

## التخطيط الإستراتيجي التعليمي ودوره في ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي -قراءة لتجربة الجامعات الفلسطينية-

د. خالد رشيدة

جامعة الوادي/ الجزائر

د. عزة الأزهر

جامعة الوادي / الجزائر

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تجربة التخطيط الإستراتيجي ودوره في ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية، حيث أصبح الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي في الأوساط التعليمية والأكاديمية موضوع مهم، باعتباره كأحد أهم الأدوات والأساليب الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي داخل الجامعات وأحد أهم العوامل التي تساعد على ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، حيث أن الاتفاق والتكامل بين التخطيط والجودة كبير ويعبر عن مدى التكامل بينهما، فمبادئ الجودة ينبغي أن تكون حاضرة عند صياغة رسالة وأهداف المؤسسة، كما أن التخطيط للجودة مهم في تحقيق أهدافها، وأحد أهم مكوناتها ومعاييرها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، جودة التعليم العالي، مؤسسات التعليم العالي، ضمان جودة التعليم العالي، الجامعات الفلسطينية.

## Abstract:

The study aimed to shed light on the experience of strategic planning and its role in quality assurance in higher education institutions in the Palestinian universities, Where he became interest in the subject of strategic planning in the educational and academic communities an important topic, As as one of the most important tools and management techniques ideal to solve many of the problems related to the management of academic work within the university and one of the most important factors that help ensure quality in higher education institutions, Terms of the agreement and the integration of planning and a great quality and reflects the extent of integration between them, The principles of quality should be present in the formulation of the mission and objectives of the organization, and planning for the important quality in achieving their objectives, and one of the most important components and standards.

**Key words:** Strategic planning, the quality of higher education, institutions of higher education, quality assurance in higher education, the Palestinian universities.

## تمهيد:

يعد مفهوم ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من المفاهيم التي برزت إلى حيز التطبيق في الآونة الأخير في الكثير من مؤسسات التعليم العالي باعتبار الجودة أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجيد التي تولد لمسايرة المتغيرات العالمية والمحلية ومحاولة التكيف معها، وعلى الرغم من حداثة هذا المفهوم من حيث اللفظ إلا أنه يعد من حيث الفحوى والمعنى من المفردات القديمة والتي حثنا عنها الإسلام في ما يخص تعديل سلوك الفرد والجماعة حيث وردت في القرآن والسنة ألفاظا تطابق معنى الجودة مثل الإحسان، والإتقان، والتسديد، وتعني الجودة في مجال التعليم العالي التركيز على أهمية الاستثمار لكل الطاقات والموارد البشرية في القطاع التربوي لتحقيق أهدافه من جهة، وإشباع احتياجات المتفاعلين من طلاب والمعلمون والتربويين، وأولياء الأمور، سوق العمل، والمجتمع بصفة عامة... الخ.

وأصبح التخطيط الإستراتيجي هو المدخل الصحيح لتحقيق الأهداف طويلة الأجل وخاصة في الأنشطة القومية كالتعليم والبحث العلمي وغيرها مما يشكل مستقبل طاقات الدولة البشرية وبالتالي طاقاتها الإنتاجية والاقتصادية، ويوفر التخطيط الإستراتيجي أساسا منهجيا وموضوعيا لمتابعة كيفية تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها ومستوى الأداء والإنجاز فيها، ولقد زادت أهمية التخطيط الإستراتيجي في العقدين الأخيرين بزيادة المنافسة بين الدول لضمان أعلى جودة ممكنة في مؤسسات التعليم العالي لكل دولة.

فلسطين كغيرها من الدول أصبح اهتمامها بجودة التعليم العالي وتطبيق نظمها ونشر مبادئها مطلباً ملحا وخياراً إستراتيجياً، حيث أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي أصبح خياراً مهماً لضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية والذي سيؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحسين مستوى جودة العملية التعليمية ككل.

وفقاً لما سبق يمكن أن نطرح التساؤل التالي:

## - كيف يساهم التخطيط الإستراتيجي في ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي؟

وللإجابة على التساؤل السابق سنحاول التطرق في مداخلتنا إلى موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بضمنان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، حيث حاولنا التعرّيج السريع على التخطيط الإستراتيجي التعليمي، كما سنتطرق إلى ضمنان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وفي الأخير سنقوم بقراءة للتجربة الفلسطينية في هذا المجال، ذلك كله من خلال العناصر التالية:

- المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي التعليمي؛

- المحور الثاني: ضمان الجودة في التعليم العالي؛

- المحور الثالث: واقع التخطيط الاستراتيجي التعليمي في مؤسسات التعليم العالي؛
- المحور الرابع: قراءة لتجربة الجامعات الفلسطينية في التخطيط الاستراتيجي.

#### المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي التعليمي.

لقد أصبح الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي في الأوساط التعليمية والأكاديمية موضوع مهم، باعتباره كأحد أهم الأدوات والأساليب الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي داخل الجامعات، فالفشل في تحقيق الأهداف العليا التي من أجلها أنشئت الجامعة، والنقص في الموارد المالية والبشرية والمادية المعززة للأنشطة والمشاريع الجامعية، والصعوبة المتعلقة باختيار البدائل والاستراتيجيات المناسبة وتحديد أولويات العمل من بين جملة من القضايا الهامة المتخذة القرار وصنائه في الأوساط الجامعية، كل هذه وغيرها جعلت الأكاديميين يتطلعون إلى حل العديد من المشكلات القائمة والمتوقعة باستخدام مبادئ ومفاهيم وأدوات التخطيط الاستراتيجي.

#### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي التعليمي.

يعرف التخطيط الاستراتيجي التعليمي بأنه: "العملية المتصلة المستمرة التي تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد والمالية، وغايتها أن يحصل التلاميذ على تعلم كاف ذي أهداف واضحة وعلى مراحل محددة تحديدا تاما، وأن يمكن كل فرد من الحصول على فرصة تعليمية ينمي بها قدراته وأن يسهم إسهاما فعالا بكل ما يستطيع في تقدم البلاد في النواحي الاجتماعية والثقافية والاقتصادية"<sup>1</sup>.

كما يعرف بأنه: "إحدى الوظائف الإدارية، وهو عمل يسبق التنفيذ وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والمدة الزمنية اللازمة لذلك، فالهدف هو نقطة البداية والنهاية في التخطيط"<sup>2</sup>.

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "العملية التي يتم من خلالها صياغة تصور للمستقبل، واختيار الوسائل والعمليات اللازمة لتحقيق هذا المستقبل، وهذه العملية تكون واعية ومدروسة، وتعتمد على الوضع القائم، وتساهم بها المؤسسة بكل مقوماتها، بهدف اختيار أفضل الاحتمالات التي تساعد المؤسسة في إنجاح مهمتها، في ضوء البيئة الخارجية المتغيرة، كما أنها عملية تأملية وتقييمية"<sup>3</sup>.

كما عرف غراب كامل السيد التخطيط الاستراتيجي التعليمي على أنه: "عملية مكونة من عدة مراحل تبدأ بصياغة رسالة الجامعة ورؤيتها وتحديد الأهداف المستقبلية من خلال ذلك يمكن بناء القرارات وتفعيلها بشكل يتناسب مع الخطط التنموية المحيطة ببيئة الجامعة، وبوصفه عملية مستمرة، تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات"<sup>4</sup>.

وقد استفاد الباحثين من التعاريف السابقة في صياغة تعريف للتخطيط الاستراتيجي ينسجم مع كونه أساسا مهما يرتبط بتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي حيث تم تعريفه بأنه: "عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة"<sup>5</sup>.

#### ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي التعليمي وفوائده.

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل عام، والتعليم العالي بشكل خاص في أنه يشكل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها، كما أنها تشكل الوسيلة والمنهجية التي تقود عمل المؤسسة التعليمية نحوى تحقيق أهدافها، وذلك من خلال ما يلي<sup>6</sup>:

1. تشجيع القادة الأكاديميين على وضع رؤية مشتركة للمستقبل؛
  2. وضع مجموعة من المقاييس المحددة التي تساعد على تحقيق النجاح باستمرار؛
  3. التكيف مع العالم المتغير بشكل أكبر؛
  4. يعد أسلوب جديدا لتفكير واسع النطاق على المستوى الاستراتيجي.
- إن أهمية التخطيط الاستراتيجي تنبع من عدة فوائد يمكن أن نوجزها في العناصر التالية<sup>7</sup>:
1. يساعد التخطيط الاستراتيجي على رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسات التعليمية وكيفية التأقلم معها؛
  2. يوضح صورة الجامعة أمام كافة أصحاب العلاقة (الطلبة، والعاملين، والمجتمع)؛
  3. يزود التخطيط الاستراتيجي الجامعات بدليل إرشادي حول ما الذي تسعى لتحقيقه.

#### ثالثاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي التعليمي.

لعل بروز العديد من المشكلات في التعليم العالي، يعود إلى ضعف التخطيط في تلك الجامعات، وعدم توجه تلك الجامعات إلى تبني

التخطيط الاستراتيجي في تطوير رسالتها، وأهدافها ورؤيتها، وهذا كله يفرض على مؤسسات التعليم العالي ضرورة التركيز على التخطيط الاستراتيجي الفعال، حيث يمر التخطيط بعدة مراحل وهذا كالتالي:

مرحلة الإعداد: وتتضمن مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات هي:

1. التحليل الاستراتيجي: وينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمالها من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخلها من جهة أخرى، وتتطلب عملية التحليل تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات من خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، فالتحليل الاستراتيجي عبارة عن "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يساهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي"<sup>8</sup>.

وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي:

- المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة؛

- المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط)؛

- المستوى الثالث: ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

وتصنف البيانات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي إلى:

- المعلومات التاريخية: تمكن من استخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على الاتجاهات المستقبلية للظاهرة.

- المعلومات الحاضرة: وهي تصنف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية، وهي معلومات قيمة، وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التي تصل بها إلى الإدارة.

- المعلومات المستقبلية: وهي التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبني توقعاتها، وهي أساس هام لعمليات التخطيط عموماً<sup>9</sup>.

ويرى الباحث أنه يمكن تشخيص عوامل التحليل الاستراتيجي لعملية التخطيط بشكل مباشر على مستوى المؤسسات الجامعية وتصنيفها حسب الأولويات على النحو التالي:

- عوامل القوة: أعضاء الهيئة التدريسية المؤهلين، البنية التحتية المتكاملة، المختبرات والتجهيزات المتطورة، البرامج الدراسية الحديثة والمتنوعة في كل المراحل، التنافسية، والسمعة الجيدة للخريجين، استخدام التقنية الحديثة في إدارة العملية التعليمية، إنتاج البحث العلمي والتميز فيه محلياً وإقليمياً، مناخ الحرم الجامعي، ووسائل الإنتاج المعرفي فيه.

- عوامل الضعف: التعقيدات المادية وارتفاع تكاليف البرامج الدراسية، الصعوبات المناخية، وضعف الخدمات الجامعية، القصور في النشاطات الترويجية والتسويقية، والتوسعية، المحدودية في البرامج، والتوجيه، والكادر الأكاديمي، المحدودية في التعاون بين القطاعين العام والخاص، التقليد والروتين، والتشابه في البرامج والمجالات الدراسية، الضعف في الاتصال الخارجي مع المراكز البحثية والمؤسسات الأكاديمية العالمية.

- الفرص: نسبة النمو السكاني، نسبة الإقبال على التعليم، المنافسة المجتمعية، وتطوير البيئة الاجتماعية، المحيط الجغرافي، الخدمات المساندة.

- المخاطر والتهديدات: المنافسة في طرح البرامج، وفتح المؤسسات التربوية والتعليمية والخدمات، الاستقطاب العلمي للبرامج، والمساندة الخارجية والدعم، محدودية الموارد، ومحدودية المحيط التنافسي، محدودية سوق العمل، والضغطات الخارجية، ضعف الاستقرار السياسي.

2. صياغة الإستراتيجية: تعرف الإستراتيجية بأنها: "إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكونه على المدى الطويل، وهذا يستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تفادياً للعثرات المحتملة، وهي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للمنتجات والخدمات التي ستقدم للأسواق المستهدفة وكيفية القيام بذلك"<sup>10</sup>، ولصياغة الإستراتيجية وتكوينها، فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي:

- تحديد فلسفة الجامعة، وغرضها، ورسالتها؛

- وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة؛

- اختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

وتبدأ صياغة الإستراتيجية بتعريف الطرق العلمية التي تؤدي إلى تحديد المهام الإستراتيجية، ويمكن أن نضيف أن اختيار الإستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقويم مصفوفة SWOT.

3. وضع الخطة الإستراتيجية: ويمر وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بثلاث خطوات هي:

- صياغة رؤساء ورسالة المؤسسة؛
- وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف؛
- وضع الخطة التنفيذية.

مرحلة تطبيق الإستراتيجية: تعد عملية تطبيق الإستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، وتنفيذ الإستراتيجية عبارة عن: "سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها"، وتتطلب عملية تطبيق الإستراتيجية خطوات خمس وهي كالتالي:

1. مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الإستراتيجية؛
2. اختيار الأهداف الإستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها؛
3. مراجعة ثقافة المنظمة؛
4. تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية؛
5. إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية<sup>11</sup>.

مرحلة الرقابة وتقييم الإستراتيجية: وتصنف الرقابة إلى ثلاث مستويات هي<sup>12</sup>:

1. الرقابة على المستوى الاستراتيجي: التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
2. الرقابة على المستوى التكتيكي: وتهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من مطابقتها الأداء مع الأهداف الموضوعية.
3. الرقابة على المستوى التشغيلي: وتهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

رابعا: مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

إن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات تتضح من خلال العناصر الآتية<sup>13</sup>:

#### 1. الرسالة:

وهي وصف دقيق لطبيعة المؤسسة ولبرر وجودها، وللقيم الأساسية التي تستلهم بها، وتتميز عن مؤسسات شبيهة، ورسالة المؤسسة هي القاعدة التي تستنبط منها الأهداف المحددة التي تشير إلى طبيعة التعليم أو الأبحاث أو نوعية الخريجين... الخ، وهي تعكس فلسفة الجامعة وطموحها وتوضح طبيعة النشاط الذي تهتم به، وتعتبر عن مبررات نشأة الجامعة وهويتها التي تنفرد بها، فالرسالة توضح سبب وجود الجامعة، وتمثل المرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود التي تتخذها إدارة الجامعة.

#### 2. الرؤية المستقبلية:

وهي الطموحات والتصورات لما يجب أن تكون عليه الجامعة في المستقبل، وتلك الطموحات لا يمكن تحقيقها في الوقت الحالي ولكن يؤمل تحقيقها في المستقبل، فهي تعكس النظرة المستقبلية التي تطمح بتحقيقها الجامعة على المدى البعيد، فمن شأن الرسالة والرؤية المستقبلية معا أن تثير الحماس لدى العاملين في الجامعة وتعمق فهم روح التفاؤل والأمل وتضع أمامهم الصورة الذهنية لملامح الجامعة التي ينتمون لها والمستقبل الذي ينتظرهم وتعميق انتمائهم لخدمة الجامعة والطلبة وتحقيق طموحاتهم.

#### 3. القيم:

تعد القيم مجموعة المبادئ الأخلاقية الموجهة لعمل الجامعة والتي تحكم سلوك المستفيدين منها، من عاملين وطلبة، وتوجهاتهم، كما أنها تحكم القرارات التي تتخذها الجامعة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

#### 4. الأهداف الإستراتيجية:

وتعنى بالنتائج النهائية التي يجب أن تحققها الجامعة في فترة زمنية محددة بحيث يمكن قياس تلك النتائج وتطويرها، وتكون تلك الأهداف مرتبطة بشكل مباشر بالأهداف التنموية للتعليم وقابلة للتطبيق في بيئة الجامعة.

تطبق الجامعة الإسلامية عناصر منهجية التخطيط الاستراتيجي بهدف نقل الجامعة من وضعها الحالي ضمن الظروف المحيطة بها إلى الوضع المستقبلي الذي تحلم بتحقيقه ضمن الظروف المستقبلية المتوقعة، حيث تعمل رسالة الجامعة ورؤيتها المستقبلية بالإضافة إلى قيمها وأهدافها الإستراتيجية بطريقة فعالة، وبكفاءة عالية، عند فهم واستيعاب المستفيدين خارج الجامعة وداخلها بالإضافة إلى مشاركتهم في إعداد وبناء تلك العناصر.

خامسا: التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

إن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تعكس قدرة هذا الأخير على مواجهة التحديات التي تعترض مسيرة التعليم العالي وخصوصا في ظل متغيرات الألفية الثالثة، ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية<sup>14</sup>:

1. وجود جامعات أجنبية عالمية في داخل البلدان العربية مما زاد من حدة المنافسة مع الجامعات الوطنية؛

2. انحسار دور الحكومات في دعم الجامعات الحكومية فقط؛
3. تنوع أنماط التعليم العالي وظهور أنواع جديدة من الجامعات مثل الجامعات المفتوحة والتعليم عن بعد؛
4. قيام القطاع الخاص بالاستثمار في التعليم العالي ودخوله كمنافس للقطاع العام وعلى أسس ربحية.

### المحور الثاني: ضمان الجودة في التعليم العالي.

إن التطورات التي يشهدها قطاع التعليم العالي المتمثلة في التوسع في إنشاء الجامعات الرسمية والخاصة وازدياد أعداد الطلبة، بالإضافة إلى إقبال القطاع الخاص للاستثمار في التعليم العالي أدى إلى بروز قضية التنافس بين الجامعات، موضحة متطلبات التعليم العالي لتحقيق معايير ضمان الجودة المتمثلة في الارتقاء بمستوى القدرة التنافسية لمخرجات التعليم لدى الجامعات، ووجود مرجعية تعتمد على الممارسة الجيدة ومن خلالها يمكن أن تتميز جامعة عن أخرى من خلال تجسيد نوعية وجودة التعليم.

أولاً: مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي.

#### 1. مفهوم الجودة:

لغتنا: الجودة هي نقيض الرداءة أي الجيد، ويقال: جاد جودة وأجاد أي أتى بالجيد من القول أو الفعل.  
اصطلاحاً: الجودة هي عبارة عن درجة الالتزام بالمعايير العالمية والإجراءات التي تؤدي إلى مخرجات وخدمات تحقق متطلبات الأداء الجيد، وبمعنى آخر هي الوفاء بمتطلبات المستفيد، والجودة الفعلية هي الجودة في الكوادر البشرية لأنها من أهم عوامل التفوق، إضافة للأنظمة والتعليمات بعيداً عن المجاملات والمحسوبيات في التعيينات والترقيات والمهام<sup>15</sup>.

#### 2. مفهوم ضمان الجودة:

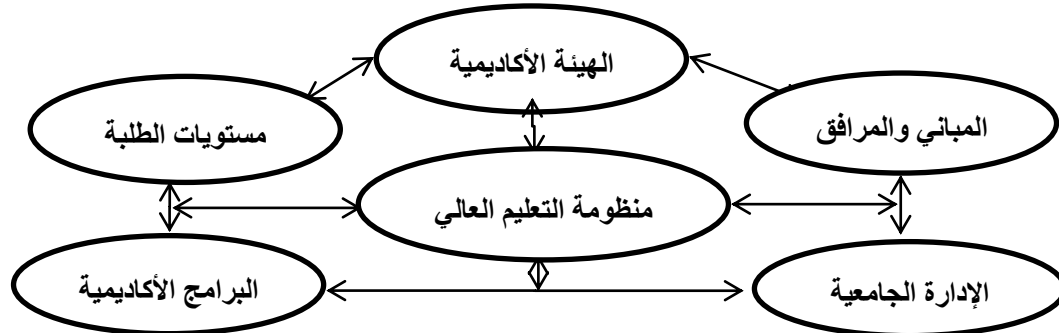
عرف الباحثون ضمان الجودة بأنه المستوى الذي تستطيع عنده مجموعة من الركائز أو المواصفات إنجاز مجموعة من الأهداف المحددة مسبقاً، ممثلة في التوجيه العام والأهداف الإستراتيجية ومجموعة الأهداف المعرفية والمهارات المرغوب تحقيقها<sup>16</sup>.

إن مصطلح الجودة في التعليم العالي هو مصطلح مستورد أساساً من قطاع الصناعة المعروف بـ "إدارة الجودة الشاملة" وتمثل إدارة الجودة في التعليم العالي، دليلاً للممارسات الجيدة حول كيفية غدارة المعايير والجودة الأكاديمية للجامعات والكليات، وتتكون إدارة الجودة من عشر أقسام: برامج أبحاث ما بعد التخرج، الطلاب المعاقون، تعيين الممتحنين الخارجيين، الالتماسات الأكاديمية وشكاوى الطلاب والقضايا الأكاديمية، تقييم الطلاب، الموافقة على البرامج ومراقبتها، ومراجعتها، التعليم، والمعلومات والإرشاد المتعلق باليمن المختلفة، التعليم الموجه، واختيار الطلاب وقبولهم<sup>17</sup>.

ثانياً: العناصر المتدخلة لضمان الجودة في التعليم العالي.

إن العناصر الرئيسية والمتداخلة التي تمثل منظومة التعليم العالي والمسئولة عن تحقيق الجودة فيها تتمثل في عناصر: مستوى الطلبة، الهيئة الأكاديمية، البرامج الأكاديمية، الإدارة الجامعية والمباني والمرافق، والشكل رقم (1) يوضح التداخل بين هذه العناصر التي يجب اتخاذها بعين الاعتبار عند عملية اختيار الجامعات والمؤسسات الأكاديمية<sup>18</sup>:

الشكل رقم (1): يوضح العناصر المتدخلة لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.



المصدر: هالة عبد القادر صبري، "جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الثاني، العدد الرابع، 2009، ص 154.

1. الهيئة الأكاديمية: تتأثر نوعية ومستويات التعليم في الجامعة بنوعية أساتذتها أكثر من تأثرها بأي من العناصر الأخرى التي تحدد مدى الجودة فيها، ويرجع ذلك إلى أن أعضاء الهيئة الأكاديمية هم المسؤولين عن وضع المناهج وتحديد محتوى المقررات وتعليمها ونشر القيم والأعراف العلمية لدى الطلاب، وتشمل الهيئة الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم في الجامعة وما يملكونه من مؤهلات ومواهب (شهادات، وإنجازات، وبحوث، واختراعات، وجوائز) وما يميز الجامعات العربية في العالم عن الجامعات الجيدة والاعتيادية أو المغمورة

- هو نوعية هيئتها الأكاديمية وحجم المنح المخصصة للبحوث العلمية التي يحصل عليها أساتذتها من المؤسسات الأكاديمية والمدنية خارج الجامعة.
2. مستويات الطلبة المقبولين في الجامعة: تحدد شروط القبول نوعية الطلبة الذين تجذبهم الجامعة للانتماء إليها، ومع تواجد جامعات عديدة فإن عملية اجتذاب الطلبة ذوي القدرات والتحصيل الجيد يعني نجاحها في تحقيق مستويات أكاديمية أكثر جودة، فما يمثل المسافة بين نقطتي الدخول والتخرج يرتبط غالباً بكفاءات الطلبة وقدراتهم عند دخول الجامعة.
3. البرامج الأكاديمية والمهنية: تكمن الجودة هنا في التنوع في الاختصاصات الرئيسية والفرعية، الشمولية والعمق في البرامج، حداثة المحتوى، طريقة تنظيم البرامج ومتطلباتها ومقرراتها، والانسجام بين التنوع في البرامج والأهداف مع سياسة وأهداف الجامعة من جهة أخرى.
4. الإدارة الجامعية: ويقصد بها عنصر الإنسان والبيئة التنظيمية والنظم والقدرات التي تحكم العمل الإداري في جميع المستويات.
5. المباني والمرافق: وتشمل القاعات الدراسية والمختبرات والمكتبات ومرافق الخدمات التي توفرها الجامعة وغيرها.
- نتيجة لتفاعل هذه العناصر المذكورة تتكون في كل جامعة بيئة أو شخصية خاصة بها تعمل على تحديد نوع الخبرات التي يعيشها الطلبة خلال سنوات دراستهم وما ينتج عنها من نمو وتعلم، وإضافة إلى التعلم المباشر الذي يتلقاه الطالب في المقررات التي يدرسها، فإن بيئة الجامعة توفر له، أو تحرمه من الكثير من خبرات التعلم بصورة غير مباشرة عن طريق النشاطات الطلابية والمحاضرات العامة، والمنشورات الجامعية والمسابقات الرياضية وغيرها.
- ثالثاً: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- لقد أثبتت إدارة الجودة الشاملة نتائجها الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي في المؤسسات الصناعية، ويساعد هذا النظام المؤسسات التعليمية على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام التعليمي، ويمكن إبراز الفوائد التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في العناصر التالية<sup>19</sup>:

1. إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات، والذي يمكنها من تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها؛
  2. تساعد في تركيز جهود الجامعات على إتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه؛
  3. إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات، والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها؛
  4. تؤدي إلى تقييم الأداء، وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الجامعي، وتطوير معايير قياس الأداء؛
  5. أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية؛
  6. طريقة لنقل السلطة والمسؤولية إلى مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الإستراتيجية المركزي؛
  7. تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجامعي عن طريق فرق العمل، وإعطائهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكانياتهم؛
  8. وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج الجامعة؛
  9. وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين؛
  10. تقديم خدمات أفضل للطلبة وهو ما تدور حوله الجودة.
- بالإضافة إلى ما سبق تساعد الجودة الشاملة الكيان الجامعي على مواجهة تحديات العولمة والتي من أبرزها: العالمية، التكتلات الاقتصادية، المنافسة الشرسة، الثروة التقنية في عالم المعلومات والاتصالات، أضف إلى ذلك التخفيف من حدة النقد الموجه للجامعة كونها تعمل بعيداً عن احتياجات المجتمع.
- إن الجامعة التي تتصدى لتحديات واقعها ومحيطها ولا تنعزل عن الناس بأمالهم وآلامهم تشكل مركز إشعاع فكري ومنارة ثقافية ورائدة في مجتمعها ومشبعة للوعي الإنمائي وتحقيق حياة إنسانية كريمة<sup>20</sup>.

### المحور الثالث: واقع التخطيط الاستراتيجي التعليمي في مؤسسات التعليم العالي.

يعمل التخطيط على تبني مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في نوعية الحياة العملية، وتأمين المشاركة للجميع، وتطوير البنية الأساسية للعمليات، وإيجاد بدائل وأساليب ترتكز على فهم معمق للبيئة مما يقلل من نسب الهدر الناتج عن الخطط العشوائية، ويكسب القائمين عليه والمشاركين فيه ثقة بأنفسهم وتوجهاتهم، ويمثل دافعاً وحفزاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ولأن تحقيق أهداف معينة بطريقة مثلى تحتاج إلى العديد من البيانات الإحصائية والمعطيات التكنولوجية وتحليل الآثار المترتبة على كل خطوة من الخطوات تحليلياً علمياً دقيقاً والمقارنة بين نتائج الخطوات البديلة المتعددة والتوازن بين متطلبات تحقيق الأهداف وبين الموارد المتوافرة، فإن مبادئ ومنطلقات الجودة تصبح كأساس مهم في عملية بناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط، وكما أن إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير لا يمكن أن تطبقا وتعملا بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي لما لكلا المفهومين من ارتباط وثيق بنجاح تطبيقات

ولتفصيل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة وتحديد نقاط الارتباط بينهما لا بد من الإشارة إلى المبادئ التي تركز عليها كلتا العمليتين، والمخرجات التي تنتج عنها والجدول التالي يوضح نقاط الاتفاق والاختلاف بينهما:  
الجدول رقم (1): العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة في مؤسسات التعليم العالي.

العملية	التخطيط الاستراتيجي	إدارة الجودة الشاملة	متفق / مختلف
المبادئ	-تبني الإدارة العليا؛	-القيادة؛	متفق
	-التركيز على الثقافة والقيم؛	-التركيز على العميل؛	مختلف
	-التركيز على المشاركة؛	-حشد خبرات القوى العاملة؛	متفق
	-وضوح الرؤية والرسالة؛	-التركيز على العمليات؛	مختلف
	-التركيز على نتائج التحليل البيئي؛	-التركيز على إدارة المعلومات وتحليلها ودراستها؛	متفق
	-انسجام الأهداف مع الرؤية والرسالة؛	-اتخاذ القرارات بناء على الحقائق؛	متفق
	-التركيز على دقة الخطة التنفيذية؛	-الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص؛	متفق
المخرجات	-التركيز على مؤشرات الأداء؛	-التركيز على نتائج الأداء التنظيمي؛	متفق
	-التركيز على الرقابة والتقييم.	-إرجاع الأثر ويعني بها نتائج التقييم التي تفيد في التغذية الراجعة لأغراض التحسين المستمر.	متفق
	إطار مفاهيمي وقيمي منظم يحكم سلوك المؤسسة.	ثقافة إيجابية سائدة توجه العاملين نحو السلوك الصحيح.	متفق
	مشاركة وتفاعل جميع العاملين في بناء الخطة وصياغة الأهداف.	فرق الجودة التي تساهم في بناء وتطوير المؤسسة.	متفق
	خطة واضحة المعالم	أدلة عمل وأنظمة موثقة	متفق
	مؤشرات أداء لأهداف الخطة	معايير ناظمة لتطبيق مفردات الجودة	مختلف
تنظيم عمل الأفراد ولأقسام	استغلال الموارد بشكل أمثل	متفق	

المصدر: سناء ابراهيم أبو دقة، إباد على الدجني، " التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية"، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، ماي 2011، ص، 7.  
يتضح من خلال الجدول السابق أن نقاط الاتفاق والتكامل بين التخطيط والجودة كبيرة وتعبّر عن مدى التكامل بينهما، فمبادئ الجودة ينبغي أن تكون حاضرة عند صياغة رسالة وأهداف المؤسسة، كما أن التخطيط للجودة مهم في تحقيق أهدافها، وأحد أهم مكوناتها ومعاييرها، كما تبرز أهمية الثقافة والرؤية والقيم والفلسفة في تجسيد الارتباط بين التخطيط والجودة باعتبارها عناصر أساسية وأساس مهمة يبني عليها تحديد اتجاهات واستراتيجيات المؤسسة، وتمثل القرار التي يحدد للمؤسسة صيغتها، ومسار عملها ودقة نجاحها وتأثيرها في البيئة التي تعمل خلالها، فإذا بنيت الثقافة لدى العاملين داخل المؤسسة أصبحت جزءاً من عاداتهم وتقاليدهم وشكلت رؤيتهم وفهمهم للمستقبل، وعبرت عن القيم غير المكتوبة، وعند بدأ عملية التخطيط يبدأ التخطيط بتشخيص يؤدي إلى إعداد أهداف تحقيق الجودة الشاملة، من خلال التعرف على البيئة الخارجية (العملاء - السوق - حجم التنافس)، وتحديد الأهداف التي تعمل على استقطاب وإرضاء مجتمع المستفيدين، ثم يتجه لتحليل البيئة الداخلية التي تهتم بتوزيع الموارد وتنميتها واستثمار نقاط القوة فيها ومعالجة الخلل وبذلك يخدم هذا التحليل غاية مهمة من غايات الجودة.

وتتحدد أهداف الجودة الشاملة بعد إتمام عملية التشخيص ودراسته بعناية، لذلك نجد أن تطور المفاهيم باتجاه تجويد العمل أدى إلى تطوير الخطط والبدائل الإستراتيجية بما يخدم تطوير المؤسسة، ثم إن عملية تنفيذ الأهداف تركز على جماعية الأداء، وتفاعل كافة الإدارات والأقسام في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما تعبّر عنه فلسفة الجودة الشاملة ومبادئها التي تركز على المشاركة لجميع أعضاء المؤسسة والمستفيدين من خدماتها، ولضمان تحقيق نتائج أفضل لعملية المشاركة في التنفيذ يشترط أن يسبقها تحقيق عملية مشاركة الجميع في صياغة ووضع أهداف المؤسسة خلال عملية التخطيط.

ونظراً لأن تطبيق الجودة الشاملة من مسؤولية الإدارة فإن المؤسسة ملزمة بتطوير خطة تتضمن عملية التطبيق الجيد للمؤسسة ككل، ثم تخطيط للأنشطة الخاصة بكل قطاع من القطاعات داخلها، لذا ينبغي أن تكون الجودة الشاملة موضوعاً للتخطيط الاستراتيجي، وإذا كان النظر إلى تكوين الثقافة وغرس القيم وصياغة الفلسفة في إطارها النظري، وتحديد السياسات مرحلة حمل تدرك فيها الرؤية، فإن التخطيط الاستراتيجي تكتمل معه الرؤية وتنضج الأهداف التي تنتج الجودة الشاملة، فالجودة إذا ليست عشوائية ولا تحدث بالمصادفة ولا تنتج ما لم يخطط لها بشكل دقيق<sup>22</sup>.

المحور الرابع: قراءة لتجربة الجامعات الفلسطينية في التخطيط الاستراتيجي.

أولاً: واقع التعليم العالي في فلسطين<sup>23</sup>.

يحتل التعليم العالي في فلسطين مكاناً مميزاً، مقارنة بنظم التعليم العالي الدولية، إذ يلتحق 2% من جميع الفلسطينيين بالتعليم العالي ويبلغ معدل الالتحاق الإجمالي بالتعليم العالي الفلسطيني في متوسط أعمار ما بين (18-42)، أكثر من 15%، ويعتبر رقم أعلى بكثير من المتوسط بالنسبة لإقليم الشرق الأوسط والبلدان النامية في العالم. وبعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مهام التعليم في فلسطين تشكلت وزارة التربية والتعليم العالي، ثم أنيطت هذه المهمة لوزارة مستقلة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وقد تلخصت مهام وزارة التربية والتعليم العالي في البنود التالية:

- تحسين جودة التعليم العالي؛
- تحسين وتطوير الأجهزة الإدارية في التعليم العالي والقطاع الخاص؛
- التركيز الشمولي على البعد التطبيقي للتعليم العالي الفلسطيني؛
- التركيز على البحث العلمي كأحد مقومات التعليم العالي.

ويتكون قطاع التعليم العالي من جميع المؤسسات التي تقدم برامج أكاديمية وتدريبية بعد مرحلة الدراسة الثانوية، وتشمل هذه المؤسسات إحدى عشرة جامعة فلسطينية، وخمس كليات جامعية موزعة في أنحاء الوطن. ويبلغ إجمالي عدد الطلبة المتحقين بمؤسسات التعليم العالي النظامي في جامعات فلسطين (76650)، في حين بلغ عدد إجمالي الطلبة في جامعة القدس المفتوحة (46453).

ويبلغ تعداد طلبة الجامعات الثلاث في قطاع غزة (37783)، طالب وطالبة، بما نسبته (49.3%)، من إجمالي الطلبة.

ويوجد في قطاع غزة ثلاث جامعات إضافية إلى فروع جامعة القدس المفتوحة وهي:

1. الجامعة الإسلامية: وقد أسست في العام 1978 وتعتبر أقدم جامعة في القطاع وهي مؤسسة مستقلة تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية وجامعات البحر الأبيض المتوسط وبها عشر كليات (الطب - الهندسة - تكنولوجيا المعلومات - التمريض - التجارة - التربية - الآداب - أصول الدين - الشريعة) ويبلغ عدد طلابها 20000 طالب وطالبة، وتمنح شهادات البكالوريوس والماجستير في العديد من البرامج.
2. جامعة الأزهر: والتي أسست في عام 1991، وتضم الجامعات عسر كليات (الطب - الصيدلة - العلوم الطبية والتطبيقية - هندسة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات - العلوم - زراعة والبيئة - الاقتصاد والعلوم الإدارية - الآداب والعلوم الإنسانية - التربية - الحقوق)، وتمنح الجامعة درجة البكالوريوس والماجستير في العديد من البرامج ويبلغ عدد طلابها قرابة 9872 طالباً وطالبة.
3. جامعة الأقصى: وقد انبثقت عن كلية التربية الحكومية وتطورت إلى جامعة في عام 2001، وتضم الجامعة خمس كليات وهي (كلية العلوم التطبيقية - كلية الآداب - كلية التربية - كلية الإعلام - كلية الفنون) تمنح الجامعة درجة البكالوريوس والماجستير في العديد من البرامج بالتعاون مع جامعة عين شمس.

ثانياً: الأهداف العامة للتعليم العالي في فلسطين.

حددت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني غاياتها العامة للخطة الإستراتيجية في أربعة محاور تناولت إستراتيجية الإعداد لما قبل المرحلة الجامعية، ثم توجهت نحو تحسين نوعية التعليم والإدارة التربوية القائمة عليه، ويندرج تحت كل غاية مجموعة من الأهداف التفصيلية التي تخدم تحقيق الغاية، هي<sup>24</sup>:

1. زيادة فرص التحاق الطلبة في سن التعليم الأساسي وتحسين قدرة النظام على الاحتفاظ بهم (الالتحاق)؛
2. تحسين نوعية التعليم والتعلم (النوعية)؛
3. تطوير القدرات في التخطيط والإدارة وتحسين الأنظمة الإدارية والمالية واستخدامها (الإدارة)؛
4. تحقيق التحول التدريجي لقطاع التعليم العالي من التوجه نحو العرض إلى التوجه نحو الطلب، والذي يضمن المزيد من الانسجام بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات السوق (الإرتباطية)، وخاصة بالنسبة للتعليم العالي بما فيه التعليم المرن والتقني.

ثالثاً: دوائر وعمادات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية.

### 1- عمادة التخطيط والتطوير في الجامعة الإسلامية<sup>25</sup>:

أنشئت عمادة التخطيط والتطوير للإطلاع بالمهام والمسؤوليات التي تحقق الغايات والأهداف المرسومة من خلال إعداد الخطط والدراسات التطويرية بالتعاون مع إدارة الجامعة والعمادات والدوائر المختلفة والإشراف على تنفيذ هذه الخطط. ولتحقيق غايات الجامعة المتمثلة النهوض والرفق بالجامعة حتى تكون في مصاف أفضل الجامعات الإقليمية ثم صياغة الأهداف التالية:



- وضع الخطط التطويرية سواء قصيرة المدى أو طويلة المدى ورسم السياسات والاستراتيجيات التي تأخذ في الاعتبار توسع ونمو الجامعة و المتغيرات التعليمية والاجتماعية؛
  - إجراء الدراسات التي تساهم في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي والبحث العلمي في الجامعة؛
  - وضع تصور لتفعيل دور الجامعة بالمجتمع المحلي والدولي؛
  - جمع المعلومات والإحصاءات التي تمكن من وضع السياسات والاستراتيجيات في المجالات الإدارية والأكاديمية.
  - ولتحقيق الأهداف الأساسية التي تم صياغتها يناط بالعمادة المسؤوليات والواجبات التالية:
  - دراسة وإعداد متطلبات الكليات والمراكز من المشاريع التطويرية؛
  - إعداد الخطة التطويرية السنوية للكليات؛
  - إعداد أولويات المشاريع الخاصة بالكليات والوحدات المختلفة وإخراجها وتجهيزها بغرض الحصول على التمويل اللازم، ومتابعة السعي مع الجهات ذات العلاقة داخل الجامعة، لتوفير الدعم المالي والفني لتنفيذها؛
  - تجميع البيانات الإحصائية عن الجامعة وتنسيقها وتحليلها وإخراجها بشكل يساند الاحتياجات المختلفة لاتخاذ القرارات؛
  - العمل على تطوير علاقة الجامعة بالمجتمع وبالمراكز والجامعات المحلية والأجنبية؛
  - دراسة سياسة قبول الطلاب ورفع التوصيات اللازمة بهذا الشأن؛
  - تحديد متطلبات الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وأبنية ومختبرات ولوازم أخرى؛
  - إجراء دراسات لتقييم وتطوير المناهج والخطط والبرامج المنهجية واللامنهجية؛
  - المشاركة في ورشات العمل والمؤتمرات المحلية والدولية والتي تناقش قضايا التخطيط والتطوير الجامعي.
- 2- عمادة التخطيط والتطوير بجامعة الأقصى<sup>26</sup>:

تم إنشاء عمادة التخطيط والتطوير، لتأخذ دورها في تطوير الجامعة على كل الأصعدة، وقد تم ذلك في نوفمبر 1996 م، تحت اسم دائرة ثم أصبحت عمادة مستقلة.

يمكن أن نلخص أهداف هذه العمادة ومجالات نشاطها في العناصر التالية:

- العمل الدؤوب على رفع مستوى الجامعة أكاديميا وإداريا من خلال تقديم الاستشارات الإدارية، والأكاديمية المدروسة لمجلس الجامعة؛
  - تقديم التوصيات المناسبة، التي تساعد مجلس الجامعة على اتخاذ القرارات السليمة، والمساهمة الفعالة في وضع الآليات المناسبة لتنفيذها؛
  - عقد اللقاءات والندوات وورشات العمل، التي تساهم في مشروع تطوير الجامعة، وذلك بالتنسيق مع الدوائر المعنية؛
  - الاتصال والتعاون مع ذوي الخبرة في مجالات التخطيط والتطوير والإدارة الحديثة، والاستفادة من خبرة الآخرين، وإفادتهم بهدف رفع المجتمع؛
  - المساهمة في رفع مستوى الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعة وتحسينه.
  - كما قامت العمادة بإنشاء مركز الدراسات وقياس الرأي العام، حيث قام هذا المركز بإجراء عدة استطلاعات دورية واستطلاعات طارئة والتي تشخص حاجة المجتمع الفلسطيني من هذه الاستطلاعات، كما تشرف العمادة على إعداد المشاريع التطويرية، وذلك بالتعاون مع العمادات المعنية من أجل رفعها للجهات المانحة لدعم مرافق الجامعة المختلفة.
- 3- دائرة التخطيط بجامعة القدس المفتوحة<sup>27</sup>:

دائرة التخطيط هي إحدى الدوائر الإدارية الأساسية في جامعة القدس المفتوحة، يقع في صلب مهامها إرساء تقنيات التخطيط في عمل كافة الوحدات والدوائر في الجامعة، والتنسيق بين خطط الدوائر المختلفة للوصول إلى بلورة وتنفيذ ومتابعة الخطة الإستراتيجية للجامعة وخططها التنفيذية العامة، والتنسيق مع كافة الدوائر الأخرى لترسيخ التخطيط كعملية مستمرة ودائمة ومتجددة بما يضمن التطوير والنهضة الشاملة في مستوى أداء الجامعة الإداري والأكاديمي، كما أن أهدافها تتلخص في العناصر التالية:

- بناء قاعدة بيانات متكاملة حول كافة النشاطات في الجامعة؛
- المساعدة في وضع الأسس والمعايير الضرورية لعملية التخطيط في كافة المجالات الإدارية والمالية والأكاديمية؛
- نشر الوعي التخطيطي ووضع آلية لتطبيق منهجية التخطيط في الوحدات والدوائر في الجامعة؛
- التنسيق والمراجع الفنية لخطط الدوائر المختلفة لضمان التزامها بنطاق الخطة الإستراتيجية، والخطط التنفيذية العامة للجامعة وتقديم التغذية الراجعة بشأنها إلى الدوائر المختصة؛

- تحديد الاحتياجات الإدارية والأكاديمية والتقنية، وتحديد أولويتها، وحصر وتحليل المصادر اللازمة لتنفيذها؛
- التعاون والتنسيق مع الدوائر الأخرى في الجامعة في تخطيط ودراسة المشاريع التطويرية في الجامعة؛
- التعاون والتنسيق مع الدوائر الأخرى في دراسة وتحليل المشاكل الطارئة؛
- إعداد الدراسات والخطط حول التوسع الرأسي والأفقي للجامعة بما يتفق مع توجهات وإستراتيجية الإدارة العليا للجامعة؛
- التنسيق والمتابعة مع الجهات ذات العلاقة بشأن خطط بناء مراكز الجامعة والإشراف على سير تنفيذها.

#### 4- عمادة التخطيط والجودة بجامعة الأزهر<sup>28</sup>:

أنشئت عمادة التخطيط بجامعة الأزهر في العام الجامعي 1999، عد مرور ثماني سنوات على قيام الجامعة، وقد كان من أهم المهام والإنجازات التي اضطلعت بها العمادة ما يلي:

- وضع سياسة القبول بالجامعة وفق الاحتياجات الحقيقية للمجتمع؛
- إعداد وتطبيق استمارات تقويم أعضاء هيئات التدريس؛
- إعداد استمارات لتقويم المقررات الدراسية المطروحة؛
- دراسة الكتاب الجامعي والسعي لتطويره ووضع آليات لطباعته؛
- إعداد تصورات ومقترحات عملية لتطوير مكتبة الجامعة وحوسبتها وتزويدها بالأجهزة والدوريات والكتب والبرامج.

#### خاتمة:

يعتبر التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل، إلا وتضع التخطيط سياسة تسير عليها وتستفيد منه كافة القطاعات في المجتمع، وذلك إنطلاقاً من كون التخطيط مدخلاً لتطوير المؤسسات التعليمية، ومنظمات الأعمال في معظم بلدان العالم، من خلال ما يتصف به من ديناميكية ونشاط في ظل عالم متسارع ومتغير، ولا سيما في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شتى ميادين المعرفة.

من هذا المنطلق لا بد من البحث عن صيغ جديدة أو نماذج معاصرة من التخطيط تتسم بقدرتها على فهم القوى المحيطة في بيئة مؤسسات التعليم العالي وإمكانياتها في مواجهة متطلبات العصر، وهنا تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف متنوعة منها تغيير اتجاه المؤسسة التعليمية، ووضع القضايا الإستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارات العليا؛ وإيجاد قاعدة بيانات دقيقة تساعد على صنع قرارات مناسبة، وتدريب العاملين والمدراء وتطوير أدائهم، إلى آخر ذلك.

كما أن تجربة الجامعات الفلسطينية جديرة بالدراسة نظراً لما يحتله التعليم العالي في فلسطين من مراتب وريادتها في هذا المجال، وعلى هذا الأساس فإننا نقد التوصيات التالية كإقتراح لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:

1. التركيز والعمل على تطبيق أسلوب ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وتحديد معاييرها المحلية والأهداف الإستراتيجية؛
2. إجراء التحديث المستمر في معايير ضمان الجودة وذلك للتنفيذ الأفضل للأهداف المرغوب تحقيقها؛
3. عدم تغليب معايير ضمان الجودة الخارجية على معايير ضمان الجودة المحلية؛
4. تضمين الغايات والأهداف جميع الجوانب المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء الجامعة وبناءها على أساس شامل؛
5. استخدام النماذج الحديثة في التخطيط الإستراتيجي، والتأكد من نمذجة التخطيط في كافة مراحل تحقيقها لمعايير الجودة؛
6. الاستفادة من التجربة الفلسطينية في تطبيق التخطيط الإستراتيجي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي نظراً إلى المكانة العالية للجامعات الفلسطينية في هذا المجال.

- <sup>1</sup> محمد سيف الدين فهي، " التخطيط التعليمي"، الانجلو المصرية، القاهرة، 2000.
- <sup>2</sup> عقيلي عمر وصفي، "الإدارة أصول وأسس ومفاهيم"، دار زاهرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997، ص 166.
- <sup>3</sup> سالم عبد الله حلس، " مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 13، 2013، ص 133.
- <sup>4</sup> غراب كامل السيد، " الإدارة الإستراتيجية النظرية والتطبيق"، دار القلم للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 1997.
- <sup>5</sup> سناء إبراهيم أبو دقة، إياد على الدجني، " التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية"، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، ماي 2011، ص 4.
- <sup>6</sup> سالم عبد الله حلس، المرجع السابق، ص 133.
- <sup>7</sup> الخطيب أحمد، معاينة عادل، " الإدارة الإبداعية للجامعات"، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العلماني، عمان الأردن، 2006، ص 22.
- <sup>8</sup> Johnson G, & Scholes, K, "Exploring Corporate strategy 4th ED", Prentice –Hall Europe, 1997, P 46.
- <sup>9</sup> السلي على، " الإدارة المعاصرة"، الطبعة الأولى، مكتبة الغرب، القاهرة، 2000، ص 129-130.
- <sup>10</sup> سناء إبراهيم أبو دقة، إياد على الدجني، المرجع السابق، ص 6.
- <sup>11</sup> المرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 336.
- <sup>12</sup> الدوري زكريا، " الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2005، ص 322.
- <sup>13</sup> سالم عبد الله حلس، المرجع السابق، ص 134.
- <sup>14</sup> المرجع السابق، ص 135.
- <sup>15</sup> عبد الغني يوسف قرم، " الجودة بين الحاضر والمستقبل"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 2، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 96.
- <sup>16</sup> Pooterman, JHG, Vanweert CM, and ElJK Man MAJ "Quality Assurance In Dentistry-the Dutch Approach". International, Journal for Quality in Health Care, 1998. P 10
- <sup>17</sup> عبد الغني يوسف قرم، المرجع السابق، ص 97.
- <sup>18</sup> هالة عبد القادر صبري، " جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الثاني، العدد الرابع، 2009، ص ص 153-154.
- <sup>19</sup> ناصر مراد، " إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي – حالة الجزائر-"،  
<http://www.labograndmaghreb.com/s%E9minaire%20sur%20la%20gestion%20de%20la%20qualit%E9%20totale/communications/Morad%20Nacer.pdf>، ص ص 4-5.
- <sup>20</sup> محمد مصطفى الأسعد، " التنمية رسالة الجامعة في الألفية الثالثة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 146.
- <sup>21</sup> سعيد الحفار، " أضواء على مفاهيم السياسة، الإستراتيجية، التخطيط، وضع الخطط وأصول تنفيذها، نظري – تطبيقي"، الطبعة الأولى، هيئة الموسوعة العربية، دمشق، 2001، ص 67.
- <sup>22</sup> سناء إبراهيم أبو دقة، إياد على الدجني، المرجع السابق، ص ص 7-8.
- <sup>23</sup> إياد على يحيى الدجني، " واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية –غزو، 2006، ص ص 87-88.
- <sup>24</sup> يعقوب نشوان، " نوعية التعليم العالي الفلسطيني"، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، رام الله، فلسطين، 2004، ص 121.
- <sup>25</sup> الجامعة الإسلامية بغزة، " عمادة التخطيط"، 2006، <http://www.iugaza.edu.ps/ar/>.
- <sup>26</sup> جامعة الأقصى بغزة، " عمادة التخطيط"، 2006، [www.alaqsa.edu.ps](http://www.alaqsa.edu.ps).
- <sup>27</sup> جامعة القدس المفتوحة، " دائرة التخطيط"، 2006، [www.qou.edu/homePage/arabic/planningDpt/planningDept.jsp](http://www.qou.edu/homePage/arabic/planningDpt/planningDept.jsp).
- <sup>28</sup> جامعة الأزهر بغزة، الصفحة الرئيسية، " عمادة التخطيط"، 2006، [www.ALAzhar\\_gaza.edu](http://www.ALAzhar_gaza.edu).