استراتيجية إدارة الأصول على المستوى المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي مع الاستراتيجية التنظيمية حيث تتضمن إدارة الأصول قرارات إدارية على مستوى تنظيمي أعلى بشأن تخصيص الموارد والاستثمار، ورعاية المهارات والقدرات. ومن مجمل المبررات سالفه الذكر ينضح أنها تؤكد أن الطبيعة التقنية المتجددة وتحدياتها، وزيادة حدة تنافسية مؤسسات التعليم العالي، وضرورة توجيهها نحو استراتيجيات طويلة الأمد، وقضايا التطوير والتحسين المستمر والاستدامة- جميعها مبررات تدعم التوجه نحو سبل وأليات فاعلة لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي، ويمكن لذلك أن يتم من خلال دعم توجهات التحالف الاستراتيجي بصيغه الثلاث ( التشبيك، التوأمة، التحالف الدولي ).

ثانياً: مبادئ تحسين كفاءة إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي:

تعد الأصول الاستراتيجية إحدى وسائل تحقيق الكفاءة والفعالية بمؤسسات التعليم العالي، ويمكن تحسين كفاءة إدارة الأصول الاستراتيجية بها من خلال ما يلي: (٣٤)

- ١- تطوير وتحسين نظام إدارة الأصول الاستراتيجية بالتوجه إلى التجارب الأجنبية.
- ٢- بناء آلية لإدارة الأصول الاستراتيجية، كتأسيس نظام تحليل مالي يقيم بشكل دوري.
- ٣- بناء الفريق المسؤول عن إدارة الأصول الاستراتيجية.
- ٤- تقوية تقنية المعلومات، واستخدام نظام معلوماتي متقدم لإدارة الأصول الاستراتيجية. وتتبع أسس إدارة الأصول الاستراتيجية من الاصطفااف نحو الرؤية والأهداف الاستراتيجية ، والسير وفق معايير دولية كما هو الحال في جامعة لنكولن بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تتمثل أسس تحسين أصولها الملموسة فيما يلي: (٣٥)
- ٢- اتخاذ القرار مع الرؤية الأوسع والأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- ٣- التركيز على المتطلبات الأكاديمية بالتنسيق مع مجموعة عمل إدارة أصول رأس المال.
- ٤- التركيز على نشاط إدارة الأصول وتوفير رؤية موحدة لإدارة الأصول يتم عرضها على مجلس الجامعة.
- ٥- اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأصول بناء على معلومات كاملة ودقيقة وفي الوقت المناسب.

٦- دعم معلومات الاستثمار في الأصول الرأسمالية من خلال برنامج إعادة تطوير رأس المال بالجامعة، والشراكات، ومشتريات الأصول الرأسمالية الناشئة.

وتوضح مثل هذه الأسس الدور البارز للهيكل الإداري بمؤسسات العالي في إحداث التغيير من خلال التوجه نحو الرؤية والأهداف الاستراتيجية، والشفافية في إتاحة المعلومات، وإقامة التحالفات من خلال الشراكات، ويمكن لمؤسسات التعليم العالي المتحالفة تبي رؤى مشتركة وغايات وأهداف استراتيجية، بما يمكنها من إدارة فاعلة لأصولها الاستراتيجية، أياً كانت الأصول الاستراتيجية المستهدف إدارتها بمؤسسات التعليم العالي، وفيما يلي توضيح لفئات الأصول الاستراتيجية.

ثالثاً: فئات الأصول الاستراتيجية التي يمكن إدارتها بمؤسسات التعليم العالي:

تتمثل الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في الموارد التي تتحكم فيها المؤسسة الجامعية، وتتدفق العوائد الاقتصادية المستقبلية إليها من خلالها. وتتمثل فئات الأصول الرئيسية داخل الجامعة فيما تمتلكه مؤسسات التعليم العالي مما يلي: (٣٦)

٧- أراضي، ومباني ومنشآت ومعدات، وترتبط بأصول البنية التحتية والتكنولوجية.

٨- النقد والاستثمارات ونفقات الصيانة والشراء، وترتبط بالأصول المالية.

٩- المجموعات الثقافية، وتتمثل في الموارد البشرية، وترتبط بالأصول الاجتماعية لمؤسسات التعليم العالي. والمجموعات العلمية والأصول غير الملموسة، وترتبط بالأصول الفكرية.

ويمكن لتلك المؤسسات استثمار مواردها على تنوع فئاتها ذاتياً في حال المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم، أما في حالة المؤسسات كبيرة الحجم فإنها تلجأ إلى إدارتها من خلال دعم توجهات التحالف الاستراتيجي مع المؤسسات المناظرة، في إطار أبعاد متنوعة تتمثل في الأبعاد الزمنية والتنظيمية والمكانية، وفيما يلي أبعاد إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي بشيء من التفصيل.

رابعاً: أبعاد إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي:

تتمثل أبعاد إدارة الأصول الاستراتيجية في ثلاثة أبعاد: هي البعد ( الزمني - التنظيمي - المكاني ) (٣٧).

## ١- البعد الزمني لإدارة الأصول الاستراتيجية:

للبعد الزمني خاصيتين الأولى المراحل المختلفة لدورة حياة الأصول ( الاستحواذ- الرعاية -التجديد- التخلص) والثانية أفق التخطيط المعتمد على عملية الإدارة وفقاً لمستوياتها من وجهة نظر تشغيلية (على المدى القصير)، وعبر منظور تكتيكي (المدى المتوسط) إلى المنظور الاستراتيجي (المدى الطويل)، وتمثل البعد الزمني الخطط والسياسات والبرامج والقرارات، زفيما يلي توضيح ذلك.

## أ-الخطط:

تمثل الخطط الاستراتيجية أحد أهم موجهات سياسة إدارة الأصول الاستراتيجية، من منطلق التوجه بالالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية لتنظيم العمل واستثمار الفرص، وتؤصل مرحلة الخطط في البعد الزمني لإدارة الأصول الاستراتيجية على ما يلي: (٣٨)

- دراسة متأنية للوضع المؤسسي الراهن.
- تقييم الوضع التنافسي داخل وخارج البيئة التنافسية.
- تحديد أولويات الاستدامة في إدارة الأصول الاستراتيجية.
- التوجه المستقبلي على المدى البعيد مع الأخذ في الاعتبار الأوضاع الاقتصادية في السياق المؤسسي.
- صياغة الخطط والمبادرات، مع مراعاة مرونتها والاصطفاف لتنفيذها.
- وضع الخطط المالية التشغيلية وطويلة المدى بحيث تراعي إمكانية التطبيق والشفافية المالية.
- تضمين الخطط آليات تنفيذية لتحقيق الأمن والسلامة على المستوى المؤسسي.
- تضمين الأنشطة استثمار الفرص الإبداعية على مستوى التقنيات، الخدمات، والممارسات.
- مساهمة كافة العاملين والمهتمين والاستشاريين داخل وخارج المؤسسة في التخطيط وتنفيذ وتطوير الخطط الاستراتيجية.
- التنبؤ بمعوقات وصعوبات التنفيذ واقتراح سبل تذليلها وإدارة المخاطر المحتملة.

وتعد خطط إدارة الأصول بما تتضمنه من دراسات للأوضاع الراهنة وتوجهات مستقبلية للأنشطة وتضمين آليات الاستمرارية ببدائل إدارة المخاطر- تعد الشق التطبيقي لعملية التخطيط لإدارة الأصول الاستراتيجية، وتتضمن سياسات يمكن إجمالها فيما يلي:

#### ب- السياسات:

تعبّر السياسات عن الموجهات وأطر العمل لإدارة الأصول الاستراتيجية المضمنة بالخطط والاستراتيجيات، سواء على المستوى التنظيمي أم على مستوى إدارة الأصول الاستراتيجية؛ لضمان الالتزام بها من أجل التحسين المستمر لعمليات وبرامج إدارتها، وتقليل المخاطر والكلفة المرتبطة بها.

ومن أمثلة سياسات إدارة الأصول الاستراتيجية سياسة الوثوقية بجامعة أوكلاهو بنيوزيلاندا، بحيث يجب على جميع أعضاء الجامعة التأكد من أن الأصول تدار بشكل فعال ومستدام على النحو الأمثل من حيث التكلفة الكاملة لدورة الحياة لتلبية الأهداف الاستراتيجية للجامعة.<sup>(٣٩)</sup> ومن أمثلة سياسات إدارة الأصول الاستراتيجية أيضاً سياسة الالتزام بجامعة فيدريشن الأسترالية، حيث تلتزم الجامعة بتعظيم عائد استثمارها في أصولها وضمان تحقيقها لأفضل قيمة لاستخدام المال العام مع الامتثال لجميع المتطلبات التشريعية والتنظيمية، والتأكد من تنفيذ جميع الأنشطة بطريقة آمنة ومستدامة بيئياً. وللوفاء بهذا الالتزام، نصت السياسة على أنه ستقوم الجامعة بضمان الامتثال لجميع المتطلبات القانونية المطبقة على الأصول المادية وضمان التوافق بين جميع الوظائف التنظيمية التي تؤثر على إدارتها، وضمان توفير الموارد المادية والبشرية للسماح بتحقيق أهداف إدارة الأصول المتفق عليها؛ التحسين المستمر لعمليات إدارة الأصول والأداء.

كما تقر جامعة فيدريشن سياسة الحرية الأكاديمية، طبقاً للقانون النموذجي الفرنسي لحماية حرية التعبير والحرية الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الأسترالية، وأعدت مدونة نموذجية لحماية حرية التعبير والحرية الأكاديمية.<sup>(٤٠)</sup>

ومن أبرز سياسات جامعة إيدس كوان غرب استراليا، في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية، سياسة الأداء المتوازن: تعمل هذه السياسة على قياس درجة التقدم والنجاح في إدارة الأصول الاستراتيجية، وسياسة تحديد المسؤوليات المتعلقة بالتنفيذ والمتابعة سواء كانت مواقع أو جهات أو أفراد، وسياسة التوثيق: ومن أمثلة الوثائق ذات الأهمية البالغة في إدارة

الأصول الاستراتيجية: إطار إدارة الأصول، وسياسات إدارة الأصول، ومعلومات الاتصال بالمؤسسة. (٤١)

ومثل هذه السياسات يمكن أن تستفيد منها مؤسسات التعليم العالي المتحالفة في توحيد طار عمل دارة الأصول وسياسات العمل.

ج-البرامج:

إن فعالية نظام إدارة الأصول يستند إلى خطط ذات برامج استراتيجية مرنة لتضمين الأنظمة والسياسة والمنهج والإجراءات، تضمن أفضل الممارسات الاستراتيجية لإدارة كفاء وفعالة للأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي، وكما ورد بإحدى هذه المؤسسات فإنه من شروط فعالية برامج إدارة الأصول الاستراتيجية ما يلي: (٤٢)

- صناعة أفضل الممارسات والالتزام بها.
- توفير المتطلبات التنظيمية لإدارة كافة برامج الأصول الاستراتيجية.
- تحديد جوانب القصور في دورة حياة الأصول الاستراتيجية.
- تطوير خطط وبرامج إدارة العوائد الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، العمليات الإدارية، والأدوات.
- تأصيل المعايير ومصفوفة لمتطلبات التقييم لخطط إدارة الأصول الاستراتيجية.
- تتضمن البرامج أنشطة لإدارة التغيير المؤسسي.
- تحليل تأثير القرارات على صناعة الالتزام وتحقيق الممارسات المثالية.
- تكامل قواعد البيانات بعمليات نظام إدارة الأصول الاستراتيجية.
- توافر برامج مالية واضحة ومعتمدة .
- إتاحة البدائل كالاكتفاء على رأس المال البشري أو التقنية أو الاعتماد المتوازن على كليهما.

وطقاً لهذه الشروط فإنه لبرامج إدارة الأصول الاستراتيجية أن تؤتي ثمارها في اتجاه فعالية نظام الإدارة ذاته، إذا ما تضمنت أنشطة وبرامج مالية، وبيانات تدعم تميز تنفيذ هذه الأنشطة، وتوافرت كافة المتطلبات اللازمة، ويؤثر ذلك إيجاباً على صنع واتخاذ قرارات إدارة الأصول الاستراتيجية.

## د-القرارات:

تؤصل إدارة الأصول الاستراتيجية في إطار بعدها الزمني على صناعة القرارات الرشيدة لتحسين النوعية في إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي، من خلال توافر المعلومات الداعمة لعملية التنبؤ، وتوظيف أدوات دعم القرار وتحليل القرارات والمراجعة الدقيقة للقرارات.

وتشتمل قرارات إدارة الأصول الاستراتيجية على القرارات المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة، ومواردها المالية وسياساتها وتحديد المهام والمسؤوليات للأفراد العاملين، والتخطيط وبناء الاستراتيجيات وفق تحديات البيئة الخارجية، والرقابة المالية، ضمن عناصر الثقافة التنظيمية واللوائح والتشريعات المؤسسية.<sup>(٤٣)</sup>

وتتم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجال إدارة الأصول طبقاً لما يلي:<sup>(٤٤)</sup>

- تحديد الأنظمة واللوائح وصياغة المعايير الحاكمة لإدارة الأصول الاستراتيجية.
- تحديد الصعوبات الداخلية والخارجية والتقنية التي تواجه عملية اتخاذ القرار المتعلق بإدارة الأصول الاستراتيجية.
- تحديد الهدف الاستراتيجي وتطوير الاستراتيجيات.
- التحالف مع المؤسسات المناظرة لمواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة.

ومن ثم فإن البعد الزمني لإدارة الأصول الاستراتيجية يشتمل على الخطط التي تتضمن دراسة الوضع الراهن وتقييم الوضع التنافسي وصياغة الخطط والمبادرات، كما يتضمن سياسات محددة لأطر العمل كالالتزام، والأداء المتوازن، والحرية الأكاديمية، وأيضاً يشتمل على البرامج التي تفعل المعايير وتيسر الإجراءات وتوفر البدائل والمتطلبات لإدارة الأصول الاستراتيجية، وكذلك القرارات المتعلقة بتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي المتعلقة بإدارة الأصول الاستراتيجية.

## ٢- البعد التنظيمي لإدارة الأصول الاستراتيجية:

يتكون البعد التنظيمي لإدارة الأصول من مهام التخطيط والتنظيم والرقابة بما تتضمنه هذه المهام من أنشطة، وتجهيزات وتكنولوجيا وموارد بشرية ومعلومات وظروف العمل بما تشمله من مكان وبيئة العمل والوقت والتنظيم. وفيما يتعلق بإدارة الأصول على



المستوى التنظيمي فإنها تشمل المؤسسات والحوكمة وإدارة الابتكار وتكنولوجيا المعلوماتية والقضايا التنظيمية

أ- مهام التخطيط لإدارة الأصول الاستراتيجية:

تتمثل مهام التخطيط لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي فيما يلي: (٤٥)

- تحديد الأولويات الاستراتيجية.

- صياغة السياسات وتحديثها.

- التخطيط المالي.

- تخطيط الموارد البشرية والتقنية.

- التخطيط لإدارة العوائد الاستراتيجية.

وطبقاً لمهام التخطيط التي تجسد التخطيط باعتباره العملية الإدارية الأولى التي تتم إدارة أصول الاستراتيجية وفقاً؛ فإن توجهات التحالف الاستراتيجي في مجال التخطيط لإدارة الأصول الاستراتيجية تركز على تحديد الغايات الاستراتيجية والأهداف المشتركة لتتمكن مؤسسات التعليم العالي المتحالفة من تحديد أولوياتها الاستراتيجية، وتحديث سياساتها وفقاً للأولويات والموارد المالية المتاحة والمتوقعة في إطار تخطيط مالي مشترك وطويل الأجل، وتخطيط للموارد البشرية والتقنية لتحقيق أقصى استفادة من رأس المال البشري والفكري للوصول إلى عوائد استراتيجية أكثر دعماً لتحقيق الأهداف المشتركة.

ب- مهام التنظيم لإدارة الأصول الاستراتيجية:

تهدف عملية تنظيم إدارة الأصول الاستراتيجية بالجامعات إلى تحقيق رضا المستفيدين من خلال تحقيق المنفعة من الأصول الاستراتيجية وعوائدها الاستثمارية، بما يحقق قيمة مضافة تعود على الجامعات والمستفيدين من خدماتها.

ومن أمثلة مهام التنظيم لإدارة الأصول الاستراتيجية: (٤٦)

- تغيير الخطط التشغيلية لتلبية لمتطلبات التطوير المستمر.

- تزويد التنفيذيين بالبدائل الاستراتيجية لضمان إدارة فعالة للأصول.

- تنفيذ إجراءات إدارة الأصول وفق المتطلبات القانونية.

- تهيئة بيئة تنظيمية تتعاظم بها الفرص المناسبة لإدارة الأصول.

- صياغة معايير للإنفاق على الأصول الاستراتيجية تضع في اعتبارها بيئة العمل الصحية ودورة الحياة غير المنتهية.

- العمل مع الشركاء لتحفيز النمو والتطور للأصول الاستراتيجية.

ومن ثم يمكن للتحالف الاستراتيجي توظيف مهام التنظيم في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية بتهيئة بيئة عمل مشتركة تسمح بتغيير الخطط وصياغة المعايير وتنفيذ الإجراءات التي من شأنها أن تحقق إدارة تشاركية فعالة لإدارة الأصول الاستراتيجية.

ج- مهام الرقابة على إدارة الأصول الاستراتيجية:

تتمثل مهام الرقابة بشكل مستقل على إدارة الأصول الاستراتيجية فيما يلي: (٤٧)

- تنفيذ مسؤوليات الإشراف والمتابعة للأصول الاستراتيجية بمعاونة مستشارين خارجيين  
- الرقابة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة المخاطر الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الأصول

- إعادة تقييم الهياكل التنظيمية

- متابعة تنفيذ استراتيجية إدارة الأصول

- متابعة الالتزام بتنفيذ المهام والأنشطة

- المراجعة الداخلية للحسابات

- تدقيق المعلومات والبيانات المتعلقة بإدارة الأصول

وطبقاً لهذه المهام فإنه بإمكان مؤسسات التعليم العالي المتحالفة إحداث رقابة مشتركة في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية من خلال تقييم مشترك لهياكلها وخططها الاستراتيجية ومواردها المالية. وتسهم مثل هذه المهام في تحقيق رقابة فعالة على إدارة الأصول الاستراتيجية.

ويمثل البعد التنظيمي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي، الأساس الذي يتم الاستناد إليه في تنظيم إجراءات إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي بما يتضمنه من مهام للتخطيط وتحديد الأولويات ورسم السياسات المالية وتخطيط الموارد البشرية، وما يمارسه قادة تلك المؤسسات من تنظيم وتهيئة بيئة العمل وصياغة المعايير وتنفيذ الإجراءات وتكوين التحالفات، وما يتم تنفيذه من إجراءات رقابية على الخطط والهياكل ومتابعة التنفيذ ومراجعة البيانات المتعلقة بإدارة الاستراتيجية.

## ٣- البعد المكاني لإدارة الأصول الاستراتيجية:

يتعلق هذا البعد بدرجة مراعاة العوامل البيئية ويتراوح بين منظور العمليات الإدارية المتعلقة بأحد الأصول كالرقابة على الأداء أو دراسة ظروف العمل، ومنظور التفاعل بين الأصول والعوامل البيئية ( العملاء وأصحاب المصلحة- البيئة الأيكولوجية- القطاع الصناعي- الحكومة ). (٤٨)

## - دراسة ظروف العمل:

تتنوع ظروف العمل من مؤسسة تعليم عالي لأخرى وتؤثر تلك الظروف على الإنتاجية وتحقيق العوائد الاقتصادية، ونقل التقنية وتبادل الخبرات بين المؤسسات المناظرة، وتؤكد ظروف العمل بتلك المؤسسات على " السياسات والممارسات اللتان تعكسان مهمة الجامعة على نحو يعكس تحقيق أهدافها، بما يحقق لها عوائد اقتصادية مشتركة، وحرية واستقلالية المؤسسات، والقدرة على الأداء المستقبلي في ظل الظروف الراهنة. " (٤٩)

كما تحقق ظروف العمل والمناخ الإيجابي والذي يوفر الشفافية - تحقق قابلية القياس لأداء الأصول الاستراتيجية، وتفي بمتطلبات التمويل المستقبلية، وتوفر استشارات مبنية على خبرات وتوجهات تعاونية، وتحقق المشاركة في الوفاء بالالتزامات المتعلقة بالأصول الاستراتيجية. وتمثل مبادرات الإدارة لتحديث البيانات وتحديد دورة حياة الأصول عاملاً مساعداً في تقدير مستويات الخدمة المطلوبة والتنبيه المالي والنمو والتطوير للأصول الاستراتيجية. (٥٠)

## - دراسة التفاعل بين الأصول الاستراتيجية والبيئة:

ويقصد بها التفاعل بين الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي، وبين أمن وحماية البيئة، وتكاليف التشغيل والتدريب والصيانة، وكذلك البيئة التنظيمية، وتقييم تأثير الأصول الاستراتيجية على البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتقييم أداء الأصول الاستراتيجية مالياً ووظيفياً، بما يسهم في الأداء ومستوى الخدمة. (٥١)

ومن ثم فإن البعد المكاني لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي يشير إلى تنوع ظروف العمل من مؤسسة لأخرى بما يؤثر على الكفاءة والإنتاجية في ظل الظروف الراهنة والتوجهات المستقبلية.

ولقد تم اعتماد نهج إدارة الأصول المتكاملة لأول مرة في نسخة معدلة من قبل المجموعة التعاونية لإدارة الأصول الأسترالية (AAMCoG) في تطوير "دليل الإدارة المتكاملة للأصول الاستراتيجية"، فيما يتعلق بالأبعاد الزمنية والتنظيمية والمكانية للأصول الاستراتيجية (إدارة الأصول المادية، إدارة أصول تكنولوجيا المعلومات، إدارة الأصول الفكرية).<sup>(٥٢)</sup>

ومن ثم فإن العلاقة بين الأصول الاستراتيجية والعوامل التنظيمية الداخلية والخارجية علاقة تبادلية وتعكس التكامل في الأبعاد الثلاثة لإدارة الأصول الاستراتيجية، كما أن العلاقة بين الأصول والعوامل التنظيمية الداخلية والخارجية تعكس البعدين الزمني الذي هو جوهر إدارة الأصول الاستراتيجية، والمكاني ذو العلاقة الوثيقة بالبيئة. ويعكس البعد التنظيمي العوامل والعمليات التنظيمية الداخلية وعلاقتها المتبادلة مع الأصول والبيئة الخارجية التنظيمية.

خامساً: العوامل المؤثرة في إدارة الأصول الاستراتيجية:

تتمثل العوامل المؤثرة في إدارة الأصول الاستراتيجية في العوامل البيئية، الاقتصادية، والتنظيمية، وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على هذه العوامل.

أ-العوامل البيئية:

تتناول الدراسة العوامل البيئية التي تؤثر في إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي ، ولا سيما إدارة المخاطر وإدارة الاستدامة.

ففيما يتعلق بإدارة المخاطر، تنشأ المخاطر نتيجة محدودية أو نقص المعرفة أو الخبرة أو المعلومات وعدم اليقين - لا سيما بشأن المستقبل- أو نتيجة لتغيرات العلاقة بين الأطراف المتحالفة؛ لتحقيق تخطيط أكثر موثوقية، وزيادة اليقين المالي، وتحسين عملية صنع القرار ونتائج الإدارة، حيث توفر للمخططين والمديرين في كافة المستويات الإدارية طريقة منظمة لتحديد وتحليل المخاطر المحتملة، وتساعد في وضع وتنفيذ استراتيجيات مناسبة للمساعدة في الوقاية من المخاطر أو نقلها أو قبولها أو تخفيفها، مع الأخذ في الاعتبار تأثيرها المحتمل. وفيما يتعلق بإدارة الاستدامة فتمثل القدرة على تلبية الاحتياجات الحالية دون الحد من قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة، وإدارة الاستدامة لها تأثير كبير على وضع السياسات والاعتبارات الاستراتيجية. حيث ترتبط الطريقة التي يدير بها البشر البيئة بمستوى تماسك المجتمع وأدائه الاقتصادي.<sup>(٥٣)</sup>

ومن ثم فإن البيئة المحيطة أثر بالغ الأهمية في عمليات إدارة الأصول الاستراتيجية ولاسيما في عمليتي إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة للأصول الاستراتيجية.

#### ب-العوامل الاقتصادية:

حيث تتأثر إدارة الأصول الاستراتيجية على مستوى مؤسسات التعليم العالي بالعوامل الاقتصادية ، وفي هذا الصدد أشارت إحدى نتائج دراسة علمية إلى أن القرارات الاستراتيجية التي تستهدف إدارة الأصول المؤسسية وهي إحدى توجهات قضايا الاستدامة لتحقيق كفاية الموارد المؤسسية، والتي يفتأها بعض التعقيدات نظراً لاعتبارات تتعلق بدورة حياة الأصول أو المعلومات غير الكافية وما يتعلق منها بالتقنيات أو نظم المعلومات والهياكل التنظيمية التي تستند إليها القرارات- تسهم نتائج تنفيذها في دعم الاقتصاد القومي وأن المؤسسات تلجأ إلى إدارة أصولها للحد من الركود الاقتصادي أو التغيرات الاقتصادية.<sup>(٥٤)</sup>

ويتجلى تأثير العوامل الاقتصادية في إدارة الأصول الاستراتيجية طبقاً لآليات السوق، فيما تمارسه مؤسسات التعليم العالي المعاصرة من تهيئة بيئتها لتقبل فكرة تدويل التعليم العالي لتحقيق الاستدامة في البيئة التنافسية، وكذلك بناء التحالفات لتحقيق كفاية الموارد ومواجهة التغيرات الاقتصادية.

#### ج-العوامل التنظيمية:

تعد العوامل التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في إدارة الأصول الاستراتيجية، تلك التي تنشأ من التفاعلات مع الأصول الاستراتيجية والبيئة التنظيمية الداخلية. والعلاقات المتبادلة و تفاعلات الأصول ، والعوامل الداخلية التنظيمية، كما يتم اعتبار البيئة الخارجية التي تعتمد على نهج منظمة التكنولوجيا البشرية من العوامل المؤثرة في إدارة الأصول أيضاً.<sup>(٥٥)</sup> هذه بعض العوامل المؤثرة في إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي، ويتم إدارتها من خلال سياسات تسهم في تحقيق نجاح الإدارة في التعامل مع الأصول الاستراتيجية، وفيما يلي سياسات إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي.

#### سادساً: سياسات إدارة الأصول الاستراتيجية:

وتتمثل سياسات إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في السياسات

الزمنية والمالية وسياسات القيم الاقتصادية، وتتمثل فيما يلي:<sup>(٥٦)</sup>

أ-سياسات زمنية ويراعى فيها إعداد جدول زمني على المدى البعيد.

ب- سياسات مالية ويتم تضمينها عددا من التفاصيل على النحو التالي:

- احتساب التكلفة.
- توفير المعلومات المالية المتعلقة بالأصول لصنع القرار الاقتصادي.
- تقديم المعلومات حول كيفية تمويل الأصول والمتطلبات النقدية المقترحة.
- سياسات تقييم القدرة المالية على الوفاء بالتزامات الصيانة والاستمرارية.
- تقديم معلومات عن الوضع المالي المتعلق بالأصول الاستراتيجية.
- (المركز المالي- الأداء المالي- التغيرات في صافي الأصول- التدقيق النقدي)
- وفي إطار العناصر الرئيسية للقوائم المالية التالية: (الإيرادات- المصروفات- الأصول- الخصوم- صافي الأصول / حقوق الملكية
- سياسات تحديد مسؤولية تقديم البيانات المالية.
- سياسات تضمن توفير معلومات حول تقييم أداء الكيان من حيث تكاليف الخدمة والكفاءة والإنجازات.

ج- سياسات القيم القياسية المتعلقة بالأصول الاستراتيجية والتي سوف يتم تطبيقها على الأصول المتاحة التي سوف يتم إدراجها في إطار إدارة الأصول.

د- سياسات تقنية متعلقة بتوفير مجموعة متنوعة من أنظمة البرامج المتاحة في السوق للمساعدة في الإدارة الفعالة للأصول الاستراتيجية. وتوفير أنظمة حماية لضمان أمن وحماية المعلومات المتعلقة بالأصول الاستراتيجية.

هذا فيما يتعلق بإدارة الأصول الاستراتيجية، وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على التحالف الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي.

المحور الثاني: التحالف الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي:

يعد التحالف الاستراتيجي اتفاق بين مؤسستين أو أكثر بهدف التعاون للاستثمار الأمثل للقدرة والمهارات والكفاءات من أجل تحقيق منافع مشتركة بدلاً من توجهات التنافس مع توافر الاستقلالية لكل منهم. (٥٧)

ومن ثم فإن التحالف الاستراتيجي يهدف إلى إحلال التعاون محل التنافس بهدف تعظيم المكاسب، وتوظيف أمثل للموارد والإمكانات، الأمر الذي يتيح لمؤسسات التعليم العالي التغلب على المخاطر والتحديات، وتعزيز القدرات التنافسية ومكاملة رؤوس الأموال.

أولاً: مبررات الأخذ بالتحالفات الاستراتيجية في إدارة الأصول الاستراتيجية:  
تتمثل مبررات الأخذ بمدخل التحالف الاستراتيجي في إدارة الأصول الاستراتيجية فيما يلي:  
(٥٨)

- ١- تقليل المخاطر مع تعظيم الأرباح والمكاسب.
  - ٢- العمل مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة.
  - ٣- التعاون وترخيص دمج التكنولوجيا والبحث والتطوير.
  - ٤- جمع مكافآت جهود العاملين.
  - ٥- الحصول على مزايا من جراء القياس المقارن.
  - ٦- تطوير الأصول الاستراتيجية.
  - ٧- تطوير فرص عمل جديدة من خلال إفراز خدمات ومنتجات جديدة.
  - ٨- التوسع في تقديم الخدمة مع تقليل تكاليف البحث والتطوير.
- مما سبق يمكن القول بأن مبررات الأخذ بالتحالف الاستراتيجي في إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي توضح دور التحالف الاستراتيجي في تقليل المخاطر والتعاون من أجل تطوير إدارة الأصول الاستراتيجية، والتوسع في تقديم الخدمة، مع التوجه نحو خفض التكاليف المتعلقة بالبحث والتطوير بمؤسسات التعليم العالي.
- وللتحالف الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي صور متنوعة، يمكن عجمالها فيما يلي:
- ثانياً: صور وأشكال التحالف الاستراتيجي:
- تتمثل صور التحالف الاستراتيجي في التشبيك والتوأمة والتحالف الدولي، وفيما يلي توضيح ذلك:

#### أ- التشبيك:

يعد التشبيك إحدى صور التحالف الاستراتيجي، حيث يمثل التشبيك التحالفات التي تستهدف إقامة علاقات عمل تعاونية بين مؤسسات التحالف، بهدف التوصل إلى إطار عمل مشترك يتضمن سياسات وخطط وإجراءات، من أجل تشارك المعلومات والخبرات والمهارات، وتوظيف القدرات.

ويقصد بالتشبيك " إقامة تحالفات من خلال اتفاقيات شراكة هادفة، وتنسيق الجهود من خلال التعاون بهدف دمج الموارد وتحقيق أقصى استفادة من القدرات والمهارات المشتركة، مع

الاحتفاظ لكل مؤسسة بهويتها واستقلالها سواء على المستوى المحلي أو العربي أو العالمي. فالمنظمات المتشابكة تتميز عن التنظيمات الأخرى حيث تعمل الأولى على مشاركة واستخدام الأصول والموارد طبقاً لآليات السوق، بينما تحرص المنظمات التي لا تتوجه نحو التشبيك على الإبقاء على أصولها. (٥٩)

ويعمل التشبيك المؤسسي على دعم الإبداع والابتكار وتحقيق المنافع المشتركة لمؤسسات التحالف، ويتوقف ذلك على كم الدعم المادي المقترح لتعزيز عوائد عمليات التشبيك، ويؤثر ذلك على الجودة والإنتاجية. (٦٠)

ويمثل التشبيك الإلكتروني بين مؤسسات التعليم العالي أحد صور التحالفات الاستراتيجية ويمكن الاستفادة من التقنية في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية بما يسهم في إيجاد تحالفات استراتيجية أكثر قدرة على دمج الموارد والاستفادة من القدرات والمهارات مع الحفاظ على هوية واستقلالية مؤسسات التعليم العالي.

التوأمة:

تمثل التوأمة صورة من صور التحالف الاستراتيجي، وهي عبارة عن أداة تواصل إنساني وفكري ومعرفي وثقافي، ولقد أولت مؤسسات التعليم العالي اهتماماً بالغاً بالتوأمة لاسيما مع تدويل التعليم العالي.

وتهدف التوأمة إلى نقل المعرفة والمهارات والنظم المالية والإدارية بين المؤسسات ذات التماثل في الوظائف والهياكل التنظيمية والنظم؛ لتحسين الفعالية التنظيمية من خلال الاعتماد المتبادل أو تزويد المنظمات بفرص التعلم. (٦١)

وتتم التوأمة في مؤسسات التعليم العالي من خلال مجموعة من الأنشطة مثل البرامج الدراسية، وبناء السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي والتعاون مع الجامعات الأجنبية والاعتراف الأكاديمي في ظل التوأمة، واتباع نهج المواطنة العالمية. (٦٢)

ويمكن لبرامج التوأمة أن تسهم في تحقيق التحالف الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، وتعمل على استثمار الموارد والمهارات والقدرات من خلال التعاون بين تلك المؤسسات وبذلك يمكن لها أن تفرز إدارة فعالة لأصولها الاستراتيجية.

التعاون الدولي:



يعد التعاون الدولي أحد صور التحالف الاستراتيجي التي ظهرت متزامنة مع تنامي التعاون الدولي في المجالات كافة لاسيما المجالات الاقتصادية ومن بينها التعليم، وتداعت مبررات توجه مؤسسات التعليم العالي إلى عولمة التعليم العالي، فضلاً عن زيادة التعاون بين مؤسساته على المستوى الدولي.

ويسهم التعاون الدولي في تحسين النوعية وزيادة التدفقات النقدية لتقديم خدمات أكثر تنافسية بمؤسسات التعليم العالي، من خلال مواكبة احتياجات المجتمع المعاصر وتطوير التقنية، من أجل الاصطفاف لإحداث التكامل بين مؤسسات التعليم العالي لتوليد الدخل ضمن هياكل تنظيمية موحدة. (٦٣)

ومما يوضح أهمية توجه مؤسسات التعليم العالي نحو برامج التعاون الدولي الفجوة بين مؤسسات التعليم العالي بالمجتمعات المتقدمة والنامية لاسيما في المهارات والقدرات والبنى التحتية والثقافية والتمويل، مما يدعو إلى نماذج مؤسسية أكثر قدرة على دمج التغيير من قبل مؤسسات التعليم العالي للقدرة على مواجهة التحديات العالمية المعاصرة التي أبرز ما يميزها عولمة التقنية. (٦٤)

ويمكن لصو التحالف الاستراتيجي من تشبيك وتوأمة وتعاون دولي أن تلبي احتياجات إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي، إذا ما تم اتباع نهج إدارة الأصول من خلال أبعاد زمانية وتنظيمية ومكانية بما يمكن تلك المؤسسات من صياغة سياسات وبناء خطط تنظيمية ومالية وتشغيلية وخطط لإدارة المخاطر وبرامج، واتخاذ قرارات رشيدة ومشككة بشأن إدارة الأصول الاستراتيجية في إطار تنظيم جيد ورقابة فعالة ودراسة للظروف البيئية وظروف العمل وضمان فعالية الأداء بسائر مؤسسات التحالف الاستراتيجي.

ثالثاً: مراحل التحالف الاستراتيجي:

تمر عمليات التحالف الاستراتيجي بالعديد من المراحل التي يمكن إجمالها فيما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل التحالف: ويقصد بها تحديد مجال التحالف لتعزيز القيمة المضافة.

المرحلة الثانية: مرحلة اختيار مؤسسات التحالف: حيث تقوم المؤسسة باختيار الشركاء، ويبني هذا الاختيار على الثقة التنظيمية المتبادلة بين مؤسستي أو مؤسسات التحالف، بما

يضمن القدرة على تحقيق استمرارية التحالف، وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل التحالف الاستراتيجي.

المرحلة الثالثة: مرحلة اختيار شكل التحالف: وفي هذه المرحلة يتم الاتفاق على شكل أو نمط التحالف حيث تتنوع أشكال التحالف سواء كان داخلي أو خارجي بين تحالف على مستوى المقررات الدراسية لتوحيد المعلومة المقدمة للطالب مع إمكانية تبادل أعضاء هيئة التدريس، أو تحالف على مستوى البرامج الدراسية المستحدثة لمواجهة التحديات الطارئة، وضمان اتساع قاعدة التغطية، وتحالفات على مستوى البحث والتطوير، لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين السمعة الأكاديمية، وتحالفات للتنمية التكنولوجية، وتحالفات على مستوى العمليات الإدارية.

المرحلة الرابعة: مرحلة التفاوض بشأن التحالف: حيث يتم التفاوض بشأن مجال التحالف لحفظ الحقوق وتحقيق التمايز على المؤسسات خارج نطاق التحالف.<sup>(٦٥)</sup>

رابعاً: عوامل نجاح التحالف الاستراتيجي:

من عوامل نجاح التحالف الاستراتيجي ما يلي:<sup>(٦٦)</sup>

العامل الأول: توافر قدر من الثقة بين المؤسسات.

العامل الثاني: الالتزام ببنود اتفاقيات التحالف.

العامل الثالث: التوظيف الأمثل للموارد والقدرات.

العامل الرابع: المحافظة على استدامة البنية التحتية التكنولوجية.

العامل الخامس: تطوير نظم معلوماتية فائقة الجودة لخدمة أهداف التحالف.

ومن عوامل نجاح التحالف الاستراتيجي أيضاً:<sup>(٦٧)</sup>

- توافر القدرة الاستيعابية لدى المؤسسات المتحالفة

- القدرة على إصلاح العمليات التنظيمية والإجراءات الروتينية

- تحديد الأهداف ومرونتها في استراتيجية المؤسسات المتحالفة.

- قدرة الشركات على التكيف مع الوضع الديناميكي المتغير.

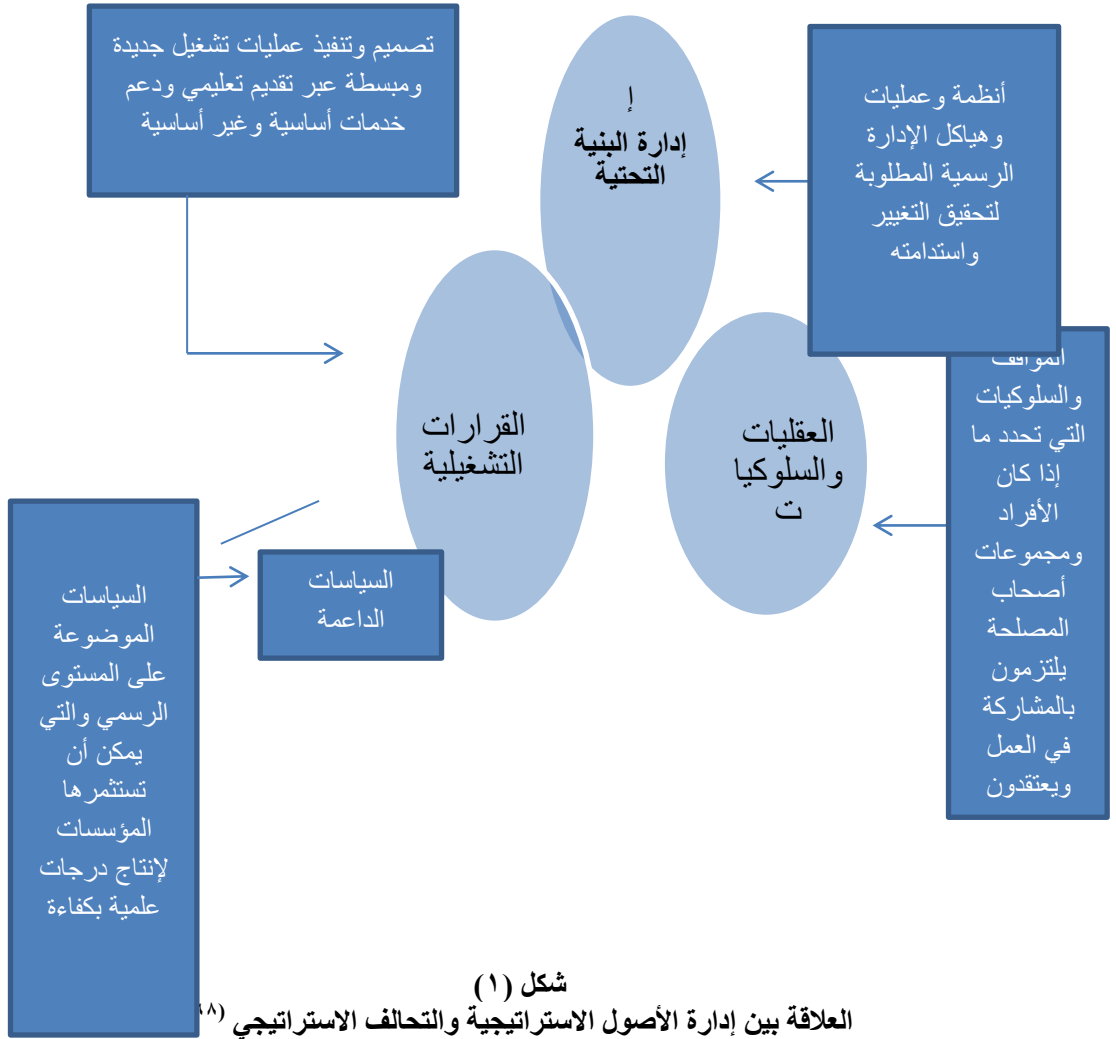
وينضح مما سبق أنه من عوامل نجاح التحالف الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي توافر

الثقة والالتزام والقدرة على التجديد والتطوير والعمل على استدامة البنية التكنولوجية والتكيف

مع المتغيرات المعاصرة لتخطي معوقات تحقيق التحالف من أجل إدارة الأصول الاستراتيجية. بمؤسسات التعليم العالي.

رابعاً: العلاقة بين إدارة الأصول الاستراتيجية والتحالف الاستراتيجي:

ثمة علاقة وثيقة بين إدارة الأصول الاستراتيجية وبناء التحالف الاستراتيجي تمثلها قوة الأهداف المشتركة والسياسات الداعمة على مستوى التخطيط ومجالات وآليات التعاون على مستوى التنفيذ، ويتضح ذلك من الشكل التالي:



- القرارات التشغيلية (التصميم والتنفيذ ومرونة التشغيل عبر العمليات وتقديم تعليم ودعم خدمي)

- إدارة البنية التحتية: وتتضمن: (إدارة الأنظمة والعمليات والهياكل واستدامة التغيير)  
 - العقلية والسلوكيات (المواقف والسلوكيات التي تحدد إذا كان الأفراد ومجموعات أصحاب المصلحة والالتزام بالمشاركة في العمل والمصادقية وقابلية التطبيق)  
 - السياسات الداعمة (سياسات المؤسسة ومستوى التمكين والتحفيز ومعدلات الكفاءة والإنتاجية)

ومن ثم فإن إدارة رأي المال الفكري المتمثل في قدرات وإبداعات وابتكارات الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي، وكذلك إدارة البنية التحتية من خلال العمليات التشغيلية جميعها أصول استراتيجية ويمكن إدارتها بكفاءة من خلال أنظمة وعمليات هياكل التحالف الاستراتيجي بين مؤسسات التعليم العالي.

وفي هذا الصدد أشارت نتائج دراسة علمية إلى أن البيئة المؤسسية الأكثر استقرارًا وداعمة قد ساعدت لاختيار شركاء التحالف، مع التركيز بشكل أكبر على الأصول غير الملموسة للشريك المحتمل إلى جانب القدرات التكنولوجية والإدارية. للوصول إلى رأس المال المالي والقدرات التكميلية من أجل تعزيز التحالف. (٦٩)

كما توصلت نتائج دراسة أخرى حول الارتباط بين رأس المال وسائر الأصول التنظيمية وبين التحالف الاستراتيجي من خلال دراسة دور دوافع التحالف، والاعتماد المتبادل، وخصوصية الأصول ورأس المال الترابطي في تدعيم التحالف الاستراتيجي، - توصلت الدراسة إلى أن الاعتماد المتبادل بين المؤسسات المتحالفة يؤثر إيجاباً على رأس المال العلائقي، كما تؤثر البيئة الأيكولوجية على دوافع التحالف، وأوضحت تأثير رأس المال على نتائج التحالف الاستراتيجي. (٧٠)

ومن ثم فإنه ثمة تأثيرات إيجابية على مؤسسات التعليم العالي المتحالفة داخل وعبر الحدود، بما يوضح العلاقة الطردية بين متغيري الدراسة فحيثما توافرت التحالفات الاستراتيجية الهادفة، توافرت إدارة متميزة للأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي المتحالفة.

كما أوضحت إحدى نتائج دراسة علمية أن التطور المؤسسي الناتج عن عمليات التحالف الاستراتيجي ناتج عن دراسة متعمقة لسياسات الشركاء، كما يمكن لأوجه التشابه والاختلاف في البيئة المؤسسية أن تؤدي إلى تباين في تفضيلات شركاء التحالف.<sup>(٧١)</sup> مما يشير إلى أن جوهر التمايز والاختلاف أو إن صح التعبير التنوع بين مؤسسات التعليم العالي المتحالفة في البيئة المؤسسية قد يؤدي بدوره إلى بحث مؤسسات التحالف عن سياسات موحدة وأطر عمل مشتركة بما يمكنها من إنجاح التحالف الاستراتيجي لضمان إدارة فعالة لأصولها الاستراتيجية.

ومن مجمل ما تم عرضه لتوضيح العلاقة بين إدارة الأصول الاستراتيجية وبناء التحالفات الاستراتيجية، فإن جوهر العلاقة بينهما تنطوي على تحقيق الأهداف المشتركة وفق أطر عمل وسياسات وإجراءات وعمليات إدارية تسهم في زيادة فعالية التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية. كما أن الأصول الاستراتيجية بما تحويه من خصوصية بكل مؤسسة تعليمية من مؤسسات التعليم العالي، والموارد وما يتم التشارك فيه من خلال بناء التحالفات الاستراتيجية بمختلف صورها سواء أكانت من خلال التشبيك أو التوأمة أو التعاون الدولي، يمكن ان يتم تنفيذه لأجل إيجاد التكامل بين مؤسسات التعليم العالي كبديل عن توجهات المنافسة.

كما أن هناك العديد من مؤسسات التعليم العالي العالمية تلك التي تمتلك نظاماً فاعلاً لإدارة التحالف الاستراتيجي مع نظيراتها العالمية، ومن الأمثلة على ذلك نموذجي جامعتي ألبرتا وتسمانيا، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذين النموذجين.

الخطوة الثالثة: ملامح نموذجي جامعتي ألبرتا بكندا وتسمانيا بأستراليا في مجال إدارة الأصول

الاستراتيجية على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي.

وفيما يلي عرض تفصيلي لنموذج جامعة ألبرتا في كندا باعتبارها جامعة متميزة في

مجال إدارة الأصول الاستراتيجية بدعم التحالف الاستراتيجي.

أولاً: نموذج جامعة ألبرتا الكندية:

تم عرض النموذج من حيث نشأة الجامعة وبنيتها التنظيمية وما تمتلكه من أصول استراتيجية، أبعاد وتوجهات التحالف الاستراتيجي، الوضع الراهن لإدارة الأصول الاستراتيجية ، والنموذج وعوائد إدارة الأصول ضمن البيئة الجامعية الكندية، وأوجه الاستفادة من النموذج.

وفيما يلي توضيح ذلك تفصيلاً:

أ- نشأة الجامعة وبنيتها التنظيمية وما تمتلكه من أصول:

تعد جامعة ألبرتا إحدى الجامعات ذات الرؤى الاستراتيجية في مجال إدارة الأصول حيث تمتلك خطة استراتيجية ٢٠١٩ / ٢٠٣٥ م، لدعم التعليم والبحث وخدمة الجالية وإدارة الأصول الاستراتيجية بالتعاون مع المؤسسات المناظرة وتوظيف عواندها لهذا الغرض.

ولقد نصت رؤيتها في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية على " توفير الأساس الذي يمكن مجتمع الجامعة من التميز "، كما نصت رسالتها في ذات الشأن على " التفوق في الإشراف على عناصر البنية التحتية عبر الحرم الجامعي وتحقيق أفضل بيئة ممكنة للتعليم والتدريس والبحث الآن وفي المستقبل" (٧٢)

حيث نصت رؤية جامعة ألبرتا في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية على " توفير الأساس الذي يمكن مجتمع الجامعة من التميز" من خلال إدارة أصول البنية التحتية الاستراتيجية عن طريق بناء التحالفات الاستراتيجية. كما أقرت جامعة تسمانيا في رؤيتها لعام ٢٠٢٠ م " ازدهار الشباب من خلال القوة التحويلية للتعليم" بالتركيز على الأبحاث والشراكات والمبادرات التي تسهم في التغيير الإيجابي والمستدام وإقرار السياسات، والممارسات ذات الطابع الابتكاري المشترك.

ويعد التوجه الاستراتيجي نحو إدارة الأصول الاستراتيجية من خلال التركيز على عناصر البنية التحتية في إطار بيئة داعمة لتحقيق جامعة ألبرتا لوظائفها في مجالات التعلم والتدريس والبحث، يعد ذلك متوافقاً مع ما نصت عليه الرؤية والرسالة سالفتي الذكر. ودعم ذلك التأثيرات المتلاحقة لزيادة الطلب على التعليم بجامعة ألبرتا، وكذلك محدودية التمويل مقارنة بتطلعاتها المستقبلية في أن تكون مؤسسة أكاديمية رائدة، ولقد توجهت جامعة ألبرتا إلى أصول البنية التحتية الاستراتيجية ( المرافق، العمليات، الاتصالات )، مع تحديد خارطة طريق طويلة المدى للتغلب على التحديات التي تواجهها، والأوضاع الراهنة التي أفرزتها، وتوجيه القرارات لدعم البنية التحتية بها، مع الموازنة بين الفرص والمخاطر المستقبلية التي من المتوقع أن تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية

وتعزز جامعة ألبرتا ضمان المرونة والاستدامة على المدى الطويل من خلال الاستراتيجية في إطار التخطيط لاستثمار الأصول الاستراتيجية المتمثلة في أصول الموارد

المالية، وأصول الموارد البشرية، لدعم الأنشطة والقرارات الاستراتيجية المتعلقة بالإدارة، وأصول البنية التحتية الأساسية من أجل تحقيق النتائج والأهداف الاستراتيجية المرجوة.

ب- أبعاد وتوجهات إدارة الأصول الاستراتيجية بجامعة ألبرتا:

برزت أبعاد وتوجهات جامعة ألبرتا في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية من الاهتمام بإدارة أصولها الاستراتيجية، ومن الرغبة في تطوير بيئة جامعية داخلية قابلة للتكيف لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمستفيدين؛ من خلال دورات التخطيط المترابطة للعديد من المدخلات الوظيفية عبر التنظيم المؤسسي للجامعة بما في ذلك تطوير النظام الأكاديمي، البحثي، التشغيلي، والصيانة للتجهيزات، ورأس المال الفكري، بما يحقق التميز وزيادة الإنتاجية، وتقديم الأكاديميين، وتحقيق رضا المستفيدين، والاحتفاظ بالباحثين. ومثل ذلك ما يلي: (٧٣)

١- توفير مساحات الحرم الجامعي لتعزيز عمليتي التعليم والتعلم واكتساب الخبرات المباشرة.

٢- بناء الأصول الاستراتيجية التي تسهم بشكل إيجابي في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

٣- توفير بيئة جامعية تتوافق مع متطلبات التدريس المتطور والبحث المتخصص ذو المستوى العالمي.

٤- التقييم المستمر للبنية التحتية لتحديد الأولويات والاستثمارات في رأس المال المادي (تجديد، توسعة، صيانة).

٥- تحقيق التفرد على مستوى مؤسسات التعليم العالي بتحسين العمليات الإدارية.

٦- تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للجامعة من خلال استدامة البنية التحتية للمباني.

٧- التوجه نحو القرارات المستندة بالأدلة المدعومة بالبيانات المتاحة والمعلنة للحفاظ على تجديد وإعادة تأهيل مساحات الحرم الجامعي.

ويمكن تصنيف تلك التوجهات المتعلقة بالتحالف الاستراتيجي بجامعة ألبرتا - إلى أبعاد زمنية وتنظيمية ومكانية، وذلك على النحو التالي:

ففيما يتعلق بالبعد الزمني لإدارة الأصول الاستراتيجية بجامعة تسمانيا فتتمثل في:

التوجه نحو القرارات المستندة بالأدلة المدعومة بالبيانات المتاحة والمعلنة للحفاظ على تجديد وإعادة تأهيل مساحات الحرم الجامعي.

وفيما يتعلق بالبعد التنظيمي فيتمثل في:

التقييم المستمر للبنية التحتية لتحديد الأولويات والاستثمارات في رأس المال المادي (تجديد، توسعة، صيانة)، وتحقيق التفرد على مستوى مؤسسات التعليم العالي بتحسين العمليات الإدارية، وكذلك عمدت جامعة تسمانيا إلى توفير مساحات بالحرم الجامعي لتعزيز عمليتي التعليم والتعلم واكتساب الخبرات المباشرة  
وفيما يتعلق بالبعد المكاني فيتمثل في:

تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للجامعة من خلال استدامة البنية التحتية للمباني المال الفكري تطوير النظام الاكاديمي، البحثي، التشغيلي، والصيانة للتجهيزات، ورأس المال الفكري، بما يحقق التميز وزيادة الإنتاجية، تطوير النظام الاكاديمي، البحثي، التشغيلي، والصيانة للتجهيزات، ورأس المال الفكري، بما يحقق التميز وزيادة الإنتاجية،

وفيما يلي أبرز ممارسات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بجامعة ألبرتا.

#### ج- الوضع الراهن لإدارة الأصول الاستراتيجية بجامعة ألبرتا:

بتحليل الوضع الراهن للبنية التحتية بجامعة ألبرتا وفقاً لخطتها الاستراتيجية في مجال إدارة الأصول اتضح أن قصور إجراءات التخطيط الاستراتيجي والتي نتجت عن نقص البيانات والمعلومات التي تستهدف تحديد الحالة المستقبلية للبنية التحتية. كما أن الأدلة التي توجه القرارات الاستراتيجية حول أفضل السبل لدعم استمرارية البنية التحتية لم تكن متوفرة لوجود قصور في مصادر تمويل التخطيط الاستراتيجي.

مما دعم التوجه نحو أولوية إنشاء تحالفات استراتيجية مع مؤسسات مناظرة للمحافظة على الأصول الاستراتيجية للبنية التحتية في ظل الموارد المالية المحدودة بالقيام بأعمال التجديد والصيانة وتشغيل الأصول المتبقية بدلاً عن إنشاء أبنية جديدة.

كما عمدت جامعة ألبرتا إلى زيادة الاهتمام بالقرارات التي تستند إلى تحديد أولويات الإنفاق بزيادة الإنفاق على المشروعات ذات الأولوية أو خفض الإنفاق بسبب انخفاض الأولوية أو نهاية دورة الحياة، أو عدم الإنفاق على بعض المرافق على الإطلاق، وذلك من أجل أن تفي أصولها بالمعايير اللازمة لتحقيق الاستمرارية.<sup>(٧٤)</sup>



وتتمثل أبرز ممارسات التحالف ذات الأولوية بجامعة ألبرتا فيما يلي: (٧٥)

- دعم البناء التحتي المستمر
- التخطيط طويل الأجل المتعلق بإدارة الأصول-
- دعم أهداف البحث العلمي والتعلم الأكاديمي-
- المشاركة في التخطيط المالي والإدارة المالية -
- المشاركة في صنع واتخاذ القرارات -
- التنسيق عبر الحرم الجامعية-
- التحليل الاستراتيجي لموازنة التوقعات المشتركة وأفضل طرق استثمار عوائد الأصول.
- توحيد إجراءات الجرد وأولويات التمويل والصيانة لكافة البنايات والتجهيزات بالحرم الجامعية.
- المراقبة المالية وفق خطط التنمية بعيدة المدى لمؤسسات التحالف مع جامعة ألبرتا.
- د- نموذج جامعة ألبرتا وعوائد إدارة الأصول في إطار البيئة الجامعية الكندية:

تتكون كندا من ١٠ مقاطعات وتعد جامعاتها في المقام الأول، حيث تعد كندا ثاني أكبر اقتصاد في العالم، وإحدى أغنى دول العالم وعضو في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومجموعة الثمانية، وتمر بنمو هائل في التكنولوجيا المتقدمة كصناعات الخدمات، فاقتصادها يعتمد على المعرفة كما أنه يزداد تنوعاً، حيث لم يعد يعتمد حصرياً على الموارد الطبيعية ولكن اقتصادها ينمو من خلال التجديد والتكنولوجيا. (٧٦)

ولقد تبنت كندا دوراً داعماً في مجال التعليم الجامعي فيما يتعلق بتمويله وتطويره، ودوراً نشطاً فيما يتعلق بهيكلته خلال الستينيات من القرن الماضي وذلك على أساس الجدارة المعرفية والخبرة المدربة والمعتمدة، حيث تم إنشاء عدد كبير من الجامعات وصل إلى أكثر من ١٦ جامعة جديدة، ارتفع عدد البرامج بها من ٢٨ إلى ٤٧ برنامج، وشهدت هذه الفترة توسعاً كبيراً في عدد البرامج لطلاب الدراسات العليا وعدد الوحدات الإدارية، كما ارتفع عدد أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في التعليم في الجامعات الناطقة بالإنجليزية من ٢٥ إلى ١٢٠ و ٢٩٠ إلى ١٨٦٩ على التوالي، كما تم إنشاء CSSE في عام ١٩٧٢ كأول منظمة وطنية تمثل جميع الجامعيين الكنديين، لدمج وتنسيق جهود العلماء الوطنيين وزيادة مقدار النظرية التربوية والبحث في الجامعات. (٧٧)

ويعد توجه الجامعات الكندية ومن بينها جامعة ألبرتا نحو زيادة التمويل وإعادة الهيكلة والاهتمام بالخبرات والجدارة المعرفية إدارة فعالة للأصول المالية، الفكرية، وأصول البنية التحتية والموارد البشرية وتطويرها، كما أن زيادة عدد الطلاب الملتحقين بها، وتطور أعداد أعضاء هيئة التدريس المنسوبين إليها، وزيادة إبداعاتهم العلمية ضمن العوائد الملموسة لفعالية إدارة الأصول الاستراتيجية.

وعلى هذا تحرص الجامعات الكندية منذ إنشاء (CASA) وهو برنامج وطني غير ربحي يقوم بتجنيد وتدريب وإشراف ودعم المتطوعين المجتمعين- تحرص على عقد اجتماعات بصفة دورية مع أساتذة الجامعات لمناقشة التحديات والفرص، التخفيضات في الميزانية، وتخصيصات الموارد الأخرى، والتوسعات أو تقليص عدد البرامج، والسعي الدائم نحو التطوير المستمر للتعليم الجامعي، حيث أسهم تنوع أنظمة الحوكمة من خلال وجود ما لا يقل عن ١٣ نظامًا مختلفًا للحكومة، أسهم ذلك في التأثير على خريجي الجامعات الكندية، ومن بينها جامعة ألبرتا، وقد شهد عام ٢٠١٩ م تقدم عدد كبير من الخريجين للتسجيل في البرامج التي تشمل ماجستير في التربية ودكتوراه في التربية والتعليم، وبرامج ماجستير الآداب (MA) وفلسفة التعليم (PhD)، الأمر الذي أسفر عن وجود أجنات بحثية قوية بالتحالف مع جامعات مناظرة في مجال التعليم الجامعي بكندا. (٧٨)

وقد تأثر نظام التعليم الجامعي الكندي، والذي لا يختلف عن نظام التعليم بجامعة ألبرتا من حيث توقيتات بداية ونهاية العام الدراسي، والمباني الجامعية كإحدى الأصول الاستراتيجية، والذي يتلاءم مع طبيعة المناخ ومواصفات البناء، علاوة على أن كندا من البلاد التي تزخر بالثروات الطبيعية والتي أثرت إيجابًا على زيادة المخصصات المالية للدراسين، كما تأتي كندا في المرتبة الرابعة من المنح الدراسية للأجانب بعد الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وأستراليا، فنسبتهم ١١% من عدد الطلاب في الجامعات الكندية يدرسون دخلًا أكثر من ثمانية مليارات سنويًا و ٨١٠٠٠ فرصة عمل للاقتصاد الكندي. (٧٩)

ويعد الاهتمام بالأبنية التعليمية وزيادة المخصصات المالية، والمنح الدراسية، لهو أحد العوائد الاستراتيجية من جراء التحالفات الاستراتيجية في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية بالجامعات الكندية ومن بينها نموذج جامعة ألبرتا.

وعلى هذا احتلت قضية الشراكة والتعاون وتكوين التحالفات بين مؤسسات التعليم الجامعي والمؤسسات الجامعية الأخرى والإنتاجية الصادرة في كندا، من خلال تبني الحكومة منظومة استراتيجية تسويق البحوث الجامعية، والذي كان سبباً رئيساً في ظهور الجامعات البحثية في كندا، فيوجد أكثر من عشرين جامعة بحثية هدفها تسويق نتائج الأبحاث العلمية بكفاءة وتطبيق هذه النتائج لإنجاز الخطط البحثية المستهدفة. (٨٠)

ويعد اهتمام الجامعات الكندية ومن بينها جامعة ألبرتا بتسويق منجزات أعضاء هيئة التدريس العلمية، من خلال دعم التحالفات كما هو الحال بجامعة ألبرتا طبقاً لتوجه الحكومة الكندية، يعد ذلك دعماً للأصول الفكرية وأصول الموارد البشرية على حد سواء.

كما تعد جامعة ألبرتا من أبرز الجامعات الحكومية بكندا، وتتمتع بتاريخ طويل من الاستثمار في البحث والتطوير وتمويل برامج الشراكة الأكاديمية، كتنفيذ سياسات ولوائح للابتكار، وتشجيع التقدم في العلوم والتكنولوجيا والصناعة، لتصبح شريكاً ابتكارياً للعالم أجمع. (٨١)

ذلك التاريخ الطويل من الاستثمار في رأس المال الفكري بجامعة ألبرتا باعتبارها من أبرز الجامعات الكندية، دعم توجهها نحو بناء التحالفات لدعم أصولها فيما يتعلق بعمليات البحث والتطوير والابتكار.

كما تعتمد جامعة ألبرتا التعلم الإلكتروني كوسيلة دائمة لتوفير فرص تعليمية مرنة لتلبية احتياجات الطلاب في القرن الحادي والعشرين، لتعزيز وتطوير الخبرة التربوية والتقنية في التعليم الرقمي وكذلك المهارات المعرفية لديهم، خاصةً بعد كوفيد ١٩ وتوجيه أعضاء هيئة التدريس بالانضمام إلى التعليم الرقمي لتطوير الخبرة التربوية والتقنية الذي تم تطويره من قبل الرابطة الكندية لأبحاث التعلم الرقمي. (٨٢)، حيث أفردت الجامعة وحدة بحثية تهتم بتقديم خدمات دعم التواصل ودعم جهود التدويل ومشاركة المجتمع العالمي، عن طريق الشراكات مع مختلف الشركات الصناعية بالإضافة إلى الحكومة الكندية ومجلس مقاطعة ألبرتا لتنفيذ العديد من المشاريع التي تعزز البنية التحتية للتعليم لخدمة المجتمع. (٨٣)

ويعد توجه جامعة ألبرتا نحو استثمار التقنية وبناء الشراكات والتحالفات الاستراتيجية بهدف توفير فرص تعليمية مرنة لدعم التقنية، يعد ذلك نمطاً فعالاً لإدارة أصول البنية التحتية الاستراتيجية لديها.

- وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على أوجه الاستفادة من نموذج جامعة ألبرتا في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية بدعم التحالف الاستراتيجي.
- هـ- أوجه الاستفادة من نموذج جامعة ألبرتا الكندية:  
من العرض سالف الذكر لنموذج جامعة ألبرتا، يمكن تحديد بعض جوانب الاستفادة من جامعة ألبرتا في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي بمصر:  
وفيما يلي ما يوضح ذلك تفصيلاً:
- إمكانية تبني رؤية استراتيجية تسهم في التوجه الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي بمصر نحو توفير تنظيم مؤسسي يدعم التميز من خلال إدارة متميزة للأصول الاستراتيجية.
  - التوجه نحو إدارة البني التحتية بما يوفر بيئة مواتية للتعليم والبحث وخدمة المجتمع من خلال إقرار رسالة تأخذ في اعتبارها أصول البنية التحتية.
  - التركيز على التميز البحثي والشراكات والمبادرات التي تسهم في التغيير الإيجابي في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي بمصر.
  - تحديد خارطة طريق بعيدة المدى للتغلب على التحديات التي تواجه إدارة الأصول الاستراتيجية.
  - تحسين العمليات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، وإجراء تقييمات دورية للأصول الاستراتيجية ومتابعة أداء العاملين بتلك المؤسسات.
  - تحقيق استدامة الأصول الاستراتيجية بتعزيز التحالفات بما يضمن استمرارية الشراكة وتعزيز الإنفاق المشترك على صيانة وتنمية الأصول الاستراتيجية.
  - إمكانية إجراء دراسات متأنية تهدف إلى تحديد الأولويات بمؤسسات التعليم العالي في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية.
  - إنشاء إدارة مالية مشتركة بمؤسسات التحالف كما هو الحال في جامعة ألبرتا من أجل المشاركة في التخطيط المالي طويل الأجل، وممارسة الإدارة المالية بالمشاركة.
- ثانياً: نموذج جامعة تسمانيا الاسترالية:

تم عرض النموذج من حيث نشأة الجامعة وبنيتها التنظيمية وما تمتلكه من أصول استراتيجية، أبعاد وتوجهات التحالف الاستراتيجي، الوضع الراهن لإدارة الأصول الاستراتيجية

جامعة تسمانيا، والنموذج وعوائد إدارة الأصول ضمن البيئة الجامعية الاستراتيجية، وأوجه الاستفادة من النموذج.

وفيما يلي توضيح ذلك تفصيلاً:

أ- نشأة الجامعة وبنيتها التنظيمية وما تمتلكه من أصول استراتيجية:

تسمانيا جامعة استرالية مقرها ولاية تسمانيا بأستراليا، تأسست عام ١٨٩٠م، عضو في جامعات الكومنولث الدولية. تأثرت تسمانيا بتدهور الاقتصاد العالمي مما أحدث تداعياته على الأوضاع الاجتماعية والبيئية وكان لتلك الأوضاع تأثيراتها على الحياة الجامعية وإنتاجية التعليم العالي مما دعي لتكوين الشراكات والتحالفات مع جامعات صينية بهدف إحداث التميز في المهارات والقدرات فيما يتعلق بالتعليم والبحث والابتكار من أجل محاكاة الواقع وتشكيل المستقبل من خلال تحقيق فائض من الموارد المالية يقارب ٣٠ مليون دولار سنوياً، مع تخفيض التكاليف، وتخطي حواجز المكان بتكوين التحالفات الاستراتيجية عبر الحدود، وقد خططت تسمانيا من خلال الممارسات الإجرائية لإدارة مصادرها الاستراتيجية.<sup>(٨٤)</sup>

ومن ثم فإن توجه جامع تسمانيا نحو تحقيق فائض مالي يقدر بملايين الدولارات يعد إدارة فعالة لما تملكه من أصول الموارد المالية وذلك من خلال التحالفات مع الجامعات الصينية. كما أوضحت جامعة تسمانيا أن وجودها منفردة لتقديم خدمة تعليمية في منطقتها أحد أهم جوانب تميزها وتمكنها من اجتذاب التحالفات طويلة الأمد بما يتيح لها العمق والمحورية في الأداء وأن من بين التحديات التي تواجهها ضعف المستوى التعليمي والاجتماعي وتحديات القدرة التنافسية والإنتاجية، وضعف معدلات رضا الطلاب عن الخدمات التي تقدمها الجامعة.<sup>(٨٥)</sup>

ولقد أقرت جامعة تسمانيا رؤيتها في تقريرها السنوي لعام ٢٠٢٠م " ازدهار الشباب من خلال القوة التحويلية للتعليم" بالتركيز على الأبحاث والشراكات والمبادرات التي تسهم في التغيير الإيجابي والمستدام في المخرجات التعليمية، من خلال التوجه نحو الأبحاث الدولية، وإقرار السياسات، والممارسات ذات الطابع الابتكاري.<sup>(٨٦)</sup>

وطبقاً لما سبق تمتلك جامعة تسمانيا العديد من الأصول الاستراتيجية من بينها أصول الموارد البشرية المتمثلة في طلابها والعاملين بها، وأعضاء هيئة التدريس، كما أن التوجه

نحو البحث والتطوير والابتكار وإقامة التحالفات لأجل تجويده يعد توجهاً نحو ما تمتلكه من أصول فكرية.

ب- أبعاد وتوجهات التحالف الاستراتيجي بجامعة تسمانيا:

تتمثل أهم أبعاد وتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بجامعة تسمانيا في الاعتماد على المكان مع التركيز على الحجم الملائم ومجموعة من المبادئ الحاكمة. وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على هذه الأبعاد والتوجهات.

جدول (١)

أبعاد وتوجهات إدارة الأصول الاستراتيجية بجامعة تسمانيا (٨٧)

الإقليمية - الوصول- الجودة	التركيز على الحجم الصحيح	الاعتماد على المكان
تحقيق قيمة مضافة للتعليم على مستوى الولاية	تحقيق فائض مالي يقدر بحوالي ٣٠ مليون دولار سنوياً	- خدمة البيئة من خلال - مخرجات التعليم والبحث والابتكار
الاستمرارية في تحقيق الوصول عن طريق التحالفات على نطاق واسع من خلال الخدمات المميزة والمشاركة	الحد من التدفق الإضافي للطلاب وتخريج ما يحقق العائد الاقتصادي	- تحقيق نتائج قابلة للقياس حول مخرجات وعوائد الشراكة في البيئة المحلية والتحالفات الاستراتيجية العالمية
استدامة إنشاء مراكز التميز البحثي	التركيز على الأصول الفكرية للجامعة بالحفاظ على نمو أعداد الطلاب الدوليين	- صناعة التميز البيئي لتحقيق ميزة للجامعة والتمكن من المنافسة
التوسع في استحداث البرامج ومنح المؤهلات لتحقيق النمو مع مراعاة الجودة	زيادة عدد الدورات التدريبية الموجهة لخدمة الخارج من خلال التحالفات	

University of Tasmania : University of Tasmania Strategic Direction, November 2018.p.13

يتضح من جدول (١) أن جامعة تسمانيا تمكنت من الاستناد إلى مبررات موضوعية في إدارة أصولها الاستراتيجية بالتركيز على الأصول والموارد البشرية وعلى وجه الخصوص ما يتعلق منها بالقدرات والمهارات والابتكارات بالحد من التدفق الطلابي ورعاية الأصول الفكرية بدعم التنمية والتطوير لمواردها البشرية والتميز في البرامج والمقررات والبحث العلمي، وأكدت على دعم التوجه نحو التوسع في بناء التحالفات الاستراتيجية وتخطي حدود المكان لتحقيق الوصول والتميز والابتكار، ويمثل ذلك أبعاد إدارة الأصول الاستراتيجية، طبقاً للأبعاد التالية:

ففيما يتعلق بالبعد الزمني لإدارة الأصول الاستراتيجية بجامعة تسمانيا:

يتمثل في الأمور المتعلقة بأفق التخطيط المعتمد على عملية الإدارة والمتمثل فيما يلي:

- التخطيط بعيد المدى بما يحقق الاستمرارية في الوصول عن طريق بناء التحالفات الاستراتيجية، والتخطيط لإنشاء مراكز للتميز في مجال البحث العلمي.
- السياسات الرامية إلى زيادة التدفق المالي بما يقدر بثلاثين مليون دولار.
- الحد من التدفق الإضافي للطلاب، بما يدعم تخريج ما يحقق العائد الاقتصادي من الطلاب.

- البرامج الدراسية بما يضمن التوسع فيها مع مراعاة جودتها.
- اتخاذ قرارات تدعم التوجه نحو خدمة المجتمع وتحقيق الريادة البيئية.
- وفيما يتعلق بالبعد التنظيمي لإدارة الأصول الاستراتيجية بجامعة تسمانيا: يؤكد البعد التنظيمي درجة مراعاة العوامل البيئية، والممارسات التي تعكس مهمة الجامعة بما يحقق أهدافها، ويحقق لها عوائد اقتصادية مشتركة.

وعليه فقد حققت إدارة الأصول الاستراتيجية بجامعة تسمانيا قيمة مضافة عادت على الجامعات الأخرى على مستوى الولاية. كما عملت على التركيز على الأصول الفكرية للجامعة بالحفاظ على نمو أعداد الطلاب الدوليين، أو الوصول عن طريق التحالفات على نطاق واسع من خلال الخدمات المميزة والمشاركة.

وفيما يتعلق بالبعد المكاني ساهمت جامعة تسمانيا في دعم الجامعات المناظرة على مستوى الولاية من خلال تبادل الخبرات من جراء التحالفات الاستراتيجية بما في ذلك تحقيق نتائج قابلة للقياس تتعلق بعوائد الشراكة في البيئتين المحلية والعالمية.

ج- الوضع الراهن لإدارة الأصول الاستراتيجية بجامعة تسمانيا:

قامت إدارة جامعة تسمانيا بجهود كبيرة للمحافظة على أصولها الاستراتيجية وإدارتها، من خلال تكوين التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات مناظرة بولاية اسمانيا وذلك على النحو التالي: <sup>(٨٨)</sup>

- المبادرات الحديثة لعام ٢٠١٩ إنتاج صحائف البحث المشتركة لجعل الابحاث موجزة وسهلة التناول

- برامج المتفوقين بالجامعة لتعزيز التعلم والاستكشاف لدى طلاب الجامعة وحلفائها.

- برامج السفراء التربويين بالمدارس بتخصيص زيارات لعدد (١٠٧) من طلاب الجامعة للمدارس في مناطق ذات تباين ثقافي واقتصادي واجتماعي.
- مبادرة الكل فنان لرعاية الموهوبين من خلال المشاركة والتعلم التفاعلي أثناء التدريب وورش العمل التي تم تنظيمها مع الحلفاء، كما قامت الجامعة بتوفير ركن لعرض إبداعاتهم في متحف الفنون.
- برامج التوجيه والدعم الطلابي من خلال دور مراكز الدعم الطلابي في القيام بزيارات متبادلة مع المؤسسات المتحالفة لمتابعة تنفيذ استراتيجية وخطة عمل الدعم والنشاط الطلابي، وتلقي استشارات الخبراء في المجال المهني والأكاديمي في مجال استثمار الفرص بقطاع التعليم العالي.
- المعامل والمعامل الافتراضية كأحد آليات مشاركة الدعم التكنولوجي بين الجامعة والمدارس والشركاء وكافة المستفيدين.
- إنتاج المعرفة بالبحث والتطوير والتواصل مع المنظمات المحلية والإقليمية والدولية ومراكز الفكر ومجموعات السياسات والمجموعات المهنية المتحالفة لتبادل المعلومات وضمان قدر ملائم من التمويل الخارجي للبحث.
- وكان لهذه التحالفات من أجل إدارة الأصول الاستراتيجية تأثيرات بالغة الأهمية حيث ساهمت إحداث التفاعل الثقافي من خلال تلاقح الأفكار عبر مجموعات التعلم المهنية بمؤسسات التحالف مع جامعة تسمانيا، وكذلك استثمار الفرص المتاحة لدى المؤسسات المناظرة.

#### د- نموذج جامعة تسمانيا في إطار البيئة الجامعية الاستراتيجية:

تعمل الجامعات الأسترالية ومن بينها جامعة تسمانيا على اكتساب معايير متعددة لتحقيق التميز والتفوق الريادي، وتوجيه الموارد للباحثين الفائزين، حيث يتم توزيع التمويل وفق معايير محددة وبطريقة تشجع على التنافس بين مؤسسات التعليم الجامعي، من خلال الاهتمام بأنشطة التدريب والتطوير، ووضع الأهداف العليا لتطوير الأداء بالجامعات عن طريق مجلس البحوث الأسترالي الذي يهدف لتحسين جودة مخرجات التعليم، ويتم تمثيل طلاب الجامعات الأسترالية من خلال مجلس نواب الطلاب الذي يعد هيئة يديرها الطلاب لتمثيل حقوق ومصالح الطلاب الجامعيين ومساعدتهم في القضايا التي تؤثر عليهم ، من



خلال تقديم المشورة والدعم والخدمات المجانية، وأيضًا مساعدتهم على الحصول على الكتب الجديدة والقديمة بتكلفة منخفضة<sup>(٨٩)</sup>

ومن ثم تكثف الحكومة الأسترالية من خلال الشركات جهودها لتحسين الموارد وترشيد الإنفاق والارتقاء بمستوى كفاءة التعليم الجامعي ومؤسساته.

حيث ارتفع معدل الإنفاق على التعليم الجامعي الحكومي من خلال التركيز على المهارات المرتبطة بسوق العمل، حيث توضح أرقام الإنفاق على التعليم الجامعي مدى الاهتمام بالاستثمار في تكوين رأس المال البشري على المدى البعيد.<sup>(٩٠)</sup>

كما تؤكد الجامعات الأسترالية على اكتساب معايير متعددة لتحقيق الامتياز والتفوق الريادي، وتوجيه الموارد للباحثين الفائقين، حيث يتم توزيع التمويل وفق معايير محددة وبطريقة تشجع على التنافس بين مؤسسات التعليم الجامعي، من خلال الاهتمام بأنشطة التدريب والتطوير، ووضع الأهداف العليا لتطوير الأداء بالجامعات عن طريق مجلس البحوث الأسترالي الذي يهدف لتحسين جودة مخرجات التعليم.<sup>(٩١)</sup>

ومن ثم فإن تخصيص الموارد للارتقاء بأصول الموارد الفكرية بالجامعات الأسترالية، ومن بينها جامعة تسمانيا يعد سمة تميزها، وما كان ذلك التوجه ليحقق أهدافه المرجوه سوى من خلال التحالفات الاستراتيجية لدعم موارد البحث العلمي وحسن إدارتها.

وتقدم جامعة تسمانيا نموذجًا لتطوير التعلم المهني يعتمد في فكرته على تطوير أصول رأس المال البشري، من خلال التوجه الإيديولوجي وتوظيف المهارات العلمية، فقد طورت الجامعة مجموعة شاملة من عروض التطوير الوظيفي عبر الإنترنت، ذات مهام معقدة وفرص وظيفية جيدة، من أجل زيادة التنافسية الاقتصادية بإنتاج تطابق أفضل بين مهارات خريجها ومتطلبات سوق العمل الفعلية.<sup>(٩٢)</sup> وذلك بعقد تحالفات مهنية ضمت جامعة أديلايد وجامعة تشارلز ستورت وهيئات الاعتماد وأرباب العمل والخريجين وكذلك المؤسسات الأكاديمية والمعلمين وأساتذة الجامعات، كما عقدت ورش عمل مع أعضاء هيئة التدريس في جامعة تسمانيا وجامعة أديلايد لرسم خريطة للمناهج الدراسية وجمع البيانات وتسجيلها وتحليلها وتفسيرها وإعداد تقارير بشأنها بدقة.<sup>(٩٣)</sup>

وعلى هذا يمكن القول بأن جامعة تسمانيا تعمل على تكوين التحالفات الاستراتيجية مع جامعات مناظرة، وجهات أخرى خارجية، من أجل إدارة فعالة لأصولها المالية، الفكرية، البشرية، وأصول البنية التحتية، بهدف إحراز مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية.

هـ- اوجه الاستفادة من نموذج جامعة تسمانيا:

وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على جوانب الإفادة من نموذج جامعة تسمانيا في مجال دارة الأصول الاستراتيجية ببناء التحالفات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي بمصر: وتتمثل هذه الجوانب فيما يلي:

- دراسة تحديات القدرة التنافسية في البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في مصر طبقاً لممارسات جامعة تسمانيا في توجيهها لدراسة بعض التحديات المتمثلة في المستوى التعليمي والاجتماعي وتحديات القدرة التنافسية.
- التوجه نحو سياسات تدعم تحقيق الفائض المالي في الإنفاق على الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي بمصر من خلال بناء تحالفات استراتيجية.
- التركيز على تنمية الأصول الفكرية لمؤسسات التعليم العالي من خلال اجتذاب الوافدين، وأصول الموارد البشرية من خلال دعم الاهتمام بالقدرات والمهارات والابتكارات لدى كافة أعضاء مؤسسات التعليم العالي في مصر.
- إقرار سياسات في مجال التعاون الدولي، لدعم التدفق المالي لتقديم خدمات أكثر تنافسية بمؤسسات التعليم العالي، وتطوير التقنية، لإحداث التكامل بين تلك المؤسسات؛ لتوليد الدخل ضمن هياكل تنظيمية موحدة.
- الحد من التدفق الطلابي بما يحسن المخرجات التعليمية، ويضمن الجودة لنظم التعليم العالي المصرية.

وفيما يتعلق بنموذجي جامعتي ألبرتا وتسمانيا في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية عن طريق بناء التحالفات الاستراتيجية، فإن كلا النموذجين اتفقا في بناء التحالفات الاستراتيجية من أجل إدارة أصولهما، بينما اختلفتا من حيث أولويات إدارة الأصول الاستراتيجية، حيث اختلفت جامعة ألبرتا عن جامعة تسمانيا في اعتبار الأولى البني التحتية أولوية كمجال لإدارة الأصول الاستراتيجية، بينما ركزت الثانية على إدارة أصول الموارد البشرية والفكرية كأصول عوائدها غير ملموسة باعتبارها أولوية، وقد برر ذلك توجه جامعة

تسمانيا نحو تحسين مخرجات التعليم، وزيادة إنتاجية أعضاء هيئة التدريس، ودعم مؤشرات الابتكار لديها.

وفيما يلي عرض للوضع الراهن لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي بمصر على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي.

الخطوة الرابعة: الوضع الراهن لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي

في مصر

على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي والقوى والعوامل الثقافية المؤثرة:

وسوف يتم عرض هذه الخطوة من خلال عرض مؤشرات بعض الأصول الاستراتيجية

بمؤسسات التعليم العالي في مصر والوضع الراهن لإدارتها.

وتتمثل مؤشرات الواقع الكمي لبعض الأصول الاستراتيجية في الأصول (المالية- البنية

التحتية- والبحث والتكنولوجيا والابتكار فيما يتعلق بالأصول الفكرية- والمنح والبعثات فيما

يتعلق بالأصول البشرية) بمؤسسات التعليم العالي في مصر، ويمكن توضيح ذلك على النحو

التالي:

يمثل التعليم العالي محوراً أساساً في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فضلاً

عن دوره في إحداث التنمية والتطوير في المجالات كافة ولاسيما المجالات المعرفية، والبحثية

بما يدعم الإبداع والابتكار ويحدد توجهات المستقبل نحو زيادة الثقة في مخرجات التعليم

العالي، بما يدعم زيادة أعداد الملحقين به.

وترتكز محاور رؤية الإصلاح الإداري بمصر، فيما يتعلق بالركائز الأساسية لتعزيز

الحكومة، في البند العاشر منها على إصلاح منظومة إدارة وحماية الأصول الحكومية.

ففيما يتعلق بقطاع التعليم، تشمل الغايات المستهدفة في مسار مصر لتحقيق التنمية

المستدامة خلال السنوات العشر القادمة مجموعة من السياسات، تتمثل في زيادة

المخصصات الموجهة لصيانة الأصول والتغلب على التحديات المتعلقة بضعف البنية

الأساسية لمرافق الخدمات.<sup>(٩٤)</sup>

أ- الوضع الراهن لإدارة بعض مؤشرات الأصول المالية بمؤسسات التعليم العالي في

مصر:

فيما يتعلق بقطاع التعليم، تشمل الغايات المستهدفة في مسار مصر لتحقيق التنمية

المستدامة خلال السنوات العشر القادمة مجموعة من السياسات، تتمثل في زيادة

المخصصات الموجهة لصيانة الأصول والتغلب على التحديات المتعلقة بضعف البنية الأساسية لمرافق الخدمات،

وتمثل ميزانية التعليم أحد الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي، حيث تطورت موازنة التعليم بالمليون جنيه في الموازنة العامة للدولة على مدار ثلاث سنوات، تطورت من (١٠٧٠٧٥) عام ٢٠١٧ / ٢٠١٨م إلى (١١٥٦٦٨) عام ٢٠١٨ / ٢٠١٩م، لتصل إلى (١٣٢٠٣٨) عام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠م. ويعد ذلك مؤشراً على اهتمام الدولة بزيادة الموازنة التقديرية للتعليم من إجمالي الموازنة العامة للدولة بالقطاعات المختلفة ومن بينها التعليم.

كما يشير تطور موازنة الباب السادس المخصصة لشراء الأصول غير المالية (الاستثمارية)، من (١٣٥٤٣٢) عام ٢٠١٧ / ٢٠١٨م، إلى (١٤٨٥١١) عام ٢٠١٨ / ٢٠١٩م، ثم إلى (٢١١٢٤٥) عام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠م- يشير إلى قلة نسبتها مقارنة بالمخصصات المالية للأبواب من الأول إلى الخامس سواء ما يتعلق بالأجور أو الفوائد أو شراء السلع والدعم والمنح، ويعد ذلك مؤشراً على قلة المخصصات المالية للأصول الاستراتيجية بقطاعات الدولة ومن بينها قطاع التعليم، ولاسيما مؤسسات التعليم العالي.<sup>(٩٥)</sup>

كما تعد تكاليف البند (١)، (٣) - والقيمة بالألف جنيه- من بنود الباب الثاني شراء، وذلك فيما يتعلق بنفقات الصيانة المتمثلة في (٤٧١٦١٧)، ونفقات حقوق التأليف المتمثلة في (٧٢٠١٣) / ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م والبند (٨) من الباب الثاني شراء ، فيما يتعلق بالعلاقات الثقافية والتعاون الدولي المتمثلة في (٣٤١٤٧) ، وكذلك تكاليف البند (٩)، من الباب الثاني شراء، فيما يتعلق بالبحوث والتطوير وتدريب العاملين (٤٩٤٦١) ، ونفقات الصيانة المتمثلة في (٤٧١٦١٧) لعام ، ونفقات حقوق التأليف المتمثلة في (٧٢٠١٣) والمخصصة لمؤسسات التعليم العالي.<sup>(٩٦)</sup>

ويعد هذا التباين في تكاليف البندين الأول والثاني المتعلقين بنفقات الصيانة، ونفقات حقوق التأليف، والعلاقات الثقافية والتعاون الدولي للعام الماضي ٢٠٢٠م بمؤسسات التعليم العالي، لصالح تكاليف الصيانة- يعد هذا التباين مؤشراً يوضح ضعف التوازن في الموارد المخصصة لمؤسسات التعليم العالي في مصر، طبقاً لمؤشرات بعض الأصول الاستراتيجية المتمثلة في الأصول غير الثابتة كتكاليف الصيانة والأصول غير الملموسة تلك التي تتعلق بالجانب الفكري، كنفقات حقوق التأليف و.البحوث والتطوير.

ومن ثم تتضح مؤشرات الوضع الراهن لإدارة الأصول المالية في زيادة المخصصات المالية لمؤسسات التعليم العالي بمصر مع قصور وتباين في توزيعها مما يوضح ضعف التوازن بين المخصصات المالية للأصول الملموسة وغير الملموسة بمؤسسات التعليم العالي مما قد يؤثر سلباً على إنتاجيتها، ويعد أحد جوانب القصور فيما يتعلق بإدارتها.

وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على مؤشرات موازنة الباب السادس المخصصة

لمؤسسات التعليم العالي - الأصول غير المالية (الاستثمارات)

جدول (٢)

بيان بقيمة الأصول الاستراتيجية غير المالية المخصصة لمؤسسات التعليم العالي  
(القيمة بالآلاف جنية) <sup>(٩٧)</sup>

إجمالي الباب السادس	الأصول غير المالية والمتطلبات الإضافية	الأصول غير المالية الأخرى	الأصول غير المنتجة بند (١)	الأصول الثابته			البيان/ مؤسسات التعليم العالي
				الجملة	بند (٢) نفقات إيرادية مؤجلة (تشغيل)	بند (١) استثمار مباشر	
٨٣٤٨٩٠١	-	١٨٣٩٥٠٠	٣٥٠٠٠	٦٤٧٤٤٠١	١٣٠٠٠	٦٤٦١٤٠١	التعليم العالي
١٥٢٠٠٠	-	-	-	١٥٢٠٠٠	-	١٥٢٠٠٠	جامعة الأزهر
١٧٠٠٠	-	-	-	١٧٠٠٠	-	١٧٠٠٠	أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
٢٦٤٦٧٥٠	-	١٧٨٦٥٠٠	-	٨٦٠٢٥٠	-	٨٦٠٢٥٠	ديوان عام وزارة التعليم العالي
٨٥٠٠	-	-	-	٨٥٠٠	-	٨٥٠٠	المجلس الأعلى للجامعات
٥٥٢٤٦٥١	-	٣٥٠٠٠	٣٥٠٠٠	٥٤٣٦٦٥١	١٣٠٠٠	٥٤٢٣٦٥١	الجامعات

المصدر: الموازنة العامة للدولة، الباب السادس- الأصول غير المالية (الاستثمارات)،

٢٠١٩ / ٢٠٢٠م، ص ١٥٩

تشير بيانات الجدول (٢) إلى وجود أصول مالية ثابتة، وأخرى غير ثابتة، ضمن الموازنة العامة للدولة مخصصة لمؤسسات التعليم العالي، وقد بلغ إجمالي الأصول الثابتة لمؤسسات التعليم العالي بمصر على النحو التالي: التعليم العالي (٦٤٧٤٤٠١)، جامعة

الأزهر)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (١٧٠٠٠)، ديوان عام وزارة التعليم العالي (٨٦٠٢٥٠)، المجلس الأعلى للجامعات (٨٥٠٠)، الجامعات (٥٤٣٦٦٥١)، والقيمة بالأف جنيه. في حين بلغ إجمالي الأصول المالية غير الثابتة لمؤسسات التعليم العالي على النحو التالي: التعليم العالي (٨٣٤٨٩٠١)، جامعة الأزهر (١٥٢٠٠٠)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (١٧٠٠٠)، ديوان عام وزارة التعليم العالي (٢٦٤٦٧٥٠)، المجلس الأعلى للجامعات (٨٥٠٠)، الجامعات (٥٥٢٤٦٥١)، والقيمة بالأف جنيه. ويتضح من تلك البيانات مدى تواضع المخصصات المالية لمؤسسات التعليم العالي في مصر الأمر الذي يتطلب معه بناء التحالفات على كافة المستويات والأصعدة الداخلية والخارجية بالتعاون مع مؤسسات مناظرة لدعم مخصصات الأصول المالية بما يسهم في تطوير عمليات البحث والتعليم وخدمة المجتمع.

ومن ثم يتجسد الوضع الراهن لإدارة الأصول المالية في ضعف قدرة مؤسسات التعليم العالي على إدارة مواردها بما يفي بتحقيق أهدافها نظراً لقصور الموارد عن تلبية متطلباتها مما يدعو إلى زيادة المخصصات المالية عن طريق توليد الدخل من جراء التعاون بدمج الإدارات المالية لمؤسسات التحالف، وتوليد الدخل كبديل عن عجز الموازنة.

وفيما يتعلق بإدارة الأصول البشرية، فإن التعليم العالي بمصر يقدم خدماته لعدد (٢٠٩٠١.٢٠٩) مقيدون بالمرحلة الجامعية الأولى في منظومة التعليم العالي، منهم (٦٢.١%) بالجامعات الحكومية بينما يتوزع (٤٨.٩%) من إجمال المقيدون على المعاهد والجامعات الخاصة، والكليات التكنولوجية وجامعة الأزهر. فضلاً عن أعداد المقيدون بمرحلة الدراسات العليا (٢٤٠٠.٤١٧)، (٨١.٤١%) منهم بالجامعات الحكومية، مما يوضح إقبال الطلاب على الالتحاق بالجامعات الحكومية، في المرحلتين الجامعية الأولى والدراسات العليا. ويشير الواقع إلى أنه لا تتوافر سياسات تدعم التوجه نحو إقامة تحالفات داخل مصر في مجال إدارة المورد البشري، مما يؤكد ضرورة بناء التحالفات الاستراتيجية في مجال التعليم العالي على مستوى البرامج والمقررات الدراسية. " ويعد التوجه نحو توحيد اللوائح والسياسات والبرامج الدراسية من خلال التوأمة بين مؤسسات التعليم العالي وفق إطار مؤسسي يدعم إجراءات إدارة الأصول الاستراتيجية السبيل الأمثل لإدارة أصول الموارد البشرية

هذا فيما يتعلق بالواضع الراهن لإدارة بعض أصول الموارد البشرية، وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على الوضع الراهن لإدارة بعض أصول البنية التحتية والتكنولوجية بمؤسسات التعليم العالي:

ب- بعض مؤشرات البنية التحتية والتكنولوجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر

وإدارتها:

تعد البنية التحتية والتكنولوجية منها على وجه الخصوص إحدى دعائم نظام التعليم العالي في مصر ومدخلاته، كما تمثل أصلاً استراتيجياً بالغ الأهمية إذا ما تم استثماره وإدارته بطرق تتوافق وتنافسية التعليم العالي ومؤسساته.

ففيما يتعلق بإدارة أصول البنية التحتية بمؤسسات التعليم العالي بمصر، فإن الوضع الراهن يشير إلى إدارة فعالة للبنية التحتية ولكنها تحتاج إلى تدعيم، حيث تم طرح وزارة التعليم العالي لبرنامج بناء القدرات فيما يتعلق بالأجهزة والمعدات؛ لدعم البنية التحتية بمؤسسات التعليم العالي بالأجهزة والمعدات الجديدة اللازمة، وتحديث المتوافر منها ومعايرته وصيانته، بقيمة ١٠ مليون جنيه للمؤسسة لمدة عامين. ويعد ذلك مؤشراً لتلبية متطلبات المحور الثالث من استراتيجية تطوير التعليم العالي بدعم تطوير البنية التحتية، بالإضافة إلى مراعاة العنصر البشري، وذلك في إطار توفير الإمكانيات اللازمة للعلماء المتميزين بهدف الاستفادة من هذه النماذج ونقلها لشباب الباحثين، كما يعد مؤشراً على رغبة مؤسسات التعليم العالي في إدارة أصولها الاستراتيجية تلك التي تتعلق بالبنية التحتية، بما يدعم توجهها نحو تحقق أقصى استفادة من خبرات بعض المؤسسات الحليفة في أحد مجالات إدارة الأصول الاستراتيجية.

وعلى الرغم من توجه مؤسسات التعليم العالي بمصر نحو تطوير البنية التحتية باعتبارها إحدى الأصول الاستراتيجية بتلك المؤسسات إلا أن الواقع يشير إلى قلة المخصصات المالية المخصصة للإنفاق على أصول البنية التحتية الاستراتيجية، وتطويرها.

(٩٩)

مما يوضح ضرورة دعم دور إدارة مؤسسات التعليم العالي بمصر في مواجهة قلة الموارد المالية لإدارة البنى بما يضمن توفير النظم المعلوماتية والمنصات التعليمية الإلكترونية والتي تعتمد كافة الدول في الوقت الراهن لدعمها بالملايين من عملتها المحلية

مقابل الأنواع بالآخرى من البنية التحتية، بما يحدث نوع من التوازن بين أهمية البنية التحتية والإنفاق عليها. وهذا الضعف التي تشير إليه مؤشرات البنية التحتية والوضع الراهن للإنفاق عليها، يزيد من أهمية توافر الدور الإداري الفاعل في التعامل مع أصول البنية التحتية في الوضع المستقبلي، ويوضح أهمية وجود التكتلات الخدمية في مجال التعليم من خلال تكوين التحالفات الاستراتيجية.

وفيما يلي ما قد لقي الضوء على ما يتعلق بالوضع الراهن لإدارة الأصول غير الملموسة كعوائد المنح والبعثات وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس ومؤشر الابتكار بمؤسسات التعليم العالي.

ج- بعض مؤشرات العلوم والتكنولوجيا والابتكار بمؤسسات التعليم العالي في مصر وإدارتها: جميع المؤشرات المتعلقة بمدخلات ومخرجات العلوم والتكنولوجيا والابتكار ، طبقا للمعايير الدولية في تحسن يتراوح ما بين تدريجي وكبير كآآتي: (١٠٠)

- وصل الإنفاق على البحث والتطوير إلى ١٩,١٩ مليار جنيه ، لعام ٢٠١٨م، بمعدل زيادة قدرها ٦١ % عن العام السابق.
- بلغت الأبحاث العلمية المنشورة دوليا ١٨٧٧٧ ، لعام ٢٠١٨م، بمعدل زيادة قدرها ٢٩ % عن العام السابق.
- احتلت مصر المرتبة ٣٨ عالميا في مجال الأبحاث العلمية المنشورة من ضمن ٢٣٠ دولة على مستوى العالم.
- زاد التعاون الدولي في الأبحاث المشتركة مع دول العالم وقد بلغت نسبة الأبحاث المشتركة ٥١ %
- بدء التحسن التدريجي في ترتيب مصر في مؤشر الابتكار العالمي حيث إحتلت مصر المركز ٩٥ لعام ٢٠١٨م.

وتشير المؤشرات سألقة الذكر والمتعلقة بالعلوم والتكنولوجيا والابتكار إلى الدور البارز لإدارة مؤسسات التعليم العالي للتطوير في هذا المجال ويوضح ذلك زيادة المخصصات المالية، وارتفاع معدلات النشر العلمي الدولي، وزيادة البرامج الموجهة نحو التعاون الدولي.

إلا أنه بمراجعة مؤشر الابتكار العالمي، تبين أن " مصر تحتل المرتبة ٩٤ من بين ١٣٢ دولة تم تصنيفها في مؤشر الابتكار العالمي ٢٠٢١". (١٠١)



مما يوضح تراجع طفيف في مؤشر الابتكار العالمي باعتباره ضمن الأصول الفكرية الاستراتيجية والتي تحتاج إلى دعم وتطوير، ويدعو إلى بناء التحالفات على المستوى البحثي لدعم الإنتاجية والابتكار بمؤسسات التعليم العالي في مصر.

ويعد ذلك مؤشراً على ضعف التوازن على مستوى أصول الموارد البشرية والقدرات الفكرية أو على مستوى إدارتها بمؤسسات التعليم العالي في مصر، بما يدعو للتوجه نحو دور فاعل لإدارتها بما يسهم في مضاعفة العائد الاستراتيجي من تلك الموارد وهذه القدرات من خلال بناء التحالف الاستراتيجي في مجال إدارة الأصول الفكرية الاستراتيجية. وفيما يلي عرض لبعض مؤشرات المنح والبعثات بمؤسسات التعليم العالي في مصر.

د- بعض مؤشرات المنح والبعثات بمؤسسات التعليم العالي في مصر وإدارتها:

تعد المنح والبعثات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة باعتبارهم من أئمن الموارد البشرية، تلك التي تستحق التنمية والتطوير لمواكبة التغيرات المتلاحقة في متطلبات سوق العمل والمؤسسات المنوط بها البحث العلمي والتطوير في مجاله من المفكرين المهرة- تعد إحدى الأصول الاستراتيجية التي تمتلكها مؤسسات التعليم العالي على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية، وتوفرها لمنسوبيها.

حيث تعد المنح والبعثات تلك المزايا والنفقات المقدمة من أي جهة حكومية غرض من أغراض البعثات. (١٠٢)

ومن جوانب اهتمام إدارة مؤسسات التعليم العالي بالإنفاق علي المنح تنوع المنح لتشمل ما يلي: (١٠٣)

- منح مقدمة للدولة وفقاً للاتفاقيات والبرامج التنفيذية المعقودة بين جمهورية مصر العربية ودول أخرى

- منح مقدمة للجهات الموفدة، أو اتفاقيات ثنائية، ومنح المنظمات الدولية .

- منح شخصية يحصل عليها الدارس من إحدى المؤسسات العلمية بصفة الشخصية.

- التمويل الخارجي أو التمويل الذاتي من أي مصدر آخر خلاف المصادر السابقة.

ويشير تنوع المنح الموجهة لمنسوبي التعليم العالي سواء أكانت منح شخصية أو وفق

اتفاقيات دولية إلا أن إدارة مؤسساته تدعم تطوير المورد البشري، ويوضح ذلك اهتمام إدارة

مؤسسات التعليم العالي- على تنوعها- بإثراء مواردها الفكرية، ويدعم توجهها لبناء مزيد من التحالفات الخارجية في إطار الاتفاقيات الدولية.

وفيما تقوم إدارة مؤسسات التعليم العالي بتمويله، ويعد أصلاً استراتيجياً ويفرز عوائد استراتيجية غير ملموسة تتعلق بإنتاجية عضو هيئة التدريس براءات الاختراع، والتي يشير الواقع إلى ضعف دور إدارة مؤسسات التعليم العالي في تشجيع وتقديم الدعم لأعضاء هيئة التدريس لزيادة عدد براءات الاختراع من جراء زيادة المنجزات والإبداعات والمبتكرات العلمية. فبمراجعة عدد براءات الاختراع لعام ٢٠١٩م طبقاً للبيانات الصادرة عن مكتب براءات الاختراع المصري، تبين أنه تم تسجيل عدد (٥٢) براءة اختراع لذات العام، مما يعد مؤشراً على قلة عدد براءات الاختراع مقارنة بأعداد أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي بمصر، ويعد مصدراً للعائد الاقتصادي المستدام إذا ما تم بناء التحالفات الاستراتيجية في إدارة الأصول والموارد البشرية في مجال البحث والتطوير. (١٠٤)

ومن مجمل المؤشرات التي تم عرضها فيما يتعلق بإدارة الأصول البشرية، الفكرية، وأصول البنية التحتية، لمؤسسات التعليم العالي في مصر، فإن ضعف التوازن في الموارد والقدرات طبقاً لتلك المؤشرات سألقة الذكر، يمكن أن يكون مصدراً للعائد الاقتصادي المستدام إذا ما توجهت تلك المؤسسات نحو التحالف الاستراتيجي.

وعلى الرغم من اهتمام وزارة التعليم العالي البالغ برفع القدرات التعاونية الدولية والقيام بشراكات علمية مع بيوت الخبرة الدولية والتعاون مع أكثر من ١٥٠ جهة علمية في دول مختلفة، إلا أن تلك الشراكات يفتقر بعضها إلى إطار عمل يسهم في تحقيق أهدافها. (١٠٥)، وذلك من أجل تفعيل صور التعاون الدولي لتحقيق الفائض النقدي المستهدف من تلك الاتفاقيات.

مما يوضح ضرورة توجه إدارة مؤسسات التعليم العالي في مصر نحو تبني وتفعيل إطار مؤسسي يدعم توجهاتها نحو مزيد من التحالفات الاستراتيجية لضمان فعالية إدارتها لأصولها الاقتصادية بالتوجه نحو التحالف كبديل عن الاندماج الكامل أو التنافس الحاد مع المؤسسات المناظرة داخل وخارج الحدود.

ومن مجمل المؤشرات التي تم عرضها فيما يتعلق بإدارة الأصول المالية، والأصول الفكرية ما يتعلق منها بالتطوير والتكنولوجيا والابتكار، أو بالمنح والبعثات، وأصول البنية

التحتية، لمؤسسات التعليم العالي في مصر، فإن ضعف التوازن في الموارد والقدرات طبقاً لتلك المؤشرات سألغة الذكر، يمكن أن يكون مصدرًا لفعالية إدارة الأصول الاستراتيجية من خلال بناء التحالفات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر بتوجهات التحالف الاستراتيجي.

الخطوة الخامسة: الإطار المؤسسي المقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي ونموذجي جامعتي ألبرتا بكندا وتاسمانيا باستراليا:

تم بناء الإطار المؤسسي المقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي، استناداً إلى نتائج الإطار النظري المتعلق بمتغيري الدراسة، والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال وصف وتحليل نموذجي جامعتي ألبرتا وتاسمانيا في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية، واستناداً إلى نتائج توظيف أسلوب دلفي بتحليل آراء الخبراء ونتائج استطلاع آرائهم حول الأبعاد الزمنية والمكانية والتنظيمية لإدارة الأصول الاستراتيجية وتوجهات التحالف الاستراتيجي.

أولاً: إجراءات تطبيق أسلوب دلفي:

قامت الباحثة باستطلاع آراء الخبراء من الأساتذة الأكاديميين في مجال الإدارة التربوية بعدد ست جامعات المصرية، وتم تطبيق خطوات أسلوب دلفي طبقاً لما ورد بأدبيات الإدارة التربوية على النحو التالي: " تحديد الموضوع: استقصاء المستقبل الممكن والمحتمل والمفضل - بناء استمارة لتكون أداة لجمع المعلومات - اختيار مجموعة من الخبراء للإدلاء بآرائهم من خلال الإدلاء بآرائهم في الجولة الأولى- تنظيم البيانات الواردة في الاستمارة الأولية، وترتيبها، وتلخيصها - عرض نتائج الاستمارة الأولية على مجموعة من الخبراء كشكل من أشكال التغذية الراجعة - إعادة قياس الآراء الواردة في استجابات الخبراء بعد أن يقوموا بإجراء التغييرات والتعديلات التي يجدونها مناسبة في ضوء استجابات زملائهم -تطبيق الاستمارة على ثلاث جولات على الأقل لضمان ثبات الاستجابات، وتحليل البيانات وتفسيرها، وكتابة التقرير النهائي." وقد قامت الباحثة بالتطبيق طبقاً للخطوات سألغة الذكر.

(١٠٦)

## أ- أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات الدراسة في ثلاثة استطلاعات للرأي تم بناؤها بغرض تحقيق أهداف الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- استطلاع الجولة الأولى: وفيه تم تصميم استطلاع رأي من النوع المفتوح حول المحاور الرئيسية التي يمكن اعتبارها محددات للإطار المؤسسي المقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، تكون استطلاع الرأي المفتوح في الجولة الأولى من دلفي في صورته الإلكترونية من جزئين الأول البيانات الأساسية للسادة الخبراء، والثاني أبعاد متغيري الدراسة، على وجه العموم، بما يتيح للسادة الأساتذة الخبراء تضمين العبارات المناسبة للأبعاد ( الزمنى - التنظيمي- المكاني ) لتوجهات التحالف لإدارة الأصول الاستراتيجية.

تضمن البعد الأول ( البعد الزمني) أربعة أبعاد فرعية تضمنت أفق التخطيط للتحالف وإدارة الأصول الاستراتيجية، والمعتمد على عملية الإدارة، وتمثلت في ( خطط وسياسات وبرامج وقرارات )، بينما تضمن البعد الثاني ( البعد التنظيمي) ثلاثة أبعاد فرعية هي: ( مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ) على الأداء في عمليات إدارة الأصول الاستراتيجية..، في حين اشتمل البعد الثالث ( البعد المكاني ) على بعدين فرعيين هما: ( العوامل البيئية المتمثلة في دراسة ظروف العمل، ومنظور التفاعل بين الاصول والعوامل البيئية ).

وقد تم بناء استطلاع الرأي في الجولة الثانية طبقاً لما ورد للباحثة من عبارات قام الأساتذة الخبراء بصياغتها وإدراجها قرين الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيري الدراسة من خلال استجاباتهم في استطلاع الرأي المفتوح في الجولة الأولى.

كما تم بناء استطلاع رأي الجولة الثالثة بعد احتساب النسب المئوية والتكرارات للعبارات التي قام بتضمينها الأساتذة الخبراء في استطلاع الرأي في الجولة الثانية، وتم استبعاد العبارات التي لم تصل إلى نقطة القطع (cut off score) المتمثلة في (٧٠%) من إجمالي عدد الخبراء المستجيبين.

## ب- عينة الدراسة:

تم استطلاع آراء الخبراء في الجولة الأولى من دلفي والبالغ عددهم ثمانية عشر خبيراً من جامعات ( عين شمس، القاهرة، حلوان، الزقازيق، بني سويف، سوهاج )، السادة

الأساتذة الخبراء روعي في اختيارهم صلتهم بتخصص الإدارة التربوية، وتنوع جامعاتهم وتنوع المناصب القيادية التي تولونها، بما أتاح لهم اتخاذ قرارات تتعلق بالأصول الاستراتيجية بمؤسساتهم الجامعية، كما تم التواصل مع سيادتهم هاتفياً لإطلاع سيادتهم على أهداف الدراسة وأخذ موافقتهم على المشاركة بإبداء الرأي قبيل البدء في تطبيق إجراءات أسلوب دلفي، وقد تم توضيح المصطلح الإجرائي لكل من متغيري الدراسة بأداة الدراسة، وقد تم استطلاع آرائهم في الفترة من (١٥ / يونيو ٢٠٢١ م) إلى (٥ / يوليو ٢٠٢١ م) وصل منها الباحثة إحدى عشر استجابة، وقد واجهت الباحثة بعض الصعوبات المتعلقة بقلّة استجابات الخبراء على استطلاع الرأي من النوع المفتوح، الأمر الذي ترتب عليه صعوبة الإبقاء على كافة الخبراء في الجولة الثانية، حيث تم تطبيق الجولة الثانية في الفترة من (٢٠ يوليو) حتى (٢٥ أغسطس)

على إحدى عشر خبيراً، ممن وصلت استجاباتهم للباحثة، كما تم تطبيق الجولة الثالثة في الفترة من (١٠ سبتمبر) حتى (٢٥ سبتمبر) على عشرة خبراء، وهو العدد الذي تم الإبقاء عليه طبقاً لاستجابات الأساتذة الخبراء، وتم قياس درجة اتفاهم حول عبارات الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيري الدراسة في الجولة الثالثة. وقد تم إطلاع الخبراء على نتائج كل جولة عقب انتهاء إجراءات احتساب النسب المئوية لكل عبارة بناء على عدد التكرارات واستبعاد بعض العبارات التي لم تصل إلى نقطة القطع التي تم تحديدها.

ج- نتائج تطبيق أسلوب دلفي:

توصلت الجولة الأولى إلى العبارات التي يمكن اعتبارها محددات لبناء الإطار المقترح، وتمثلت في (٤٥) عبارة اقترحتها السادة الأساتذة الخبراء موزعة كالتالي على الأبعاد الرئيسية لأداة الدراسة: (٢٣) عبارة تضمنها البعد الأول: البعد الزمني، (١٤) عبارة تضمنها البعد الثاني: البعد التنظيمي، (٨) عبارة تضمنها البعد الثالث: البعد المكاني.

ولاستيفاء إجراءات تطبيق الجولة الثانية، والتي تم تطبيق إجراءاتها في الفترة من (٢٠ يوليو) حتى (٢٥ أغسطس) تم تصميم استطلاع للرأي مكون من ثلاثة أبعاد رئيسية حيث تضمنت كافة الأبعاد عبارات اقترحتها السادة الخبراء، تضمن (٤٥) عبارة، حيث انقسم البعد الأول، إلى أربعة محاور فرعية بواقع (٢٣) عبارة، وتضمن البعد الثاني، ثلاثة أبعاد فرعية، مثلتها (١٤) عبارة، بينما اشتمل البعد الثالث على بعدين فرعيين، بواقع (٨) عبارات، وقد تم

تصميم استطلاع الرأي الإلكتروني من النوع المغلق، على **Google Drive**، وتم إرساله إلى إحدى عشر خبيراً من الأساتذة الخبراء اللذين تفضلوا بالاستجابة في الجولة الأولى، وذلك عبر الرابط المختصر. <sup>(١٠٧)</sup>، وقد تم تلقي (١١) استجابة من إجمالي (١١) استجابة.

ولاستيفاء إجراءات تطبيق الجولة الثالثة، والتي تم تطبيقها في الفترة من (١٠ سبتمبر) حتى (٢٥ سبتمبر) ٢٠٢١م، وقد تم بناء استطلاع الرأي بعد استبعاد العبارات التي لم يتفق عليها (٧٠%) من الخبراء تضمن استطلاع الرأي في الجولة الثالثة (٤١) عبارة، حيث انقسم البعد الأول، إلى أربعة محاور فرعية بواقع (٢٢) عبارة، وتضمن البعد الثاني، ثلاثة أبعاد فرعية، مثلته (١٣) عبارة، بينما اشتمل البعد الثالث على بعدين فرعيين، بواقع (٦) عبارات، وقد تم تصميم استطلاع الرأي الإلكتروني عن طريق **Google Drive**، وتم إرساله إلى إحدى عشر خبيراً من الأساتذة الخبراء اللذين تفضلوا بالاستجابة في الجولة الأولى، وقد تم التطبيق عبر الرابط المختصر. <sup>(١٠٨)</sup>

د- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الجداول التكرارية لحساب النسب المئوية للعبارات الواردة باستطلاعي الرأي في الجولتين الثانية والثالثة؛ طبقاً لمقياس ( **Scale Likart** ) الثلاثي في الجولتين، حيث تنحصر الاستجابات حول العبارات المضمنة بأبعاد استطلاعي الرأي ما بين ( مهمة جداً - إلى حد ما - غير مهمة )، وذلك لتحديد درجة اتفاق الخبراء على عبارات أبعاد متغيري الدراسة، والواردة باستطلاعي الرأي في الجولتين الثانية والثالثة.

هـ- نتائج تطبيق أسلوب دلفي:

وفيما يلي عرض لهذه النتائج :

١. نتائج تطبيق الجولة الأولى:

تم تطبيق الجولة الأولى من دلفي، على السادة الأساتذة الخبراء وعددهم ثمانية عشر خبيراً، بهدف تحديد العبارات التي يمكن تضمينها استطلاع الرأي في الجولة الثانية حول إطار مؤسسي مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، وقد تم التطبيق في الفترة من (١٥ / يونيو) إلى (٥ / يوليو) ٢٠٢١م، تلقت الباحثة استجابات أحد عشر خبيراً، وأسفرت نتائج التطبيق عن تضمين العبارات التي اقترحتها السادة الخبراء فيما يتعلق بالأبعاد الرئيسية والفرعية طبقاً للوفاء بأهداف الدراسة ووفقاً لمتغيراتها، وقد تم تجميع

العبارات الواردة قرين كل بعد رئيسي أو فرعي، وتم بناء استطلاع الرأي في الجولة الثانية من دلفي، وتضمن (٤٥) عبارة موزعة على أبعاده طبقاً لآراء الخبراء.  
٢. نتائج تطبيق الجولة الثانية:

تم تطبيق الجولة الثانية من دلفي، على الخبراء بهدف الوقوف على درجة اتفاق آرائهم حول العبارات الواردة باستطلاع الرأي على مقياس ثلاثي، شمل استجابات (مهمة جداً- إلى حد ما- غير مهمة)، تم التطبيق في الفترة من (٢٠ يوليو) حتى (٢٥ أغسطس) ٢٠٢١ م، على أحد عشر خبيراً، وقد تم تلقي كافة الاستجابات، وحساب النسب المئوية لاتفاق الخبراء على النحو التالي:

## جدول (٣)

استجابات الخبراء في الجولة الثانية من دلفي حول عبارات البعد الزمني لتوجهات التحالف  
الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية

الأبعاد	العبارات	مهمة جداً	% إلى حد ما	% غير مهمة	%	البيانات	
						بالمئة	بالنسبة
البعد الزمني لتوجهات التحالف لإدارة الأصول الاستراتيجية	الخط	١١	١٠٠	-	-	التنسيق عند إعداد الخطط الاستراتيجية في تحقيق التكامل وتبادل الخدمات ودعم الشراكات بين مؤسسات التحالف.	
		١٠	٩٠.٩	١	٩.٠٩	إعداد دراسة متأنية للوضع الراهن بمؤ	
		١١	١٠٠	-	-	تقييم الوضع التنافسي داخل وخارج الب	
		٩	٨١.٨٢	٢	١٨.١٨	تحديد أولويات الاستدامة في إدارة الأم	
		١٠	٩٠.٩	١	٩.٠٩	صياغة خطط مالية تشغيلية وطويلة الأ	
	السياسات	١١	١٠٠	-	-	التنبؤ بمعوقات وصعوبات التنفيذ واقت	
		١١	١٠٠	-	-	التخطيط لهيكل إدارة التحالف الاستراتيجية وفروعها في مؤسسات التعليم العالي المشاركة.	
		٧	٦٣.٦٣	٤	٣٦,٣٦	التعهد بالموثوقية في إدارة الأصول الا	
		٩	٨١.٨٢	٢	١٨.١٨	الإقرار بالالتزام بتعظيم عوائد الاستثمار	
		٩	٨١.٨٢	٢	١٨.١٨	التزام مؤسسات التحالف بتوثيق إجراء	
البرامج	١١	١٠٠	-	-	فعالية الاتصال بين كافة الإدارات والأق		
	١٠	٩٠.٩	١	٩.٠٩	الأداء المتوازن بقياس درجة التقدم وال		
	١١	١٠٠	-	-	تحديد المسؤوليات المتعلقة بالتنفيذ والمتابعة سواء كانت مواقع أو جهات أو أفراد.		
	٩	٨١.٨٢	٢	١٨.١٨	دراسة إمكانية تنفيذ برامج للتعاون		
	١٠	٩٠.٩	١	٩.٠٩	الاستراتيجي لكل مؤسسة تعليم عالي على المستوى العالمي والاقليمي.		
						تطوير برامج لإدارة العوائد الاستراتيجية	



-	-	١٨.١٨	٢	٨١.٨٢	٩	اقترح أنشطة مشتركة لبرامج إدارة الأ بمؤسسات التحالف	ال ر ق ة
-	-	-	-	١٠٠	١١	توفير المتطلبات التنظيمية لتنفيذ برامج الاستراتيجية	
-	-	٢٧.٢٧	٣	٧٢.٧٣	٨	الاعتماد المتوازن على رأس المال البش في برامج إدارة الأصول	
-	-	-	-	١٠٠	١١	تحديد الأنظمة واللوائح وصياغة المعايير الداعمة لاتخاذ قرارات إدارة الأصول الاستراتيجية	
-	-	-	-	١٠٠	١١	توافر المعلومات الداعمة لصنع واتخاذ الأصول الاستراتيجية	
-	-	-	-	١٠٠	١١	تحديد الصعوبات الداخلية والخارجية و عملية اتخاذ القرار المتعلق بإدارة الأم التحليل والمراجعة الدقيقة للقرارات إدا	
-	-	٩.٠٩	١	٩.٩	١٠	الاستراتيجية	
-	-	-	-	١٠٠	١١	اتخاذ قرارات تحويل البروتوكولات والاتفاقيات القائمة بالفعل إلى تحالفات استراتيجية بين مؤسسات التعليم العالي المشاركة.	

اتضح من البيانات الواردة في الجدول (٣) اتفاق الخبراء حول العبارات المتعلقة بالبعد الزمني بالأبعاد الفرعية المتعلقة بالتخطيط والبرامج والسياسات والقرارات، ما عدا العبارة الثانية فيما يتعلق ببعيد السياسات حيث حصلت على (٧) بنسبة (٦٣,٣%) من إجمالي آراء الخبراء، ونصها "التعهد بالموثوقية في إدارة الأصول الاستراتيجية بما يضمن ترشيد الإنفاق"، لذا تم استبعادها من استطلاع الرأي في الجولة الثالثة، وقد يرجع استبعاد الخبراء لهذه العبارة من بعد السياسات المتعلقة بإدارة الأصول، لأن تعهد مؤسسات التعليم العالي بالثقة المتبادلة فيما يتعلق بالأمور المالية قد لا يحقق هدف ترشيد الإنفاق على عمليات إدارة الأصول الاستراتيجية. وفيما يلي آراء الخبراء فيما يتعلق بالبعد التنظيمي.

## استجابات الخبراء في الجولة الثانية من دلفي حول ممارسات البعد التنظيمي لتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية

الأبعاد رئيسي/ فرعي	العبارات	مهمة جدا	%	إلى حد ما	%	غير مهمة	%	
مهام التخطيط لإدارة الأصول	بناء قاعدة بيانات ومعلومات عن مؤسسات التعليم العالي والمستهدفين من التحالف.	١١	١٠٠	-	-	-	-	
	هيكلة إدارة الأصول الاستراتيجية على مستوى كل مؤسسة.	٩	٨١.٨٢	٢	١٨.١٨	-	-	
	تخطيط الموارد البشرية والتقنية بمؤسسات التحالف.	١١	١٠٠	-	-	-	-	
	التخطيط لإدارة العوائد الاستراتيجية بمؤسسات التحالف.	١٠	٩٠.٩	١	٩.٠٩	-	-	
	مهام لتنظيم إدارة الأصول	توظيف الموارد البشرية، وتدريبها على إدارة الأصول الاستراتيجية ومجالات عمل التحالف الاستراتيجي.	١١	١٠٠	-	-	-	-
		تهيئة بيئة تنظيمية تتعاضد بها الفرص المناسبة لإدارة الأصول	١١	١٠٠	-	-	-	-
		تنفيذ إجراءات إدارة الأصول وفق المتطلبات القانونية.	٩	٨١.٨٢	٢	١٨.١٨	-	-
		العمل مع الشركاء لتحفيز النمو والتطور للأصول الاستراتيجية.	٨	٧٢.٧٣	٣	٢٧.٢٧	-	-
		مهام الرقابة على إدارة الأصول	إعداد نماذج مناسبة ومرنة تتفق والتوجه الاستراتيجي في رقابة تنفيذ المشروعات/ الشراكات، وتقييم الأداء المؤسسي في هذا الشأن.	١١	١٠٠	-	-	-
	اتباع نظام مناسب في تطبيق حوكمة العمليات وضبطها في كافة المشروعات/ الشراكات بين مؤسسات التحالف الاستراتيجي.		٩	٨١.٨٢	٢	١٨.١٨	-	-
	تدقيق المعلومات والبيانات المتعلقة بإدارة الأصول		١٠	٩٠.٩	١	٩.٠٩	-	-
متابعة الالتزام بتنفيذ المهام والأنشطة باستراتيجية إدارة الأصول	١١		١٠٠	-	-	-	-	
إقرار نظام رقابي على تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة المخاطر الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الأصول	١١		١٠٠	-	-	-	-	
تنفيذ مسؤوليات الإشراف والمتابعة للأصول الاستراتيجية بمعاونة مستشارين خارجيين	٩		٨١.٨٢	٢	١٨.١٨	-	-	

يتضح من بيانات الجدول (٤) ما يلي:

جميع الممارسات الواردة بالبعد التنظيمي لتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، قد وافق عليها الخبراء بنسبة تراوحت ما بين (٧٠%)، و (١٠٠%)، وذلك يشير إلى أهمية كافة العبارات المضمنة بأبعاد التخطيط والتنظيم والرقابة على الأصول الاستراتيجية، ويدعو إلى تجه مؤسسات التعليم العالي نحو الاهتمام بإجراءات التخطيط والالتزام بالتنفيذ للأنشطة والمهام المتعلقة بإدارة الأصول الاستراتيجية، واتباع نظام مؤسسي واضح ومعلن في الرقابة ومتابعة الأداء بين مؤسسات التحالف.

والجدول التالي يوضح استجابات الخبراء في الجولة الثانية، حول البعد المكاني لتوجهات التحالف الاستراتيجي.

جدول (٥)

استجابات الخبراء في الجولة الثانية، حول البعد المكاني لتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية

الأبعاد رئيسي/ فرعي	العبارات	مهمة جدا	%	إلى حد ما	%	غير مهم ة	%
دراسة ظروف العمل البعد المكاني لتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية (بالتشبيك- التوأمة- التعاون الدولي)	دراسة احتياجات المستفيدين، واعتبارها أساسا في بناء الخطط والبرامج والمشروعات على مستوى كل مؤسسة، ووفقا لتوجهات التحالف الاستراتيجي للمؤسسات المشاركة.	١٠	٩٠.٩	١	٩.٠ ٩	-	-
	توحيد السياسات والممارسات اللتان تعكسان مهمة المؤسسات على نحو يعكس تحقيق أهدافها، بما يحقق لها عوائد اقتصادية مشتركة.	١١	١٠٠	-	-	-	-
	دراسة السوق وتوجهات التحالف الاستراتيجي لتحسين إدارة الأصول في ظل الظروف الراهنة بمؤسسات التحالف.	٩	٨١.٨٢	٢	٨.١٨	-	-
	توفير مناخ عمل إيجابي يحقق الشفافية ويفي بمتطلبات التمويل لإدارة الأصول مستقبلاً	١١	١٠٠	-	-	-	-

-	-	٨.١٨	٢	٨١.٨٢	٩	إعداد مبادرات المشاركة في الوفاء بالتزامات إدارة الأصول الاستراتيجية	دراسة التفاعل بين الأصول والبيئة
-	-	-	-	١٠٠	١١	دراسة المتغيرات والامكانيات والموارد البيئية ( الداخلية والخارجية ) المتاحة ، وتحديد أوجه الافادة منها في دعم وتفعيل أشكال التشبيك وبرامج التوأمة وصيغ الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي.	
-	-	٧.٢٧	٣	٧٢.٧٣	٨	دراسة توجهات إدارة المخاطر نتيجة لتغيرات العلاقة بين مؤسسات التحالف	
-	-	٧.٢٧	٣	٧٢.٧٣	٨	إعداد دراسة بيئية لمؤسسات التحالف تضع في اعتبارها نهج التكنولوجيا البشرية في إدارة الأصول الاستراتيجية	

يتضح من بيانات الجدول (٥) ما يلي:

جميع الممارسات الواردة بالبعد المكاني لتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، قد وافق عليها الخبراء بنسبة تراوحت ما بين (٨٠%) و (١٠٠%) عدا العبارتين (٧، ٨) وهما عبارتين ممثلتين لدراسة التفاعل بين الأصول والبيئة كأحد أليات إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي المتحالفة، مما يوضح أن توجه الخبراء نحو ضعف الموافقة على كون التفاعل بين الأصول الاستراتيجية والبيئة أحد محددات الإطار المؤسسي المقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية من خلال تفعيل التحالفات الاستراتيجية، ونص العبارتين على الترتيب "دراسة توجهات إدارة المخاطر نتيجة لتغيرات العلاقة بين مؤسسات التحالف.."، "إعداد دراسة بيئية لمؤسسات التحالف تضع في اعتبارها نهج التكنولوجيا البشرية في إدارة الأصول الاستراتيجية" حيث تمت الموافقة عليهما بنسبة (٧٢.٧%) تقريباً؛ لذا تم استبعادهما من استطلاع الرأي في الجولة الثالثة. ويعد ذلك مؤشراً على أن دعم التحالف من خلال صيغ التشبيك والتوأمة والتحالف الدولي أولى بالقبول لأن يكون وسيلة للتفاعل بين الأصول الاستراتيجية والبيئة بدلاً عن التوجه نحو إدارة المخاطر الاستراتيجية، أو إعداد دراسات بيئية لمجتمعات مؤسسات التحالف. وفيما يلي عرض نتائج الجولة الثالثة من دلفي:

وقد تم تطبيق الجولة الثالثة من دلفي، على الأساتذة الخبراء بهدف الوقوف على درجة اتفاق آرائهم حول العبارات الواردة باستطلاع الرأي التي انتهت إليها الجولة الثانية على المقياس الثلاثي، الذي شمل استجابات (مهمة جداً- إلى حد ما- غير مهمة)، تم التطبيق في الفترة (١٠ سبتمبر) حتى (٢٥ سبتمبر) ٢٠٢١م، وقد تم التطبيق على أحد عشر خبيراً، وقد تم تلقي عشر استجابات، كما تم حساب النسب المئوية لاتفاق الأساتذة الخبراء على النحو التالي:

## جدول (٦)

استجابات الخبراء في الجولة الثالثة من دلفي حول عبارات البعد الزمني لتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية

الأبعاد	العبارات	مهمة جداً	%	إلى حد ما	%	غير مهمة	%
البعد الزمني لتوجهات التحالف لإدارة الأصول الاستراتيجية	التنسيق عند إعداد الخطط الاستراتيجية في تحقيق التكامل وتبادل الخدمات ودعم الشراكات بين مؤسسات التحالف.	١٠	١٠٠	-	-	-	-
	إعداد دراسة متأنية للوضع الراهن بمؤسسات التحالف	١٠	٩٠	١	١٠	-	-
	تقييم الوضع التنافسي داخل وخارج البيئة التنافسية	١٠	١٠٠	-	-	-	-
	تحديد أولويات الاستدامة في إدارة الأصول الاستراتيجية	٩	٩٠	١	١٠	-	-
	صياغة خطط مالية تشغيلية وطويلة الأجل تراعي الشفافية المالية	٩	٩٠	١	١٠	-	-
السياسات	التنبؤ بمعوقات وصعوبات التنفيذ واقتراح سبل تذليلها وإدارة المخاطر المحتملة	٧	٧٠	٣٠	٣	-	-
	التخطيط لهيكل إدارة التحالف الاستراتيجي وفروعها في مؤسسات التعليم العالي المشاركة.	١٠	١٠٠	-	-	-	-
	الإقرار بالالتزام بتعظيم عوائد الاستثمار في الأصول الاستراتيجية	٩	٩٠	١	١٠	-	-
	التزام مؤسسات التحالف بتوثيق إجراءات إدارة الأصول الاستراتيجية	١٠	١٠٠	-	-	-	-
	فعالية الاتصال بين كافة الإدارات والأقسام المناظرة بمؤسسات التحالف.	٧	٧٠	٣	٣٠	-	-

				٩٠	٩	الاداء المتوازن بقياس درجة التقدم والنجاح في إدارة الأصول الاستراتيجية		
				١٠٠	١٠	تحديد المسؤوليات المتعلقة بالتنفيذ والمتابعة سواء كانت مواقع أو جهات أو أفراد.		
		١٠	١	٩٠	٩	دراسة إمكانية تنفيذ برامج للتعاون الاستراتيجي لكل مؤسسة تعليم عالي على المستوى العالمي والإقليمي.	البرامج	
				١٠٠	١٠	تطوير برامج لإدارة العوائد الاستراتيجية بمؤسسات التحالف		
		١٠	١	٩٠	٩	اقتراح أنشطة مشتركة لبرامج إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التحالف		
				١٠٠	١٠	توفير المتطلبات التنظيمية لتنفيذ برامج إدارة الأصول الاستراتيجية		
		١٠	١	٩٠	٩	الاعتماد المتوازن على رأس المال البشري والتقنية في برامج إدارة الأصول		
				١٠٠	١٠	تحديد الأنظمة واللوائح وصياغة المعايير الداعمة لاتخاذ قرارات إدارة الأصول الاستراتيجية		القرارات
				١٠٠	١٠	توافر المعلومات الداعمة لصنع واتخاذ قرارات إدارة الأصول الاستراتيجية		
		٢٠	٢	٨٠	٨	تحديد الصعوبات الداخلية والخارجية والتقنية التي تواجه عملية اتخاذ القرار المتعلق بإدارة الأصول		
		١٠	١	٩٠	٩	التحليل والمراجعة الدقيقة للقرارات إدارة الأصول الاستراتيجية		
		١٠	١	٩٠	٩	اتخاذ قرارات تحويل البروتوكولات والاتفاقيات القائمة بالفعل إلى تحالفات استراتيجية بين مؤسسات التعليم العالي المشاركة.		

يتضح من بيانات الجدول (٦) ما يلي:

جميع العبارات الواردة بالبعد الزمني لتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، قد وافق عليها الخبراء بنسبة تراوحت ما بين (٧٠%)، و (١٠٠%) عدا العبارتين (٦) فيما يتعلق بخطط إدارة الأصول الاستراتيجية بين مؤسسات التعليم العالي المتحالفة، ونصها " التنبؤ بمعوقات وصعوبات التنفيذ واقتراح سبل تذليلها وإدارة المخاطر المحتملة.."، وعلى الرغم من أهمية تلك العبارة أثناء عمليات التنفيذ

إدارة الأصول الاستراتيجية من خلال بناء التحالفات الاستراتيجية، إلا أن الخبراء يرون قلة تأثيرها كأحدى إجراءات إدارة الأصول الاستراتيجية فهي ليست ذات أولوية في عمليات التنفيذ، والعبارة (١٠) فيما يتعلق بسياسات إدارة الأصول الاستراتيجية، ونصها " فعالية الاتصال بين كافة الإدارات والأقسام المناظرة بمؤسسات التحالف "حيث تمت الموافقة عليهما بنسبة (٧٠ %) تقريباً، وقد يرجع ذلك إلى رؤية الخبراء بأن الاتصال بين القيادات يعد أهم في رسم خطوات تنفيذ إجراءات إدارة الأصول من فعالية الاتصال بين الأقسام في حال لا تتوفر آلية تنفيذ واضحة تم إعدادها من جانب قادة مؤسسات التعليم العالي المتحالفة؛ لذا تم استبعادهما من العبارات التي سوف يتم الاستناد إليها في بناء الإطار المقترح بناء على رأي السادة الأساتذة الخبراء.

والجدول التالي يوضح استجابات الخبراء في الجولة الثالثة، حول البعد التنظيمي لتوجهات التحالف الاستراتيجي.

## جدول رقم (٧)

استجابات الخبراء في الجولة الثانية من دلفي حول ممارسات البعد التنظيمي لتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية

الأبعاد رئيسي/ فرعي	العبارات	مهمة جدا	%	إلى حد ما	%	غير مهمة	%
البعد التنظيمي لتوجهات التحالف لإدارة الأصول	بناء قاعدة بيانات ومعلومات عن مؤسسات التعليم العالي والمستهدفين من التحالف .	١٠	١٠٠	-	-	-	-
	هيكلية إدارة الأصول الاستراتيجية على مستوى كل مؤسسة.	١٠	١٠٠	-	-	-	-
	تخطيط الموارد البشرية والتقنية بمؤسسات التحالف.	٩	٩٠	١	١٠	-	-
	التخطيط لإدارة العوائد الاستراتيجية بمؤسسات التحالف.	٩	٩٠	١	١٠	-	-
مهام لتنظيم الإدارة	توظيف الموارد البشرية، وتدريبها على إدارة الأصول الاستراتيجية ومجالات عمل التحالف الاستراتيجي.	١٠	١٠٠	-	-	-	-
	تهيئة بيئة تنظيمية تتعاطم بها الفرص المناسبة لإدارة الأصول	٩	٩٠	١	١٠	-	-
	تنفيذ إجراءات إدارة الأصول وفق المتطلبات القانونية.	٩	٩٠	١	١٠	-	-

-	-	-	-	١٠٠	١٠	إعداد نماذج مناسبة ومرنة تتفق والتوجه الاستراتيجي في رقابة تنفيذ المشروعات/ الشراكات، وتقييم الأداء المؤسسي في هذا الشأن.	مهام الرقابة على إدارة الأصول
-	-	-	-	١٠٠	١٠	اتباع نظام مناسب في تطبيق حوكمة العمليات وضبطها في كافة المشروعات/ الشراكات بين مؤسسات التحالف الاستراتيجي.	
-	-	١٠	١	٩٠	٩	تدقيق المعلومات والبيانات المتعلقة بإدارة الأصول	
-	-	١٠	١	٩٠	٩	متابعة الالتزام بتنفيذ المهام والأنشطة باستراتيجية إدارة الأصول	
-	-	١٠	١	٩٠	٩	إقرار نظام رقابي على تنفيذ الخطط الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الأصول	
-	-	١٠	١	٩٠	٩	تنفيذ مسؤوليات الإشراف والمتابعة للأصول الاستراتيجية بمعاونة مستشارين خارجيين	

يتضح من بيانات الجدول (٧) ما يلي:

جميع الممارسات الواردة بالبعد التنظيمي لتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، قد وافق عليها الخبراء في الجولة الثالثة بنسبة تراوحت ما بين (٩٠%)، و (١٠٠%) تقريباً؛ لذا تم الإبقاء على جميع العبارات الواردة بالبعد التنظيمي فيما يتعلق بمهام التخطيط والتنظيم والرقابة لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التحالف، ومن ثم يمكن الاستناد إليها في بناء الإطار المقترح بناء على اتفاق السادة الأساتذة الخبراء حولها، ويعد ذلك مؤشراً لأهمية البعد التنظيمي إبان التحالفات الاستراتيجية لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر.

والجدول التالي يوضح استجابات الخبراء في الجولة الثالثة، حول البعد المكاني لتوجهات التحالف الاستراتيجي.



## جدول (٨)

استجابات الخبراء في الجولة الثالثة، حول البعد المكاني لتوجهات التحالف الاستراتيجي.

الأبعاد رئيسي/ فرعي	العبارات	مهم ة جدا	%	إلى حد ما	%	غير مهم ة	%
البعد المكاني لتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية (بالتشبيك- التوأمة- التعاون الدولي)	دراسة احتياجات المستفيدين، واعتبارها أساسا في بناء الخطط والبرامج والمشروعات على مستوى كل مؤسسة، ووفقا لتوجهات التحالف الاستراتيجي للمؤسسات المشاركة.	١٠	١٠	-	-	-	-
	توحيد السياسات والممارسات اللتان تعكسان مهمة المؤسسات على نحو يعكس تحقيق أهدافها، بما يحقق لها عوائد اقتصادية مشتركة.	٨	٨٠	٢	٢٠	-	-
	دراسة السوق وتوجهات التحالف الاستراتيجي لتحسين إدارة الأصول في ظل الظروف الراهنة بمؤسسات التحالف.	١٠	١٠	-	-	-	-
	توفير مناخ عمل إيجابي يحقق الشفافية وفي متطلبات التمويل لإدارة الأصول مستقبلاً	٩	٩٠	١	١٠	-	-
	إعداد مبادرات المشاركة في الوفاء بالتزامات إدارة الأصول الاستراتيجية	٨	٨٠	٢	٢٠	-	-
دراسة المتغيرات والامكانات والموارد البيئية ( الداخلية والخارجية ) المتاحة ، وتحديد أوجه الافادة منها في دعم وتفعيل أشكال التشبيك وبرامج التوأمة وصيغ الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي.	١٠	١٠	-	-	-	-	

يتضح من بيانات الجدول (٨) ما يلي:

يتضح من البيانات الواردة بالجدول (٨)، أن جميع العبارات الواردة بالبعد المكاني لتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، قد وافق عليها الخبراء بنسبة تراوحت ما بين (٨٠%)، و (١٠٠%) فيما يتعلق بدراسة ظروف العمل، أو دراسة التفاعل بين الأصول الاستراتيجية والبيئة كأحد أليات إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي المتحالفة، مما يوضح أن توجه الخبراء نحو الاتفاق على العبارات الواردة بذات البعد، كأحد محددات الإطار المؤسسي المقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية من خلال تفعيل التحالفات الاستراتيجية، لا سيما فيما يتعلق بإعداد وتنفيذ

مبادرات الشراكة أو دراسة متغيرات وإمكانات البيئة المحيطة للتنسيق لتوجيه صيغ التحالف لإدارة الأصول الاستراتيجية.

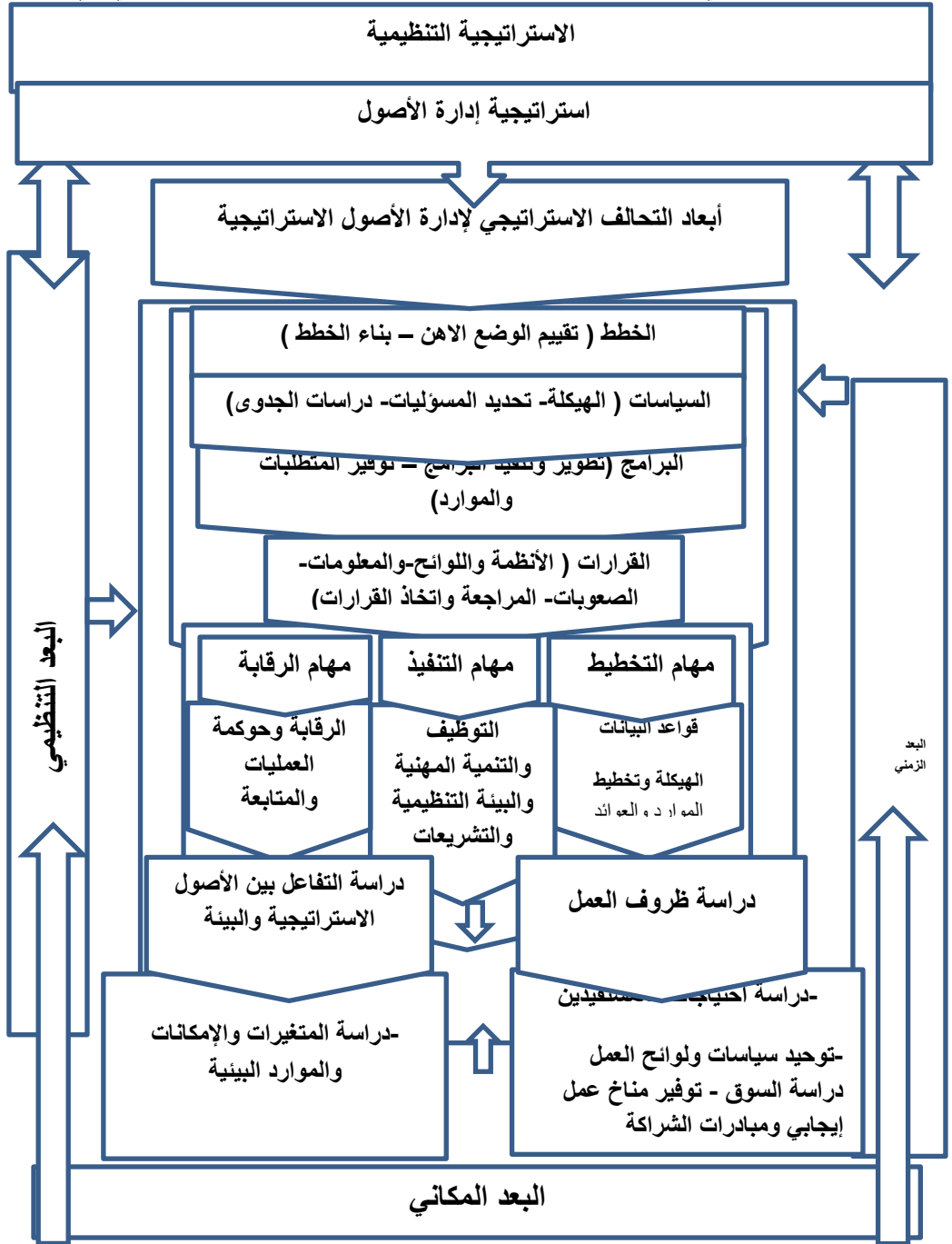
ثانياً: الإطار المؤسسي المقترح لتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر:

يتضمن الإطار المؤسسي المقترح لتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، أبعاد توجهات التحالف الاستراتيجي، والعمليات والإجراءات المترابطة والتي يمكن أن توظفها مؤسسات التعليم العالي في إطار التحالف الاستراتيجي مع مراعاة السياسات الحاكمة والاستراتيجية التنظيمية بما تتضمنه من استراتيجيات مالية واستراتيجية لإدارة الأصول؛ لضمان إدارة متميزة للأصول الاستراتيجية، استناداً إلى آراء الخبراء، والاستفادة من خبرتي جامعتي ألبرتا وتسمانيا. ويكاد يتفق الإطار المقترح في توجهه إلى أن استراتيجيات إدارة الأصول تتوافق مع المستويات المختلفة من الاستراتيجية التنظيمية- يتفق مع إحدى نتائج دراسة (GAVRIKOVA, Elizaveta<sup>(١٠٩)</sup> & Others)، حول بعض الجوانب الاستراتيجية لإدارة الأصول

والشكل التالي يوضح هيكل الإطار المؤسسي المقترح لتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر.

## شكل (٢)

إطار مؤسسي مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر



يتضح من الشكل (٢) أن توجهات التحالف لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر طبقاً لآراء الخبراء تؤسس على مجموعة من الأبعاد المتمثلة في الأبعاد الزمنية والتنظيمية والمكانية لتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية.

وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على الإطار المؤسسي المقترح لتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، بأبعاده الزمني، التنظيمي، والمكاني في إطار النطاق البيئي والسياسات والتشريعات الحاكمة والداعمة وأليات التعاون على المستوى التنفيذي لتحقيق الأهداف المشتركة للتحالف في ذات المجال:

#### أولاً: إجراءات الإطار المؤسسي المقترح:

وقد تم عرض الإجراءات المقترحة بالأبعاد ( الزمني - التنظيمي - المكاني)

أ- فيما يتعلق بإجراءات البعد الزمني لتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر:

ويتضمن البعد الزمني ( الخطط - السياسات - البرامج - القرارات )

١٠- وتتضمن إجراءات خطط التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر ما يلي:

١- التنسيق عند إعداد الخطط الاستراتيجية في تحقيق التكامل وتبادل الخدمات ودعم الشراكات بين مؤسسات التحالف.

٢- إعداد دراسة متأنية للوضع الراهن بمؤسسات التحالف.

٣- تقييم الوضع التنافسي داخل وخارج البيئة التنافسية.

٤- تحديد أولويات الاستدامة في إدارة الأصول الاستراتيجية.

٥- صياغة خطط مالية تشغيلية وطويلة الأجل تراعي الشفافية المالية.

وفي هذا الصدد من المقترح أن تتوافر خطة مستقلة لإدارة الأصول الاستراتيجية، كخطة عمل عالية المستوى وطويلة الأجل، وتركز على أهم الإجراءات التي يجب اتخاذها لمؤسسات التعليم العالي في مصر لضمان تحقيق أهدافها في إدارة أصولها الاستراتيجية.

ووفقاً للإطار المقترح فإن مؤسسات التعليم العالي في مصر من الأهمية بمكان أن تقوم ببناء خطط استراتيجية لإدارة مواردها تندرج من الخطة التنظيمية وتلبي احتياجات الخطط التشغيلية.

وتتفق إجراءات صياغة الخطط الاستراتيجية لتحالفات مؤسسات التعليم العالي في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية من حيث تحديد الأولويات وصياغة الخطط والأهداف مع إحدى نتائج دراسة (شيرين عيد ٢٠٢٠م). (١١٠)

وتتضمن سياسات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر ما يلي:

١- التخطيط لهيكل إدارة التحالف الاستراتيجي وفروعها في مؤسسات التعليم العالي المشاركة.

٢- الإقرار بالالتزام بتعظيم عوائد الاستثمار في الأصول الاستراتيجية.

٣- التزام مؤسسات التحالف بتوثيق إجراءات إدارة الأصول الاستراتيجية.

٤- فعالية الاتصال بين كافة الإدارات والأقسام المناظرة بمؤسسات التحالف.

٥- الأداء المتوازن بقياس درجة التقدم والنجاح في إدارة الأصول الاستراتيجية.

٦- تحديد المسؤوليات المتعلقة بالتنفيذ والمتابعة سواء كانت مواقع أو جهات أو أفراد.

وتدعم تلك السياسات العلاقة الوثيقة بين إدارة الأصول الاستراتيجية وبناء التحالفات الاستراتيجية، حيث تمثل قوة الأهداف المشتركة والسياسات الداعمة عل مستوى التخطيط.

وتتفق إحدى سياسات التحالف الاستراتيجي من أجل إدارة الأصول الاستراتيجية في عمليات إعادة الهيكلة للتغلب على التباينات الثقافية والتنظيمية بين الشركاء. مع دراسة (DEALTRY, Richard, et a). (١١١)

وتتضمن إجراءات تنفيذ برامج التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر ما يلي:

١- دراسة إمكانية تنفيذ برامج للتعاون الاستراتيجي لكل مؤسسة تعليم عالي على المستوى العالمي والاقليمي.

٢- تطوير برامج لإدارة العوائد الاستراتيجية بمؤسسات التحالف.

٣- اقتراح أنشطة مشتركة لبرامج إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التحالف.

٤- توفير المتطلبات التنظيمية لتنفيذ برامج إدارة الأصول الاستراتيجية.

٥- الاعتماد المتوازن على رأس المال البشري والتقنية في برامج إدارة الأصول الاستراتيجية.

ومن ثم فإنه ثمة علاقة وثيقة بين إدارة الأصول الاستراتيجية وبناء التحالفات الاستراتيجية تمثلها آليات التعاون على مستوى التنفيذ، من خلال القرارات التشغيلية المشتركة بين مؤسسات التعليم العالي المتحالفة.

ومن الجدير بالذكر أن الإطار المؤسسي المقترح في ظل برنامجه الزمني، وفيما يتعلق ببرامج إدارة الأصول عبارة عن مستوى عالٍ يتعلق بالصورة الكبيرة التي يكون عليها النظام المؤسسي، ويركز على أهم الأنشطة (وربما الأعلى تكلفة) التي يتعين على المؤسسة القيام بها لتحقيق أهداف إدارة الأصول بأقل وقت وجهد وتكلفة. على المدى الطويل.

ويمكن أن تصف برامج إدارة الأصول الاستراتيجية الأنشطة التي يتعين على مؤسسات التعليم العالي في مصر القيام بها من أجل تلبية أهداف إدارة الأصول الاستراتيجية، والأطر الزمنية والمسؤوليات ومتطلبات الموارد المرتبطة بها.

وتتضمن قرارات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر ما يلي:

١- تحديد الأنظمة واللوائح وصياغة المعايير الداعمة لاتخاذ قرارات إدارة الأصول الاستراتيجية.

٢- توافر المعلومات الداعمة لصنع واتخاذ قرارات إدارة الأصول الاستراتيجية.

٣- تحديد الصعوبات الداخلية والخارجية والتقنية التي تواجه عملية اتخاذ القرار المتعلقة بإدارة الأصول.

٤- التحليل والمراجعة الدقيقة للقرارات إدارة الأصول الاستراتيجية.

٥- اتخاذ قرارات تحويل البروتوكولات والاتفاقيات القائمة بالفعل إلى تحالفات استراتيجية بين مؤسسات التعليم العالي المشاركة.

ومن ثم فإن التوجه نحو القرارات المشتركة في إطار التحالف الاستراتيجي بين مؤسسات التعليم العالي المتحالفة يتفق مع ما توجهت إليه جامعة ألبرتا في نطاق إدارة أصول بنيتها التحتية، من خلال التحالف الاستراتيجي من خلال رسم خارطة طريق طويلة الأجل للتغلب

على التحديات التي تواجهها، والأوضاع الحالية التي أفرزتها؛ بتوجيه القرارات لدعم البنية التحتية بها، مع الموازنة بين الفرص والتحديات المحتملة التي من المتوقع أن تواجهها في بيئتها، وتكاد تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه إحدى نتائج دراسة علمية ( ) Kongolo, Mukole<sup>(١١٢)</sup>، حول إدارة مؤسسات التعليم العالي، حيث توصلت إلى أن تطوير المشاريع وتطوير الموظفين، التركيز على التدريس والتعلم والبحث والذات، مجالات ذات أولوية استراتيجية عالية في التركيز للتغلب على التحديات التي تواجهها تلك المؤسسات في بيئتها، مما يؤثر إيجاباً في إدارة أصولها الاستراتيجية.

ب: فيما يتعلق بإجراءات البعد التنظيمي لتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية:

ويتضمن البعد التنظيمي ( التخطيط- التنظيم- الرقابة ) على إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر.

- وتتضمن الإجراءات المتعلقة بمهام التخطيط كأحد توجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر ما يلي:

١- بناء قاعدة بيانات ومعلومات عن مؤسسات التعليم العالي والمستهدفين من التحالف.

٢- هيكلة إدارة الأصول الاستراتيجية على مستوى كل مؤسسة.

٣- تخطيط الموارد البشرية والتقنية بمؤسسات التحالف.

٤- التخطيط لإدارة العوائد الاستراتيجية بمؤسسات التحالف.

ووفقاً لما سبق ذكره من مهام للتخطيط إبان إجراءات التحالف الاستراتيجي بين مؤسسات التعليم العالي المتحالفة في مصر، في إطار أداة أصولها الاستراتيجية، فإنه باستقراء نموذج جامعة ألبيرتا في مجال إدارة أصولها الاستراتيجية فإن تعزيز المرونة والاستدامة فيما يتعلق بأفق التخطيط الاستراتيجي، على المدى البعيد في إطار التخطيط لاستثمار الأصول الاستراتيجية يساهم في دعم تنفيذ الأنشطة والقرارات الاستراتيجية.

ففيما يتعلق بمهام التنظيم كأحد توجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر ما يلي:

١- توظيف الموارد البشرية، وتدريبها على إدارة الأصول الاستراتيجية ومجالات عمل التحالف الاستراتيجي.

٢- تهيئة بيئة تنظيمية تتعاضد بها الفرص المناسبة لإدارة الأصول الاستراتيجية.

٣- تنفيذ إجراءات إدارة الأصول وفق المتطلبات القانونية.

ويسهم التنظيم الجيد المستند إلى دراسة متأنية للإمكانيات والموارد البشرية في إدارة فعالة للأصول الاستراتيجية قد تعمل على توفير فائض في الموارد المالية السنوية، مع إمكانية خفض التكاليف، كما هو الحال بنموذج جامعة تسمانيا حيث حققت من خلال الإطار التنظيمي إبان عمليات التحالف الاستراتيجي لإدارة أصولها الاستراتيجية، فائض يربو على ثلاثين مليون دولار سنوياً، مع خفض التكاليف.

وفيما يتعلق بمهام الرقابة كأحد توجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر ما يلي:

١- إعداد نماذج مناسبة ومرنة تتفق والتوجه الاستراتيجي في رقابة تنفيذ المشروعات/

الشراكات، وتقييم الأداء المؤسسي في هذا الشأن.

٢- اتباع نظام مناسب في تطبيق حوكمة العمليات وضبطها في كافة المشروعات/

الشراكات بين مؤسسات التحالف الاستراتيجي.

٣- تدقيق المعلومات والبيانات المتعلقة بإدارة الأصول الاستراتيجية.

٤- متابعة الالتزام بتنفيذ المهام والأنشطة باستراتيجية إدارة الأصول.

٥- إقرار نظام رقابي على تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة المخاطر الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الأصول.

٦- تنفيذ مسؤوليات الإشراف والمتابعة للأصول الاستراتيجية بمعاونة مستشارين خارجيين.

وفي هذا الصدد يبدو نموذج جامعة تسمانيا أكثر ملاءمة في التميز في تنفيذ مهام

الرقابة على إدارة الأصول الاستراتيجية من خلال استراتيجية تدعم الإقليمية - الوصول-

الجودة كأهداف مستدامة تعزز توجهات التحالف لإدارة أصولها الاستراتيجية بما ساهم في

تحقيق قيمة مضافة، واستمرارية التحالف.



ويعد متوافقاً مع تحقيق رقابة فعالة في إطار البعد التنظيمي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، توجهها نحو تنفيذ الرقابة على الخطط الاستراتيجية التنظيمية وخطط إدارة الأصول بما يدعم إنشاء مركز لإدارة الأصول الاستراتيجية بكل مؤسسة تعليم عالي ينتمي تنظيمياً إلى نائب رئيس الجامعة للشراكات المؤسسية كوظيفة يقترح استحداثها في الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي في مصر.

ج- فيما يتعلق بإجراءات البعد المكاني لتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية:

ويتضمن البعد المكاني ( دراسة ظروف العمل - دراسة التفاعل بين الأصول الاستراتيجية والبيئة )

فيما يتعلق بإجراءات دراسة ظروف العمل كإحدى توجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر ما يلي:

١- دراسة احتياجات المستفيدين، واعتبارها أساساً في بناء الخطط والبرامج والمشروعات على مستوى كل مؤسسة، ووفقاً لتوجهات التحالف الاستراتيجي للمؤسسات المشاركة.

٢- توحيد السياسات والممارسات اللتان تعكسان مهمة المؤسسات على نحو يعكس تحقيق أهدافها، بما يحقق لها عوائد اقتصادية مشتركة.

٣- دراسة السوق وتوجهات التحالف الاستراتيجي لتحسين إدارة الأصول في ظل الظروف الراهنة بمؤسسات التحالف.

٤- توفير مناخ عمل إيجابي يحقق الشفافية ويفي بمتطلبات التمويل لإدارة الأصول مستقبلاً.

٥- إعداد مبادرات المشاركة في الوفاء بالتزامات إدارة الأصول الاستراتيجية. ويتوافق التوجه البيئي من خلال توفير أبعاده الفرعية مع ما تم تحقيقه بجامعة تسمانيا، حيث تمكنت من إدارة أصولها الاستراتيجية بالتركيز على الأصول والموارد البشرية، وعلى وجه الخصوص ما يتعلق منها بالقدرات والمهارات والابتكارات ورعاية الأصول الفكرية، بدعم التنمية والتطوير لمواردها البشرية والتميز في البرامج والمقررات والبحث العلمي، وأكدت على

دعم التوجه نحو التوسع في بناء التحالفات الاستراتيجية وتخطي حدود المكان لتحقيق الوصول والتميز والابتكار.

ويمكن لمؤسسات التعليم العالي في مصر التركيز- إبان بناء التحالفات الاستراتيجية لإدارة الأصول الاستراتيجية- على الأصول المتعلقة بالموارد البشرية ودعم التطوير والبحث والابتكار في إطار دراسة احتياجات سوق العمل وتوجهات مؤسسات التحالف. بما يعمل على استحداث برامج المتفوقين والسفراء الجامعيين، ومبادرات دعم الابتكار بمؤسسات التعليم العالي في مصر بما يحقق إدارة فعالة لأصولها الاستراتيجية غير الملموسة لتحقيق قيمة مضافة لتلك المؤسسات.

فيما يتعلق بإجراءات دراسة التفاعل بين الأصول والبيئة كأحدى توجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية:

١- دراسة المتغيرات والإمكانات والموارد البيئية ( الداخلية والخارجية ) المتاحة ، وتحديد أوجه الافادة منها في دعم وتفعيل أشكال التشبيك وبرامج التوأمة وصيغ الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي، بما يساهم في إيجاد تفاعل بين الاصول الاستراتيجية والبيئة. وذلك يتفق مع ما توصلت إليه إحدى نتائج دراسة علمية حول الارتباط بين رأس المال وسائر الأصول التنظيمية، من أن الاعتماد المتبادل بين المؤسسات المتحالفة يؤثر إيجاباً على رأس المال العلائقي ، كما تؤثر البيئة الأيكولوجية على دوافع التحالف. (١١٣) هذا فيما يتعلق بإجراءات البعد المكاني لتوجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية، وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على معوقات تنفيذ الإطار المقترح.

ثانياً: معوقات تنفيذ الإطار المؤسسي المقترح وسبل التغلب عليها:

يمكن تصنيف المعوقات التي من المتوقع أن تواجه الإطار المقترح حسب أبعاد إدارة الأصول الاستراتيجية وتوجهات التحالف الاستراتيجي، وذلك على النحو التالي.

أ- معوقات تتعلق بالبعد الزمني وسبل التغلب عليها:

ومن هذه المعوقات ما يلي:

١- معوقات تتعلق بالخطط كأحدى توجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول

الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، ومنها:

- قصور في قدرات الأعضاء المسؤولين عن تحليل الوضع الراهن عند القيام بإعداد دراسة متأنية للموضع الراهن بمؤسسات التعليم العالي المتحالفة ويمكن التغلب على ذلك من خلال التدريب المسبق لكافة الأعضاء المشاركين في برامج التحالف الاستراتيجي داخل وخارج الحدود من خلال عقد دورات تدريبية عن بعد وتوظيف التدريب التحويلي والبرامج الموجهة ذاتياً لثقل القدرات.
- ضعف القدرة على التقييم الموضوعي الصائب للوضع التنافسي للمؤسسات المتحالفة داخل وخارج البيئة التنافسية، ويمكن التغلب على ذلك بإعداد خطط للتقييم مضمنة بالخطط التشغيلية المتعلقة ببرامج إدارة الأصول الاستراتيجية.
- ندرة تحديد الأولويات في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توظيف الأساليب العلمية في تحديد الأولويات كاستخدام أسلوب باريتو، من خلال منح الموضوعات ذات الأولوية البالغة درجة نسبية عالية طبقاً لدرجة أهميتها من حيث كونها مهمة عاجلة أو غير ذلك، والعكس فيما يتعلق بالأمر غير المهمة والعاجلة أو غير ذلك.
- غياب الشفافية في عند بناء الخطط التشغيلية والمالية منها على وجه الخصوص أو تحديد الموازنات التقديرية في الخطط التنفيذية بصفة عامة، ويمكن التغلب على ذلك باستخدام البرامج الإلكترونية في تحديد الأولويات للأنشطة ومنحها نسبة تقديرية أعلى من أنشطة أخرى، ويمكن أن يتم ذلك من خلال توظيف برنامج بريمافيرا في إدارة المشروعات.
- ٢- معوقات تتعلق بالسياسات كإحدى توجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، ومنها:
  - تباين الهياكل التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي المتحالفة طبقاً للنظام الإداري المتبع في دول التحالف عند بناء التحالفات خارج نطاق الحدود، ويمكن التغلب على ذلك بالتدقيق عند اختيار دولة التحالف ومراعاة التقارب في النظام الإداري المتبع بالدولتين، أو بالتوجه نحو سياسات لهيكلية إدارة التحالف الاستراتيجي.
  - ندرة توافر سياسات تعظيم عوائد الاستثمار إبان عمليات إدارة الأصول الاستراتيجية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال قرار سياسات تضمن التوجه نحو دراسات الجدوى

والكلفة والعائد بمرسعات التعليم العالي المتحالفة للإبقاء على بعض السياسات أو تعديلها.

- ضعف الاتصال بين الأقسام والقطاعات المناظرة بمؤسسات التحالف، ويمكن التغلب على ذلك بتوفير سياسات لدعم الاتصال الإلكتروني عبر الحدود، وسياسات توفير بنى تكنولوجية لدعم الاتصال بين الأقسام المناظرة بمؤسسات التحالف.

- الإخفاق في إحداث التوازن في الأداء من خلال قياس مستوى التقدم ودرجة الإنجاز، ويعمل توفير سياسات تدعم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الموارد البشرية العاملة ببرامج إدارة الأصول على زيادة معدلات التوازن في الأداء بين مؤسسات التحالف.

٣- معوقات تتعلق بالبرامج كإحدى توجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، ومنها:

- ضعف الاهتمام من جانب صانعي القرار بمؤسسات التعليم العالي في مصر ببرامج التعاون الدولي والتوجه نحو بناء التحالفات لإدارة الأصول الاستراتيجية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إعداد دراسات مسحية لمؤسسات التعليم العالي المناظرة واحتياجاتها من التحالف لدخل وخارج الحدود.

- إيلاء اهتماماً بالغاً بالعنصر البشري في برامج إدارة الأصول على حساب المكون التكنولوجي، ويمكن التغلب على ذلك بمراعاة التوازن عند تنفيذ برامج إدارة الأصول الاستراتيجية بين رأس المال البشري والتقنية من خلال رصد وتحديد الاحتياجات قبيل تنفيذ الأنشطة، وكذلك آليات التنفيذ، وتوظيف المكون التكنولوجي في كافة أنشطة برامج إدارة الأصول الاستراتيجية.

٤- معوقات تتعلق بالقرارات كإحدى توجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، ومنها:

- ضعف توافر الأنظمة واللوائح والمعايير المساندة لفعالية نظام إدارة الأصول الاستراتيجية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إقرار أنظمة عمل ولوائح وصياغة معايير تزامناً مع

عملية التخطيط لإجراء التحالفات الاستراتيجية بشأن إدارة أصول مؤسسات التعليم العالي، وقبيل البدء في تنفيذ عمليات التحالف لإدارة الأصول الاستراتيجية.

- ندرة المعلومات المتعلقة بالأصول الاستراتيجية والتي تعد أحد عوامل دعم اتخاذ القرار، نتيجة ضعف إلمام الإدارات بها أو نتيجة ضعف الشفافية الإدارية في إتاحتها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إعداد الأدلة والنشرات الدورية التي تشتمل على العديد من المعلومات ذات العلاقة فضلاً عن مراعاة الشفافية المالية في الاجتماعات وعند عرض الموازنات التقديرية أو بناء الخطط التشغيلية ما يتعلق منها بالموازنة الخاصة بأنشطة مجالات إدارة الأصول الاستراتيجية.

ب- معوقات تتعلق بالبعد التنظيمي ويتضمن (التخطيط- التنظيم- الرقابة) وسبل التغلب عليها:

١- معوقات تتعلق بمهام التخطيط كأحد توجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر ومنها:

- الاستناد أثناء التخطيط لعملية إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي إلى بيانات وإحصائيات ورقية أو مصممة من خلال برامج إلكترونية غير مناسبة، مما يعد معوقاً أمام أي تخطيط يستهدف إدارة الأصول، ويمكن التغلب على ذلك بتصميم قواعد بيانات ضمن نظام معلوماتي عالي الجودة.

٢- معوقات تتعلق بمهام التنظيم كأحد توجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، ومنها:

- ضعف توافر نظام لتوظيف الموارد البشرية، ويمكن التغلب على ذلك بوجود نظام ومعايير للتوظيف والمهارات المطلوبة لشغل الوظائف، وتوافر بطاقات للوصف الوظيفي لكافة الوظائف ببرامج التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية.

- قصور في تشريعات إدارة الأصول، ويمكن التغلب على ذلك بتوافر مواد متعلقة بإدارة الأصول الاستراتيجية باللوائح الداخلية المنظمة للعمل بمؤسسات التعليم العالي عند تحديثها.

٣- معوقات تتعلق بمهام الرقابة كأحد توجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، ومنها:

- الافتقار إلى الخبرة من جانب مسؤولي المتابعة بالخطط التشغيلية ببرامج إدارة الأصول الاستراتيجية، وذلك في مجال إعداد نماذج التقييم المناسبة عند إدارة التحالفات، مما قد يؤثر على ندرة توافر نظام رقابي أو وجوده مع ضعف أدعاءات العاملين عليه ومن ثم ضعف مخرجاته، ويمكن التغلب على ذلك بالاستفادة من الاستشارات الإدارية من ذوي الخبرة وخبرات العاملين بمؤسسات التحالف المناظرة، بعمل برنامج الخبير النظير في شأن نماذج وآليات التقييم والمتابعة لتقويم برامج التحالف الاستراتيجي وقياس عوائدها في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية.
- ضعف الإكتراث من جانب مؤسسات التعليم العالي المتحالفة بإقرار نظام رقابي على تنفيذ خطط إدارة الأصول، أو لإدارة المخاطر مما يترتب عليه قصور في إجراءات الرقابة على إدارة الأصول الاستراتيجية، ويمكن التغلب على ذلك بالاستفادة من مراكز ووحدة التقييم والمتابعة، وإدارة المخاطر في التنبؤ بمعوقات الرقابة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة الأصول، والمخاطر المتوقعة إبان إدارتها ومن سم رسم خارطة طريق لتحقيق رقابة فعالة على إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر.
- صعوبة إنشاء مركز لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي تميداً لبناء تحالفات لإدارة الأصول الاستراتيجية، وذلك لصعوبة إجراء تغييرات جذرية في الهياكل التنظيمية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إمكانية تبعية مراكز إدارة الأصول الاستراتيجية في الوزارة والمجلس الأعلى للجامعات لوزير التعليم العالي مباشرة، أما في الجامعات والأكاديميات فتتبع نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة والوكالات التابعة لها.
- ج- معوقات تتعلق بالبعد المكاني ويتضمن (دراسة ظروف العمل - دراسة التفاعل بين الأصول الاستراتيجية والبيئة ) وسبل التغلب عليها:
- ١- معوقات تتعلق بإجراءات دراسة ظروف العمل كإحدى توجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر:
- ضعف التوجه نحو توحيد السياسات بمؤسسات التعليم العالي المتحالفة، وذلك نظراً لمعارضة بعض القيادات، ويمكن التغلب على ذلك بإعداد برامج تهيئة لقيادات مؤسسات

التعليم العالي المتحالفة لإعدادهم كقادة تغيير لتقبل تعديل ومواءمة سياسات العمل المشتركة بين المؤسسات المتحالفة.

- بدء التحالف دون دراسة متطلبات التحالف لإدارة الأصول الاستراتيجية مما يعد معوقاً أمام فعالية برامج التحالف ومخرجاتها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال استطلاع آراء المستفيدين من الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي المتحالفة، وذلك لتوفير مناخ تحالف يضع في اعتباره المستفيد وسوق العمل.

٢- معوقات تتعلق بإجراءات دراسة التفاعل بين الأصول والبيئة كإحدى توجهات التحالف الاستراتيجي لإدارة الأصول الاستراتيجية، ومنها:

- ضعف كفاية الموارد البيئية للوفاء ببرامج إدارة الأصول الاستراتيجية في إطار تكوين التحالفات بصورها المتباينة ( التوأمة- التشبيك- التعاون الدولي)، ويمكن التغلب على ذلك بدراسة موارد المؤسسات المناظرة داخل وخارج الحدود قبيل اختيار شريك التحالف، حتى يتم الاختيار على أساس الاستفادة من الموارد البيئية لدى مؤسسات التحالف بما يؤثر إيجاباً على عمليات إدارة سائر الأصول التنظيمية.

ثالثاً: متطلبات تنفيذ الإطار المؤسسي المقترح وسبل التغلب عليها:

وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

أ- متطلبات تتعلق بالبعد الزمني لإدارة الأصول الاستراتيجية:

- توفير برامج تدريبية طبقاً لاحتياجات أعضاء مؤسسات التعليم العالي المتحالفة في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية، على أن ترصد لها الموازنات وتحدد لها الأوعية والحقائب التدريبية، مع ضمان جودة متابعتها وتقييمها.

- تأهيل فرق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التحالف للانخراط في عمليات التخطيط لإدارة الأصول الاستراتيجية.

- إتاحة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأصول الاستراتيجية؛ تحقيقاً للشفافية الإدارية.

- تحديث الهياكل التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي المتحالفة بما يضمن توافر نظام لهيكله الوظائف المتعلقة بإدارة الأصول الاستراتيجية، ويوفر وصفاً وظيفياً لكل منها.

- التوسع في التخطيط لعقد البروتوكولات لدعم التحالفات الاستراتيجية في مجال إدارة الأصول كفكر استباقي تمهيداً لتنفيذ كافة صيغ التحالف الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي.
- توفير العنصر البشري المتمثل في الأعضاء العاملين ببرامج التحالف، والمكون التكنولوجي المتمثل في التجهيزات والبرامج المساندة لإدارة الأصول الاستراتيجية عند التخطيط لإجراءات إدارة الأصول على المدى البعيد وفقاً لموازنات مقترحة لهذا الغرض.
- إعداد دراسات مسحية متأنية ودورية لمؤسسات التعليم العالي المناظرة داخل وعبر الحدود لتحديد الحلفاء، ودراسة أوجه ومجالات التحالف وتحديد أولوياته فيما يتعلق بمجال إدارة الأصول الاستراتيجية.
- توافر أدلة وأطر عمل ونشرات دورية وتقارير مكملة وسياسات داعمة لإطار إدارة الأصول الاستراتيجية المقترح بمؤسسات التعليم العالي
- ب- متطلبات تتعلق بالبعد التنظيمي لإدارة الأصول الاستراتيجية:  
وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:
- توفير إطار تشريعي ولوائح تنظيمية موحدة فيما يتعلق بمجال إدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التحالف.
- إنشاء قواعد بيانات على مستوى الأصول الاستراتيجية والأطر الداعمة والخطط الاستراتيجية وسائر الأنشطة والأعضاء المشاركين وبرامج تنميتهم، بما يوفر مناخ تنظيمي قائم على شفافية المعلومات المتعلقة بإدارة الأصول الاستراتيجية.
- إقرار بطاقات وصف وظيفي لكافة الأعضاء العاملين ببرامج التحالف لإدارة الأصول الاستراتيجية، مع العلم والعمل بها.
- إقرار برنامج الخبير النظير للاستفادة من خبرات الاستشاريين الإداريين في مجال إدارة الأصول الاستراتيجية.
- اعتماد نظام رقابي لرقابة الأداء على إدارة الأصول بمؤسسات التعليم العالي بالاستفادة من الانخراط في برامج التحالف الاستراتيجي.



- إنشاء مركز لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي تمهيداً لدخولها في برامج تحالف داخل وخارج مصر، يتبع الوزير المختص في الوزارة والمجلس الاعلى ونائب رئيس الجامعة في الجامعات والأكاديميات.
- ج- متطلبات تتعلق بالبعد المكاني لإدارة الأصول الاستراتيجية:
- تطوير السياسات بمؤسسات التعليم العالي المزمع دخولها في تحالفات استراتيجية، مع مؤسسات مناظرة داخل وخارج مصر، لتتوافق مع سياسات المؤسسات المناظرة فيما يتعلق بإدارة الأصول الاستراتيجية.
- توفير قاعدة بيانات للمستفيدين من الخدمات التي تقدمها مؤسسات التحالف لقياس الاحتياجات.
- توفير دراسات متأنية حول البيئات الأيكولوجية لمؤسسات التعليم العالي المتميزة وذات الخبرة في مجال إدارة أصولها الاستراتيجية للتمكن من تحديد وجهات التحالف في ذات المجال.
- التأكد من جاهزية توافر متطلبات إدارة الأصول الاستراتيجية من خلال توجهات التحالف الاستراتيجي.

## المراجع

- 1-SEDZIUVIENE, Natalija; VVEINHARDT, Jolita. **The paradigm of knowledge management in higher educational institutions.** *Engineering Economics*, 2019, 65.5.
- ٢- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي، ٢٠١٥-٢٠٣٠: مصر تستثمر في المستقبل، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، ٢٠١٥م، ص ٧٩
- 3-TIRRONEN, Jarkko; NOKKALA, Terhi. Structural development of Finnish universities: Achieving competitiveness and academic excellence. *Higher Education Quarterly*, 2009, 63.3: 219-236
- ٤- غاده السيد الوشاحي، تصور مقترح لجامعة منتجة مصرية في ضوء خبرات بعض الدول: جامعة أسيوط أنموذجاً، *المجلة التربوية*، كلية التربية جامعة سوهاج، ج٤٢، ٢٠١٥، ص ص ٢٢٥-٣٢١
- ٥- صفاء محمد صلاح الدين، دور التعليم الإلكتروني في تطوير التعليم بجمهورية مصر العربية، القاهرة، *مجلة مركز بحوث الشرق الأوسط*، ع٤٥، مصر، إبريل ٢٠١٨م، ص ص ٥٩٦-٦٤٦، ص ٥٩٨
- ٦- محمد حسين، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، ٢٠٢٠م، ص ص ١٩٢-١٩٤
- ٧- منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادية والبنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي، *مراجعات لسياسات التعليم العالي في مصر*، ٢٠١٠م، ص ٢٦٦
- ٨- منى أحمد البهي، صلاح الدين براهيم معوض، تودري مرقص حنا، استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر، *مجلة بحوث التربية النوعية*، جامعة المنصورة، أكتوبر ٢٠١٧، ص ص ١٢٩-١٥٠، ص ١٤٤
- ٩- شيرين عيد مرسي، التوأمة الجامعية: كمدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، *مجلة كلية التربية*، جامعة عين شمس، ع (٤٤)، ج (٤)، ٢٠٢٠م، ص ص ١٢٩-٢٥٨، ص ٢٣٥
- ١٠- أميمة حلمي مصطفى، تدويل التعليم الجامعي في كوريا الجنوبية وإمكانية الاستفادة منه في مصر، *مجلة كلية التربية*، جامعة طنطا، ٢٠١٥م، ع (٦٠)، ص ٤٧

١١- ضياء الدين زاهر، مقدمة في الدراسات المستقبلية: مفاهيم، أساليب، تطبيقات، سلسلة مستقبلات، الكتاب الأول، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٠٠٤م، ص ٥٢

١٢- جيرالدين غريفيث، ريتشارد سامبروك، الهيكل التنظيمي للقرن الحادي والعشرين، معهد بحوث العمليات وعلوم الإدارة، الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠١٠م.

١٣- جمهورية مصر العربية، مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ١٩

١٤- أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، بيروت، دار صادر، ص ٣٦١  
15-Isaac, Michael, Stephen & William : **Research and evaluation** , second Edition Publishers, San Diego, California, 1984, p. 114

16- CIEAM (2012), Available on line: <http://www.cieam.com/site/2/about-us>. (last accessed on 25 May 2021).

١٧- جمهورية مصر العربية، مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، مرجع سابق، ص ١٦٧

18- MOODLEY, Krisen. Editorial-Is ISO 55000: 2014 the new dawn in asset management?. 2014.

19- SHAKERI, Roya; RADFAR, Reza. Antecedents of strategic alliances performance in biopharmaceutical industry: A comprehensive model. *Technological Forecasting and Social Change*, 2017, 122: 289-302.p. 290

20- Abdul Razak and Vattikoti, Kishore . An Empirical Study on Strategic Alliances of Multi-National Companies in the Modern Global Era . **Academy of Strategic Management Journal**, 2018, Vol. 17, Issue 4, 1-13.

21- NICOLETA, Bugnar; LIANA, Meşter; MARIA, Petrica Dana. **Strategic Alliances: from Succes to Failure**. *ANALELE UNIVERSITĂȚII DIN ORADEA*, 1989, p. 202.

22- University of Alberta <https://e3arabi.com/?p=802374>

23- Chinyere, O. ,Prudential Approach to Resource Management in Nigerian Education: A Theoretical Perspective. **International Journal of Scientific Research in Education**, 3(2), 94-106. Retrieved [1/4/2019] from <http://www.ijrsre.com>.

24- Abdelhamid, M., Beshara, I., Ghoneim, M: **Strategic asset management: Assessment tool for educational building in Egypt**, Housing and Building National Research Center, Faculty of Engineering, Cairo University, Egypt, . 2014

25- Nateque M., Prasad S., Brown K., Keast R., and Wiewiora A.: "Asset management policies and guidelines of different states in Australia: A comparative analysis", **Journal of Facilities Management**, Vol. (12) Iss.(3), 2014, pp.286-302.

- 26- Kongolo, Mukole: Management of Higher Education Institutions in Uncertain Times: **Journal of Social Science Studies** ISSN 2329-9150 2019, Vol. 6, No. 2, p.p. 97:107
- 27- GAVRIKOVA, Elizaveta; VOLKOVA, Irina; BURDA, Yegor. **Strategic aspects of asset management: An overview of current research.** *Sustainability*, 2020, 12.15: 5955.
- 28- LIMA, Eliana Sangreman; MCMAHON, Paul; COSTA, Ana Paula Cabral Seixas. Establishing the relationship between asset management and business performance. **International Journal of Production Economics**, 2021, 232: 107937
- 29- DEALTRY, Richard, et al. An overview of strategic alliances between universities and corporations. *Journal of workplace Learning*, 2015.
- 30- SCHIUMA, Giovanni; CARLUCCI, Daniela. Managing strategic partnerships with universities in innovation ecosystems: A research agenda. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2018, 4.3: 25.
- 31- MTONGA, Tisiye; BANJA, Madalisto K. **Exploring the Benefits and Challenges of Strategic Alliances in Zambia's Higher Education Markets.** 2020.p. 339
- ٣٢- مرسى، شيرين عيد مرسى؛ شيرين عيد مرسى. التوأمة الجامعية: كمدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية، ٢٠٢٠، ٤٤،٤، ص ١٢٩
- 33- Elizaveta Gavrikova, **Op.Cit.**p.3
- 34- The Fundamentals of Asset Management, **International Journal of Higher Education**, Vol. 4, No. 4; 2015, p.p. 237- 238
- 35- *Lincoln University: Capital Asset Management framework*, 2020. P.3
- 36- PIETRZAK, Michał. The Application of a Balanced Scorecard in Higher Education Institutions: A Case Study of Wuls. In: **Handbook of Operations Research and Management Science in Higher Education.** Springer, Cham, 2021. p. 419-451.
- 37- GHEORGHE, Adrian V.; MASERA, Marcelo; KATINA, Polinpapilinho F. (ed.). *Infranomics: sustainability, engineering design and governance.* Springer Science & Business Media, 2013.p.82
- 38- Corporate Asset Management, Finance Division, **Strategic Asset Management Policy**, July 1, 2019, p.4  
- <https://www.auckland.ac.nz/en/about/the-university/how-university-works/policy-and-administration/finance/asset-management/asset-management-policy.html>,

- 40 [https://policy.federation.edu.au/finance/assets/asset\\_inventory\\_mgt/ch01.php#Ch1834Se217250](https://policy.federation.edu.au/finance/assets/asset_inventory_mgt/ch01.php#Ch1834Se217250)
- 41- Finance and Business Services Centre, **Strategic Asset Management**, August 2019, p.p. 2- 4
- 42-FELIX, Eric R.; CASTRO, Marlon Fernandez. *Planning as strategy for improving Black and Latinx student equity: Lessons from nine California community colleges. education policy analysis archives*, 2018, 26: 56.p.13
- 43- GONZÁLEZ-MOSCOSO, Juan A. **Strategic Decision-Making in Asset Management: An Approach to Study Long-Term Strategic Decisions in Water Cycle Infrastructures**. 2013.p 27
- 44- SCARRETT, Douglas. **Property asset management**. Routledge, 2010, p12.
- 45-MAVAZA, Tariro; HALIMANI, Dauglas; DZAPASI, Farai. **An Insight into Financial Inclusion of the Informal Sector in Masvingo, Zimbabwe**. 2020.p.p.763- 776, p.763
- 46- DARTFORD BOROUGH COUNCIL **Strategic Asset Management Plan 2021 -2024**, 1December 2020 , p 7
- 47- STEINBERG, Richard M. **Governance, Risk Management, and Compliance: It Can't Happen to Us--Avoiding Corporate Disaster While Driving Success**. John Wiley & Sons, 2011,p.4
- 48- LAUE, Martin, et al. Integrated strategic asset management: frameworks and dimensions. In: **Infranomics**. Springer, Cham, 2014. p. 75-87.
- 49- GASSMANN, Oliver; BADER, Martin A.; THOMPSON, Mark James. Fundamentals of Intellectual Property Rights. In: **Patent Management**. Springer, Cham, 2021. p. 1-25.p. 18
- 50-Strategic Asset Management Policy: CITY OF HAMILTONPUBLIC WORKS DEPARTMENT, **Engineering Services Division**, June 17, 2019, p.6
- 51- Third International Engineering Systems SymposiumCESUN 2012, **Delft University of Technology**, 18-20 June 2012, p. 11
- 52-Australian Asset Management Collaborative Group (AAMCoG) Guide to Integrated Strategic Asset Management., 2011
- 53- BROWN, Kerry, et al. An integrated approach to strategic asset management. In: **Infranomics**. Springer, Cham, 2014. p. 57-74.p. 61
- 54- HANSKI, Jyri. **Supporting strategic asset management in complex and uncertain decision contexts**. 2019.
- 55- DUNKEL, Ira J.; FINLAY, Jonathan L. High dose chemotherapy with autologous stem cell rescue for patients with medulloblastoma. **Journal of neuro-oncology**, 1996, 29.1: 69-74.

- 56-CHAREONSUK, Chaichan; CHANSA-NGAVEJ, Chuvej. Intangible asset **management framework for long-term financial performance**. *Industrial Management & Data Systems*, 2008.p.p. 13-14
- 57- Akewushola, Raheem O. and Others (Sep.2018). *Strategic Alliance and Firm Performance* . **Crawford Journal of Business and Social Sciences** , No.2, Vol. 8, 84-91.
- 58- LIANA, Mester, et al. Strategic Alliances: From Succes To Failure. *Annals of Faculty of Economics*, 2009, 1.1: 202-206.
- 59- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Causes of failure in network organizations. *California management review*, 1992, 34.4: 53-72.
- 60- SCHØTT, Thomas; JENSEN, Kent Wickstrøm. Firms' innovation benefiting from networking and institutional support: A global analysis of national and firm effects. *Research Policy*, 2016, 45.6: 1233-1246.
- 61- OUCHI, Fumika. *Twinning as a method for institutional development: A desk review*. **The World Bank**, 2004, p. 15.
- 62- Ministry of Education, University Grants Commission, **Guidelines for Internationalisation of Higher Education**, July 2021, p. 11
- 63- OBOLENSKA, Tetiana; TSYRKUN, Olena. Conceptual approaches to international cooperation between higher education institutions. *International Economic Policy*, 2016, 2: 40-58.
- 58- 64- SINGH, Ranbir. The Role of IAU in Facilitating International Cooperation. In: *The Promise of Higher Education*. **Springer**, Cham, 2021. p. 73-76.
- 65- ROTHACKER, Anita; HAUER, Georg. Leadership in multinational management—A behavior-set to motivate multicultural teams. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014, 130: 226-236. p. 227
- 66-FERREIRA, António; FRANCO, Mário. The influence of strategic alliances on human capital development: A study applied to technology-based SMEs. *Euro Med Journal of Business*, 2019, Vol. 15 No. 1, pp. 65-85.
- 67- TAVALLAEI, Razieh; HOSSEINALIPOUR, Mujtaba; MOHEBIFAR, Amirhossein. Top critical success factors for enterprises to benefit a prosperous learning through strategic alliances in developing countries. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2015, 194: 174-180.p.179
- 68- AUGUSTE, Byron G., et al. Winning by degrees: **The strategies of highly productive higher-education institutions**. 2015. p.66
- 69- HITT, Michael A., et al. The institutional effects on strategic alliance partner selection in transition economies: China vs. Russia. *Organization science*, 2004, 15.2: 173-185.

- 70- SAMBASIVAN, Murali, et al. Factors influencing strategic alliance outcomes in a manufacturing supply chain: role of alliance motives, interdependence, asset specificity and relational capital. *International Journal of Production Economics*, 2013, 141.1: 339-351
- 71- AHLSTROM, David, et al. The three faces of China: Strategic alliance partner selection in three ethnic Chinese economies. *Journal of World Business*, 2014, 49.4: 572-585
- 72- UNIVERSITY OF ALBERTA'S INTEGRATED ASSET MANAGEMENT STRATEGY 2019-2035, p.6
- 73- University of Alberta: Integrated asset Management Strategy.pdf, **Op.Cit**, p. 13
- 74- <https://www.ualberta.ca/facilities-operations/media-library/ualberta/vice-president-facilities-and-operations/documents/integrated-asset-management-strategy/integrated-asset-management-strategy.pdf> ,p.5
- 75-UNIVERSITY OF ALBERTA'S INTEGRATED. ASSET MANAGEMENT STRATEGY , **Op.Cit**.,p7
- 76-Feridun Hamdullahpur ,**Suzanne Corbeil, CANADA 2030: Making Canada the most innovative country in the world**,Canada,Group , of Canadian Research Universities, 2015.
- 77- Fisher . Professional Legitimation for Education in Canadian Universities: The Canadian Journal of Education, 1976-1997 **Canadian Journal of Education** / Revue canadienne de l'éducatons V40, N2, 2017 ,p.2:40. .
- 78- Groen,j & Kawalila, **Reflections on the Adult Education Professoriate in Canada** *Education Sciences*, V9. 2019, Article 43. .
- 79- **Competition Bureau Canada** Commissioner of Competition advocates for more competition in remarks to Canadian Bar Association, 2021.
- ٨٠- رجب أحمد عطا محمد (٢٠٢٠م). "الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية ومجتمع الأعمال على ضوء خبرتي كندا وسنغافورة، *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج ، كلية التربية، ج ٧٠، ص ٤٣٢ .
- 81-Canada, **Government of Canada**, ( 2018) **Statistics**, Spending on research and development, intentions, December 12.. .
- 82- Charlene A.& Veletsianos,G ,*Institutional Perspectives on Faculty Development for Digital Education in Canada Perspectives institutionnelles sur le développement du corps professoral pour l'éducation numérique au Canada*, *Canadian Journal of Learning and Technology*, V46, N2 , 2020, P.2.
- 83- University of Alberta, **University of Alberta international**, available . [Alberta School of Business \(ualberta.ca\)](http://Alberta School of Business (ualberta.ca)), accessed (6/11/2021)

84 [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9\\_%D8%AA%D8%B3%D9%85%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A7](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9_%D8%AA%D8%B3%D9%85%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A7)

85- University of Tasmania: **University of Tasmania Strategic Plan 2019-2024**, July 2019, p.p. 8-10

86- BOYLES, Peter. Real-time prescription monitoring: lessons from Tasmania. *Australian prescriber*, 2019, 42.2: 48.

87- University of Tasmania : **University of Tasmania Strategic Direction**, November 2018, p.13

88 Ibid. p.14

٨٩- رمضان محمد محمد السعودي، دراسة مقارنة للأداء الجامعي في كل من أستراليا وفنلندا وإمكانية الإفادة منها في مصر، *مجلة التربية المقارنة والدولية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية س٢، ع٦، ٢٠١٦م، ص٦٥١.

٩٠- محمد أحمد حسين ناصف، دراسة مقارنة لدور الجامعة في التحول إلى اقتصاد المعرفة في كل من كندا وسنغافورة وإمكانية الإفادة في مصر، *دراسات تربوية ونفسية*، جامعة الزقازيق - كلية التربية، ع٩٨، ٢٠١٨م ص١٣٢.

٩١- رمضان محمد محمد السعودي، دراسة مقارنة للأداء الجامعي في كل من أستراليا وفنلندا وإمكانية الإفادة منها في مصر، *مجلة التربية المقارنة والدولية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية س٢، ع٦، ٢٠١٦م، ص٦٥١.

92- Corbett, M,& Ackerson, Z, Vocational Education and Training: Discourse, Systems, and Practices of VET in Rural Tasmania and Nova Scotia, **Canadian Journal of Education** / Revue canadienne de l'éducatio, 2019. p465.

93- Acuña, T., McDonald, G., Kelder, J., & Able, A. Implementing the threshold learning outcomes for Agriculture at two Australian universities. **Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability**, 2016. P6.

٩٤- جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، *تقرير التنمية البشرية في مصر*، التنمية حق للجميع : مصر المسيرة والمسار، القاهرة، ٢٠٢٠م، ص ٢١٥

٩٥- جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، *النشرة السنوية للموازنة العامة للدولة طبقاً للتصنيف الوظيفي للحكومة*، سبتمبر ٢٠٢٠م، ص ٨

٩٦- المرجع السابق، ص ٣٠ - ٣٦

٩٧- جمهورية مصر العربية، وزارة المالية، *الموازنة العامة للدولة*، الباب السادس- الأصول غير المالية (الاستثمارات)، ٢٠١٩/ ٢٠٢٠م، ص ١٥٩



- ٩٨- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، منظومة التعليم العالي في مصر، أعداد المقيدون في منظومة التعليم العالي، ٢٤ يوليو ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م.
- ٩٩- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، مصر، ٢٠١٩ م، ص ٣٨
- ١٠٠- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تقرير إنجازات وزارة البحث العلمي من ١/١ / ٢٠١٨ م، حتى ٣١/١٢/٢٠١٨ م، البحث العلمي في أرقام، والخطة المستقبلية للوزارة في ٢٠١٩ م. ص ٣
- 101- World Intellectual Property Organization: **Global Innovation Index**, 2021, Egypt, p.1
- ١٠٢- جمهورية مصر العربية، رئاسة الجمهورية، قانون تنظيم البعثات والمنح والأجازات الدراسية، الباب الأول، مادة (١)، بند (٤)، مصر، الجريدة الرسمية، ٢٠٢٠ م
- ١٠٣- جمهورية مصر العربية، جامعة قناة السويس، دليل البعثات والمنح، إدارة البعثات والمنح الدراسية، د.ت.، ص ٣
- ١٠٤- جمهورية مصر العربية، وزارة الدولة للبحث العلمي، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، جريدة براءات الاختراع، مكتب براءات الاختراع، ع ٨٢١، يناير ٢٠٢٠ م، ص ٨٥
- ١٠٥- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٣٣
- ١٠٦- فاروق عبد فليبه، أحمد عبد الفتاح الزكي، مرجع سابق، ص ٧٦
- 107 [https://docs.google.com/forms/d/1B7plxVFizf\\_EjFsGqiKpt9UWpFF63A7l7YnFpugtaAo/prefill](https://docs.google.com/forms/d/1B7plxVFizf_EjFsGqiKpt9UWpFF63A7l7YnFpugtaAo/prefill)
- 108- <https://forms.gle/WLNVytfLjpdEKZZX7>
- 109- GAVRIKOVA, Elizaveta; VOLKOVA, Irina; BURDA, Yegor. **Op.Cit.**, 12.15
- ١١٠- شيرين عيد مرسي، مرجع سابق، ص ٢٥٨
- 111- DEALTRY, Richard, et al. **Op.Cit.**, 2015.
- 112-- Kongolo, Mukole: **Op,Cit.**, p.p. 97:107
- 113- SAMBASIVAN, Murali, et al.: **Op.Cit.**, p. 351