

تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية

د. سحر محمد أبو راضي محمد
كلية التربية - جامعة بنها - مصر

تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية

د. سحر محمد أبو راضي محمد

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تبصير المسؤولين عن التعليم الجامعي بمدخل الإدارة الاستراتيجية، وأهميتها في التغلب على مشكلات التعليم الجامعي المصري (سواء كانت تعليمية أم تخطيطية) بغية تطويره وتحقيق جودته بالصورة التي تتفق والمتغيرات العالمية المعاصرة، والوفاء باحتياجات المجتمع المصري من القوى البشرية الماهرة والتي تكون لديها القدرة على التعامل مع المتطلبات التي تفرضها متغيرات العصر على المهن المختلفة، الأمر الذي يحقق للتعليم الجامعي جودة عالية وميزة تنافسية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق هدفها، ثم توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية :

الجودة ، ضمان الجودة ، الإدارة الاستراتيجية ، التعليم الجامعي

Proposed Vision for Quality Assurance of The Egyptian Higher Education in The light of Strategic Management Approach

Abstract:

This study aimed to enlighten officials of university education the entrance of strategic management, and its importance in overcoming the problems of Egyptian university education (whether it is educational or related to planning). The purpose of the study is to improve Egyptian university education and achieve its quality to convey Contemporary global variables. And to meet the needs of the Egyptian society of skilled manpower which have the ability to deal with the requirements imposed by the variables of era on the different professions. This can achieve help to high-quality university education, and increase its competitive advantage. The study relied on the descriptive method to achieve its goal. Then, the study concluded proposed vision for quality assurance of university education in the light of the entrance of Strategic Management.

Keywords:

Quality, Quality Assurance, Strategic Management, University Education.

مقدمة:

يعد التعليم العالي والجامعي الرصيد الاستراتيجي لحركة التنمية في المجتمع وتوجيه فعالياته والمدخل الرئيس للوفاء باحتياجات التنمية الذاتية المستقلة؛ وذلك لكون الهوية الحضارية لأي مجتمع من المجتمعات تبنى على أساس الزيادة في هذا الرصيد الاستراتيجي وحسن توظيفه على المستوى المأمول، نظر إلى الجامعة بوصفها قاطرة التنمية المجتمعية الشاملة المستدامة، والتي تعمل على تحسين نوعية الحياة للإنسان مادياً ومعنوياً وتوفير شروط ومقومات حياته الكريمة، بما يمكنه من تحمل أعباء التنمية المستقلة وبما يتيح له فرص العطاء الوافر لمجتمعه حتى يضمن له الانتفاع العالي بثمرات التنمية، فالجامعة تسعى نحو تنمية روح المسؤولية الاجتماعية والمهنية بوصفها واجبا عاما.

كما تعد الجامعة ركيزة من ركائز التنمية المجتمعية، حيث تقوم بتحقيق هذه الأهداف من خلال أدوارها المختلفة التي تعد بمثابة وسائل لتلبية متطلبات التنمية المجتمعية الشاملة المستدامة.

وانطلاقاً من هذا الدور المهم، واستجابة للتغيرات والتحديات التي تواجه التعليم الجامعي فقد طرح العديد من المحاولات والمبادرات لإصلاح التعليم الجامعي المصري وتحقيق جودته، كان من بينها المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي 2000، الذي انتهى برسم استراتيجية لتطوير التعليم الجامعي المصري، تضمنت خمسة وعشرين مشروعاً لإصلاح منظومة التعليم الجامعي، واستقر الأمر على تنفيذ ستة مشروعات، كان من أهمها مشروع ضمان الجودة والاعتماد QAAP وذلك على ثلاث مراحل تتفق كل مرحلة مع الخطة الخمسية للدولة اعتباراً من 2002 حتى 2017.

ولكن بالنظر إلى الإنجازات التي تم تحقيقها بعد مرور سنوات عدة من تطبيق هذا المشروع نجدها دون المستوى المتوقع والمأمول، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة.

فدراسة "السيد البهوش وسعيد بن حمد الربيعي 2005 أثبتت أن تطبيق ضمان الجودة في جامعات الدول النامية لم يؤدي إلى تحسين جودة برامج خدمة المجتمع والتدريس والبحث العلمي، حيث إن فهم قادة الجامعات في الدول النامية لضمان الجودة والتزامهم بتحقيقها محدود فأدخل ضمان الجودة يتطلب تحديد رسالة الجامعة، وأهداف التدريس والبحث وخدمة المجتمع والخدمات المعاونة، وخطط الإدارة لتحقيق الأهداف، والبنية الإدارية لتطبيق فعالية الخطط وتقييمها.

ويوضح مشروع ضمان الجودة كيف أن أنشطة الجامعة المختلفة يرتبط بعضها ببعض لتحقيق رسالة الجامعة، ووجود قصور في أحد مجالات العمل الجامعي له تأثير على المجالات الأخرى، ولكن من الواضح أن مشروع ضمان الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية لم يراع ذلك فجاءت نتائجها دون التوقعات المرجوة منه.

كما رأى "كريم جمعة حسين وأحمد رمضان 2006 أن مشروع ضمان الجودة والاعتماد لم يكن له دور في مواجهة مشكلة الانقاص على البحث العلمي والتمويل الخاص بمنظومة التعليم الجامعي ككل، وليس له كذلك دور في دعم الشراكة بين الجامعة والمجتمع المحلي المحيط بها، بوصفها مكاتب استشارية ومراكز إنتاجية يمكن الاستفادة منها لخدمة رجال الأعمال وقطاعات الإنتاج الخاص والعام من خلال إجراء الدراسات والاستشارات وتقديم المشورات. فضلاً عن غياب دوره في مواجهة الكثافة الطلابية وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي.

وأكد ذلك "مصطفى الكرداوي 2009 موضحاً أن مشروع ضمان الجودة والاعتماد لم يكن له تأثير على تنمية مهارات الابتكار والتطوير لدى الطلاب ولم يدعم روح الولاء والانتماء لديهم؛ ويرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس لا يرحبون بأية أفكار تطويرية جديدة يقدمها الطلاب وخاصة في الكليات النظرية التي تتسم بزيادة أعداد الطلاب بالشكل الذي لا يتيح الفرصة أمام عضو هيئة التدريس لأن يدرس للطلاب أفكاراً قد تسهم في تطوير العملية التعليمية.

كما أكد "إعلان القاهرة حول التعليم العالي في البلدان العربية 2010" على أن جهود مشروع ضمان الجودة فيما يتعلق بالمناهج وطرق التدريس لا تبارح مكانها في حيز الأطر العامة أو التنظيمية، ولم تتمكن بعد من الولوج إلى مناطق الحرج في الجامعات، أي إلى قاعات التدريس والمعامل والمختبرات، حيث يحدث التعليم والبحث وتواجه جهود الإصلاح التحديات الحقيقية. وقد يرجع ذلك إلى:

- الاعتماد على الأنظمة البيروقراطية في إدارة الجودة وضمانها.
- الاقتباس المباشر من الأنظمة الموضوعة لبلدان أجنبية، والنقل عنها دون الاهتمام باستنباط الأطر والقواعد الملائمة للمجتمع.

ويرى "بيومي ضحاوي ورضا السيد 2010" أنه على الرغم من تزايد مجهودات إصلاح التعليم الجامعي المصري في السنوات الأخيرة والتي مست كافة جوانبه، فإنها لم تحقق النجاح المتوقع منها؛ نتيجة قلة الوعي بثقافة الجودة، وكثرة معوقات تطبيقها وتنفيذ مؤشرات لأسباب تتعلق بنظام التعليم الجامعي ذاته وسياسته ومحدودية الموارد ومركزية التنفيذ والتخطيط أيضا.

كما توصل "لبيب عرفة 2010" إلى أنه على الرغم من التقدم الوافد في مجال الجودة في التعليم الجامعي، فإنه غير كاف في عالم المعرفة والتنافسية والتحويلات السريعة وزيادة الطلب على الالتحاق بالتعليم الجامعي، فهي بحاجة إلى نشر ثقافة ضمان الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي نفسها، بالإضافة إلى التقييم الخارجي للمؤسسات والبرامج في مؤسسات التعليم العالي.

وتؤكد النتائج السابقة دراسة "سحر محمد أبو راضي 2011" موضحة أن مشروع ضمان الجودة والاعتماد قام بدور جزئي في إصلاح واقع التعليم الجامعي المصري وتطويره، وفي توفير كوادر بشرية ذات قدرات ومهارات علمية وتكنولوجية وفنية تتلاءم مع متطلبات سوق العمل، وقادرة على إنتاج المعرفة وتطبيقها - التي تعد أساس إصلاح المجتمع وتنميته - ذلك أنه قد اقتصر فقط على بعض الإجراءات التنظيمية والورقية التي لا تؤثر مباشرة في فعالية العملية التعليمية الجامعية. فكان من المتوقع أن يقوم هذا المشروع بدور تحليلي تشخيصي لجوانب القوة والضعف في عناصر المنظومة الجامعية والممارسات ذات العلاقة بالمؤسسة بكاملها أو ببرامجها المهنية، وأن يكون له دور معياري وتوجيهي وإرشادي وتقويمي يقوم على نظام موضوعي وفعال ومتكامل للفحص والتقويم يطبق بأسلوب علمي دقيق، مما يؤهل للقيام بدوره التطويري والتحسيني، وهو الدور الأهم.

ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة "سماح زكريا محمد 2011" موجّهة النقد إلى فلسفة نظام ضمان الجودة والاعتماد وإجراءات الاعتماد وتمويله بالجامعات المصرية.

بناءً على نتائج الدراسات السابقة، وحالة التحول التي يعيشها العالم بصفة عامة والمجتمع المصري بصفة خاصة، وبالأخص بالتعليم الجامعي، من حيث التحويلات الكبرى في السياسات الاقتصادية والثقافية والتعليمية، فإن ضمان جودة التعليم الجامعي المصري لم يعد مجرد اختيار، وإنما أصبح قضية ملحة تفرزها متغيرات الحاضر والمستقبل وأزمة الواقع الحالي، الأمر الذي فرض ضرورة البحث عن مدخل ومنهج يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل بما يحمل في طياته من تهديدات وفرص متاحة، من ثم أصبح من اللازم توجيه كيان المؤسسة الجامعية نحو الإدارة الاستراتيجية كمدخل لضمان جودتها وإصلاحها.

ويؤكد تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا في دورته الرابعة والعشرين على أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمراحلها المتكاملة في إصلاح التعليم الجامعي وذلك لما لها من دور فعال في التنبؤ المستقبلي والتصدي للتحدي الحضاري الذي يفرضه تطور المجتمع، وكذلك قدرتها على وضع قواعد الأداء والتحكم التي تساعد على تحقيق الجودة والإصلاح المرجو.

كما يرى "الهلاي الشربيني وعبد العظيم السعيد 2008" أنه لكي تتحقق جودة التعليم الجامعي لا بد من اتباع مداخل حديثة، كالإدارة الاستراتيجية بما تتضمنه من تحفيز العاملين ومتابعتهم وتطوير ممارستهم باستمرار، ومشاركتهم الفعالة، وبث ثقافة التطوير والتغيير والجودة والفهم الواضح لرسالة المؤسسة التي يعملون فيها ورؤيتها، والتركيز على أهمية العمل الجماعي ومشاركة الغالبية العظمى من داخل المؤسسة

التربوية أو من خارجها في البيئة المحيطة.

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة "سوما علي سليمان 2007" مؤكدة ضرورة الإسراع بتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، لا سيما وأنه بات يشكل ضرورة حتمية في عصرنا الراهن، فهو الأسلوب الوحيد الذي يمكنها من زيادة قدرتها على التأثير الهادف في كافة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والديموغرافية التي تواجهها، بدلا من رد الفعل عليها فقط، الأمر الذي يمكنها من توجيه عمليات المنافسة لصالحها بدلا من أن تكون مجرد مستجيب سلبي لها، كما هو حاصل حاليا في معظمها.

ويرى "عادل الجندي 1999" أن الإدارة الاستراتيجية تمثل المدخل الشامل لنجاح المنظمة في حين أن التخطيط الاستراتيجي نشاط جزئي، وهو وسيلة الإدارة الاستراتيجية لتحقيق التكيف داخل المنظمة، ومن ثم التعرف على التغيير في البيئة الداخلية والخارجية، ولكن لا يعد التخطيط الاستراتيجي مفيداً إلا إذا كان يدعم التفكير الاستراتيجي ويوصل إلى الإدارة الاستراتيجية التي تعد أساساً لأية مؤسسة فعالة.

ومن ثم يتضح الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، إذ تعد الإدارة الاستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه، فالتخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية، ولكنه ليس الإدارة الاستراتيجية بعينها، لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد، وإدارة البيئة في نفس الوقت.

وتهتم الإدارة الاستراتيجية بالأمر المتعلقة بالكفاية والفاعلية، ولهذا السبب تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي نظرة داخلية إلى الخارج، ونظرة تحليلية لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي، أي هي عملية خلق وإبداع هادفة، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة من الزمن، وتوقع ما سيحدث وتخصص الإمكانيات، ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة.

لهذا يتضح أهمية وضرورة استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي، حيث أكدت دراسة "Haily.w 1999" على أهمية هذا الأسلوب في مساعدة القادة الأكاديميين في تحليل البيئة الداخلية والخارجية ودراسة القوى الثقافية والاقتصادية والاجتماعية مما يمكنهم من تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، واستغلال الفرص ونقاط القوة ومواجهة التهديدات ونقاط الضعف، وأخيراً توصي بأن يكون لكل مؤسسة تعليمية نموذج للإدارة الاستراتيجية يساعدها في علاج مشكلاتها ويتلاءم مع الأوضاع الحالية والمستقبلية، ويمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة "أمل هلال عبد العال 2006" حيث أكدت أن الإدارة الاستراتيجية تحقق العديد من المزايا منها تمكين القيادة العليا من التركيز على خلق رؤية مستقبلية، وصياغة رسالة محددة وواضحة لجامعتهم وتطوير الخدمات الجامعية وتحسينها، وزيادة فعالية قرارات الإدارة الاستراتيجية.

فالإدارة الاستراتيجية مدخل يتضمن عدداً من الخطوات التي تحدد الوضع الحالي للجامعة وتحدد كيفية انتقالها من الوضع الراهن إلى المستقبل المرغوب فيه وذلك من خلال الفهم المشترك لمهامها والرؤية المستقبلية، الاحتياجات، الأهداف، الإجراءات، الاستراتيجيات، أولويات التنفيذ، الميزانية والتمويل، مسؤولية التنفيذ، وخطط المراقبة.

كما أكدت دراسة "Ginter peter, et. al. 2002" على أن الإدارة الاستراتيجية أداة رشيدة وبناءة موجهة تستخدم لتحقيق التطور النظامي للجامعة، وذلك من خلال التركيز على كل من البيئة الداخلية للجامعة وتحليل ما يواجهها من تقلب وتغيير مستمرين وملحوظين، وكذلك البيئة الخارجية للجامعة وما يواجهها من تغيرات، كما أنها تشجع التميز والتنافسية وتعزز الإبداع في إجراء العمليات وتقديم الخدمات.

في حين أشارت دراسة "Hogantomc 2011" إلى أن مدخل الإدارة الاستراتيجية يجعل بيئة التعلم في المستقبل أكثر تركيزاً على الطالب مع تعزيز التعلم الفردي، وستصبح بيئة التعلم عالمية وقائمة على التكنولوجيا، ويقل ارتباطها بقيود المكان والزمان، وقادرة على توفير إمكانات الوصول الفوري إلى المعرفة والمعلومات، وإمكانية تدويل المناهج الدراسية.

لهذا اتجهت الجامعات في الآونة الأخيرة إلى استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية لتحقيق جودة التعليم الجامعي وإصلاحه، وذلك لما لها من دور في التصدي للتحديات الداخلية والخارجية والتغلب على مشكلات التعليم الجامعي، والتعامل مع كافة الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

فالإدارة الاستراتيجية تساعد على فهم نقاط القوة والضعف للجامعة، والفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية تساعد في تحقيق أهدافها وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف.

وتعد الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي الذي تتضمنه، وبما تشمل عليه من خطوات ومراحل العنصر الأساس في تحقيق الجودة بالجامعات المصرية، فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن عمليات التحليل البيئي ووضع الرؤية والرسالة، وكذلك صياغة الأهداف العامة والخاصة، وصياغة الخطة الاستراتيجية، وكل هذه المكونات والعمليات لب ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم الجامعي وما قبل الجامعي.

ومن ثم يعدّ مدخل الإدارة الاستراتيجية أحد المدخل المهمة لضمان جودة التعليم الجامعي المصري وتحقيق ميزة تنافسية له، وهذا هو المأمول.

مشكلة الدراسة :

في ضوء التحليل السابق لإنجازات مشروع ضمان الجودة بالجامعات المصرية، وبيان قصوره في تحقيق الدور المأمول منه، وعرض مميزات وفوائد الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الجودة وضمانها.

يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي :

- كيف يمكن ضمان جودة التعليم الجامعي المصري باستخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية :

1 - ما فلسفة ضمان الجودة في التعليم الجامعي؟

2 - ما الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية، وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية؟

3 - ما التصور المقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية؟

هدف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية مدخل الإدارة الاستراتيجية - والذي ثبتت كفاءته وفعالته في العديد من المؤسسات - بوصفه أحد مداخل ضمان جودة التعليم الجامعي، وذلك من خلال عرض الأسس النظرية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، وطبيعة الإدارة الاستراتيجية وأهميتها ومراحلها في التعليم الجامعي، وعرض تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء هذا المدخل.

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة الحالية من الأمور الآتية :

1 - طبيعة المرحلة الراهنة التي يتزايد فيها الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في التعليم الجامعي بالدول المتقدمة، فلم تعد هذه الإدارة مطلباً علمياً واقتصادياً فحسب، بل أصبحت مطلباً حضارياً تفرضه طبيعة الصراع الحضاري والتسارع التكنولوجي والمعلوماتي، وما أفرزته العولمة من متغيرات، وفي الوقت الذي تنتشر فيه صيحات هذه الإدارة وبروز ضرورتها للتعليم في هذه الدول المتقدمة، نجد عكس ذلك في التعليم الجامعي المصري رغم شدة الحاجة إليه.

2 - تسهم الدراسة في تبصير المسؤولين عن إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بمدخل الإدارة الاستراتيجية، كمدخل حديث، يراعي حصر جوانب القوة والفرص المتاحة، ونقاط الضعف والتهديدات التي قد تؤثر سلباً على التعليم الجامعي وأدواره، ومحاولة الاستفادة منه في تحسين جودة التعليم الجامعي المصري، وضمانها.

منهج الدراسة :

تقتضي طبيعة الدراسة استخدام المنهج الوصفي كأحد مناهج البحث العلمي، لكونه يستخدم لدراسة البيانات والمعلومات الخاصة بالظاهرة وجمعها، واستخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات، وتقديم التفسير العلمي.

كما أنه لا يقف عند حد وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وإنما يتعدى ذلك إلى التحليل والتفسير والمقارنة والتقييم للوصول إلى تعميمات ذات معنى يزداد بها التبصر بالظاهرة موضوع الدراسة.

ومن ثم فإن هذا المنهج يعد من المناهج الملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، من حيث التعرف على طبيعة نظام ضمان الجودة في التعليم الجامعي وأهدافه وإجراءاته، ومدخل الإدارة الاستراتيجية وإمكانية الاستفادة منها في التعليم الجامعي المصري، للتوصل إلى تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

مصطلحات الدراسة :

الجودة Quality :

تعرف الجودة بأنها مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر في مستويات ووظائف المنظمات ويعتمد على التخطيط، وتنظيم كل أنشطة المنظمات وتحليلها، ويعتمد على مشاركة كل مستويات المؤسسة المتابعة ومساندتها.

فالجودة في خدمات التعليم العالي تعني التطور المستمر والأداء الكفاء لمؤسسات التعليم العالي لكسب ثقة المجتمع في مخرجها على أساس آلية تقييم معترف بها محلياً وعالمياً.

وثمة من يرى أن الجودة تعني الكفاءة والفعالية معاً، أي الاستخدام الأمثل للمدخلات من أجل الحصول على نواتج ومخرجات تربوية معينة أو الحصول على مقدار معين من المخرجات بأدنى قدر من المدخلات.

وتعرف أيضاً بأنها جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر لجميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة، سواء ما يتعلق منها بالمدخلات أو المخرجات التي تلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية بالجامعة.

ضمان الجودة Quality Assurance :

يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الأنشطة والأساليب والإجراءات والعمليات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والحفاظ على استمراريتها داخل الجامعة، وذلك من خلال التقييم المستمر لكل مكونات وأنشطة الجامعة.

كما تعرف بأنها تلك العملية الخاصة بالتحقق من أن المعايير الأكاديمية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية، قد تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها على النحو الذي يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومي أو العالمي، وأن مستوى حدوث فرص التعليم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة تعد ملائمة أو تفوق توقعات كافة أنواع المستفيدين النهائيين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية.

وثمة من يرى أن ضمان الجودة مصطلح عام وشامل يشير إلى عملية تقييم مستمر (تقييم) ضبط، ضمان، صيانة، تحسين لجودة نظام التعليم العالي ومؤسساته وبرامجه، وكألية تنظيمية regulatory، تركز على المسؤولية والمحاسبية، والتحسين وتقديم المعلومات وإصدار الأحكام من خلال عملية متفق عليها، ومعايير جيدة التكوين، معتمدة في ذلك على آليات خاصة بثقافة الجودة وإدارة الجودة، وضبط الجودة، وتقييم الجودة، بوصفها وسائل لضمان الجودة.

الإدارة الاستراتيجية Strategic Management :

هي عملية تصميم الاستراتيجيات الموجهة وتنفيذها نحو تعظيم الهدف الاستراتيجي مع الأخذ في الاعتبار هي عملية تصميم الاستراتيجيات الموجهة وتنفيذها نحو تعظيم الهدف الاستراتيجي مع الأخذ في الاعتبار أحوال بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وظروفها.

كما يمكن تعريفها بأنها عملية اتخاذ مجموعة من القرارات المتعلقة بتحديد اتجاه مستقبل الجامعة ووضع هذه القرارات موضع التنفيذ، لتحقيق أهداف الجامعة وتحديد أسلوبها، وتميزها عن غيرها من الجامعات.

وتعرف أيضاً بأنها العملية التي تقوم من خلالها الجامعات بتحليل بيئاتها الداخلية والخارجية وتحديد الاتجاه الاستراتيجي، ووضع الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف، وتنفيذ تلك الاستراتيجيات في محاولة لتلبية متطلبات المستفيدين من الجامعة.

خطوات الدراسة :

وتتم معالجة هذا الموضوع وفقاً للمحاور الآتية :

أولاً : فلسفة ضمان الجودة في التعليم الجامعي.

ثانياً : الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية في التعليم الجامعي.

ثالثاً : تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

أولاً : فلسفة ضمان الجودة في التعليم الجامعي :

وسوف نتناول هذا المحور على النحو الآتي :

1. مفهوم ضمان الجودة في التعليم الجامعي وخصائصه :

ظهر مفهوم ضمان الجودة في التعليم الجامعي كنتيجة للانتقادات المتصاعدة لتدني نوعية التعليم العالي، وارتضاع كلفته، فضلاً عن المنافسة الحادة في سوق العمل، والتنافس العالمي بين مؤسسات التعليم العالي كنتيجة للتوجه العالمي للعولمة، وانتشرت لذلك الهيئات العالمية لضمان الجودة في التعليم العالي، التي عملت على تحديد السياسات والمعايير لضمان جودة البرامج في التعليم العالي، وأصبح لزاماً على مؤسساته الأخذ بها وتحقيقها في برامجها كمتطلب أساس للاعتراف بها واعتمادها.

ويشير نظام ضمان الجودة إلى تصميم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة، والتي تضمنها المعايير التي تضعها هيئات الاعتماد، ويتم قياس الأداء وتقييمه إزاء المعايير الموضوعية للجودة، أما في العملية التعليمية فإن الاعتماد يضمن جودتها، وكذلك جودة المؤسسة التعليمية واستمرارية تطويرها.

كما يعرف ضمان الجودة بأنه مجموعة النشاطات التي تتخذها الجامعة لضمان أن معايير محددة وضعت مسبقاً للمنتج يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام، فهي القوة المرشدة وراء نجاح أي برنامج أو مقرر دراسي، وهذا الأمر يتطلب أن تندمج ألياتها في جميع نشاطات الجامعة وتهدف دائماً إلى تضياد وقوع الأخطاء ومنع الفضل.

في حين يعرفه بعضهم بأنه مجموعة من الأدوات والأساليب والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والحفاظ على استمرارياتها داخل المؤسسة التعليمية، وذلك لهدفين، أولهما: هدف داخلي لتحسين مكانة المؤسسة في البيئة التنافسية، وعدم الاقتصار على تحديد القيمة الأكاديمية لتفعيل التدريس والبحث العلمي على حد سواء، وثانيهما: هدف خارجي، ويعد جزءاً من المحاسبية التي تحاول الجامعات الالتزام بها، سواء من قبل المشاركين أو الطلاب في هذا السياق، أو المجتمع سواء كأفراد عاملين أو الدولة كأحد مصادر التمويل.

ومهما يكن من أمر هذه الاختلافات حول تحديد مفهوم ضمان الجودة في التعليم الجامعي فهو لا يخرج عن كونه مجموعة من الأنشطة والأساليب والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والحفاظ على استدامتها داخل الجامعة، وذلك من خلال التقييم المستمر لكل مكونات وأنشطة وعمليات الجامعة.

ومما سبق يتضح أن نظام ضمان الجودة يتكون من عدة عناصر رئيسية متداخلة ومترابطة يجمعها هدف واحد وهو نجاح العمل وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وضمان جودتها ويمكن إيجاز هذه العناصر في النقاط التالية :

- تخطيط الجودة : ويعرف بأنه الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة، ويجب أن تكون هذه النظم شاملة نظراً لأهميتها في تحقيق الجودة.
- تحسين الجودة : يشير إلى الطرق والمقاييس التي تستعين بها المؤسسة بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية للأنشطة والعمليات، وتحسين الإنتاجية، ومستوى رضا العملاء والمؤسسة نفسها.
- ضبط الجودة : يشير إلى العمليات والأساليب التي يتم استخدامها داخل المؤسسة لضمان التزامها بمعايير الجودة وتحقيق مستوى عالٍ من التحسين المستمر في معدل الأداء.
- وفي هذا السياق يمكن تحديد عدة معايير لضمان الجودة في التعليم تتمثل في الآتي :
- وضوح مهمة المؤسسة وأهدافها وأن تكون معروفة للجميع.
- التأكد من اتباع كل فرد للأهداف الموجهة نحو الأداء الجيد.
- تنسيق الجهود أثناء تأكيد وضمان الجودة للموارد التنظيمية والمادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف.
- التغذية الراجعة عن طريق الإجراءات التصحيحية حالة عدم الإنجاز.
- الجهود المستمرة لتحسين أداء المؤسسة.
- التنسيق بين أنشطة المؤسسة الموجهة نحو جودة المنتج.
- الجوانب الدافعية ومشاركة الأفراد العاملين.
- وفي ضوء ما سبق تعد فلسفة الجودة الشاملة في التعليم فلسفة إدارية جديدة تركز على أهمية استثمار كل الإمكانيات المتاحة للمؤسسة التعليمية، لتحقيق أهدافها من جهة وإشباع احتياجات العملاء من جهة أخرى، فهي فلسفة ذات معالم جديدة تتبلور وتتضح حدودها في المبادئ التالية :
- الاهتمام بالمستفيد الأساس (الطالب) والعناية به والحرص على تحقيق مستويات عالية من رضائه، من خلال مقابلة احتياجاته ورغباته وتوقعاته.
- القيادة والحوكمة الموجهة بالفكر والتخطيط الاستراتيجي والموضوعية والشفافية والعدالة.
- نمط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة الفعالة لكافة الأطراف ذات المصلحة وتستخدم التفويض والتمكين في سلطات اتخاذ القرارات وتقبل النقد.
- الابتكار والإبداع بغرض التغيير الهادف والتحسين والتطوير المستمر.
- الاستقلالية بما يضمن احترام المؤسسة التعليمية ومسؤوليتها في إدارة عملياتها وأنشطتها الأكاديمية والإدارية.
- الالتزام بالمسؤوليات والواجبات التي تحددها الأدوار الخاصة بالمؤسسات أو الأفراد.
- التعلم المستمر من جانب المؤسسة والمعتمد على الاستفادة من الخبرات المتراكمة، وتقبل الأفكار الجديدة والانفتاح على العالم.
- المنافع المتبادلة بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة التعليمية من طلاب وأعضاء هيئة تدريس ومعاونين وعاملين والأطراف المجتمعية.
- الاهتمام بالعمليات التشغيلية والفنية في المؤسسة والتي تقوم بإنتاج الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية.

- الاهتمام بالتغذية المرتدة والحرص على جمع المعلومات وتوثيقها لتفهم ردود الأفعال والاستفادة منها في تحسين مخرجات النظام المؤسسي وتطويرها.
- وهذه المبادئ مستوحاة من النظم والممارسات الجيدة لضمان جودة التعليم ويجب مراعاتها في التطبيق الفعلي سواء من جانب الهيئة ، أو من جانب المؤسسات التعليمية التي ترغب في الحصول على الاعتماد المؤسسي.
- ومن هذه المبادئ، يتضح أن نظام ضمان جودة التعليم الجامعي، يرتبط بوضوح الأهداف، ووجود سياسة واضحة لتطبيق ضمان الجودة، وسياسة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ودعم إداري، وإطار للتقويم الذاتي المؤسسي، ودعم للبحث العلمي، والإحساس بالمسؤولية المشتركة للمؤسسات الرسمية وغير الرسمية.
- ومن خلال العرض السابق لمفهوم ضمان جودة التعليم الجامعي ومبادئه وعناصره ، يمكن القول بأنه يتسم بمجموعة من الخصائص منها ما يلي :
- التحديد الدقيق لمصادر المعلومات : حيث يعطى ضمان الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي اهتماماً بالغاً بالوسائل التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الفعالة، الأمر الذي يتطلب معلومات معتمدة يمكن استقبالتها، وإرسالها من خلال مصادر معتمدة.
- التركيز على تعلم الطالب ومخرجاته : بالإضافة إلى أهداف عملية التعليم، ومخرجات البرامج، فقد أكدت عمليات ضمان الجودة الأولية على المدخلات، لإمكانية قياسها بطريقة موضوعية.
- المحاسبية : حيث تتزايد الضغوط العامة على الجامعة بهدف ضمان تحقيق جودة المخرجات، ويتم تدعيم المحاسبية عن طريق التأكد من أن عمل البرنامج يتم تقييمه وفقاً لمعايير الجودة المناسبة، وطبقاً لبعض الإجراءات المحددة.
- الشمولية : حيث لا يقتصر ضمان الجودة على عمليات التقييم والمكانة فقط، فهذه العمليات تعدّ نهاية المطاف بالنسبة لضمان الجودة لأنها تركز على جودة تقييم البرامج وجميع عناصر المنظومة الجامعية.
- المشاركة والدعم : حيث إن ضمان الجودة تعني نظاماً جديداً ومخططاً لنشر الالتزام والمعرفة بالالتزام بالجودة من خلال نظام للمعلومات والدعم.
- التمرکز حول رؤية الجامعة ورسالتها: تستند نظم ضمان الجودة إلى رسالة الجامعة، وتراعي تنوع المؤسسات وبرامجها واستقلاليتها عن طريق تقييم الجودة في مقابل رسالة الجامعة وأهدافها بهدف تحديد مدى وجود توافق بينهما، وفي نفس الوقت لا تصبح الرسالة أو الأهداف حالة استثنائية للأداء الضعيف، لأن معايير النظام يتم تحديدها وتطبيقها بواسطة المهتمين بالتطوير والإصلاح.
- تحسين الجودة : تهدف نظم ضمان الجودة إلى تحسين الجودة، وضمان تحقيق المعايير المحددة سلفاً بواسطة هيئات الاعتماد وضمان الجودة، فتركز مداخل التقييم على مدى الالتزام التام باللوائح والقوانين.
- بناءً على هذه الخصائص، يتضح أن ضمان الجودة في التعليم الجامعي، يشمل جميع عناصر المنظومة الجامعية، ويحقق التعاون والمشاركة بين الوظائف المختلفة، ويتبع أساليب جديدة في الإدارة والتفكير، ويستند إلى المدخل الوقائي بهدف تحسين العمليات والمخرجات الجامعية وتجويدها وضمان استمرار هذه الجودة، وزيادة إنتاجية الجامعة وتحقيق ميزة تنافسية لها.

2 - أهداف ضمان الجودة في التعليم الجامعي وأهميته :

يهدف نظام ضمان الجودة في التعليم الجامعي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :

الارتقاء والنهوض بمؤسسات التعليم المختلفة، وربط مؤسسات التعليم الجامعي بالمجتمع وسوق العمل، وضمان كفاءة أداء مؤسسات التعليم الجامعي، وتخريج طلاب ذوي كفاءة عالية المستوى العلمي والمعرفي، واكسابهم التفكير الإبداعي الذي يتمثل في أسلوب حل المشكلات والعمل الجماعي والاستمرار في تطوير الذات، والتكيف مع المستجدات المعرفية والتقنية الجديدة، ويعطي التوجه نحو ضمان الجودة في التعليم الجامعي الفرصة للقيادات التعليمية المسؤولة نحو التخطيط الاستراتيجي والمراقبة والمساءلة لمقدي الخدمة عن طريق هيئات الاعتماد.

كما يهدف نظام ضمان الجودة في التعليم الجامعي أيضاً إلى ما يلي :

- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات والذي يمكنها من تصحيح منظومة التعليم (مدخلات- عمليات- مخرجات) ومراجعتها وتطويرها.
- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.
- الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بصورة مستمرة.
- تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للمتخرجين.
- السيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيرها.

وبعبارة أخرى يهدف ضمان الجودة إلى تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لتأمين مخرجات ذات جودة عالية، وذلك بممارسة مختلف الأنشطة التي يمكن أن تؤدي إلى المستوى المطلوب من الأداء من خلال الالتزام بمجموعة من المعايير والإجراءات التي تؤدي بدورها إلى مخرجات تمتاز بأنها تحقق متطلبات الأداء وتعزز ثقة المجتمع وجمهوره المتعامل مع الجامعة والمستفيد من خدماتها في مخرجاتها.

ولتحقيق هذه الأهداف وغيرها، يحتاج نظام ضمان الجودة إلى مجموعة من الآليات منها :

- نظم المعلومات المعززة (بيانات - تقارير - مسوحات - استبيانات...)
- نظم التقويم (لجان - هيئات - وكالات - وحدات ..).
- نظم الاعتماد (هيئات - وكالات - مجالس....).
- نظم المقارنة والإسناد إزاء جامعات وكليات مرجعية.
- نظم التمويل المرتبطة بمؤشرات الأداء المحفز للجودة.
- نظم الحوافز المخططة جيداً.
- نظم الاعتراف بالشهادات والبرامج والمؤسسات.
- نظم التصنيف التراتبي.
- نظم امتحانات الكفاءة.
- آليات أخرى (الرقابة الإدارية، مجالس الأمناء، جمعيات، مراكز، معاهد).

ومن خلال أهداف نظام ضمان الجودة في التعليم الجامعي وآلياته في تحقيق هذه الأهداف تتضح أهميته فيما يلي :

- ضمان الوضوح والشفافية للبرامج الأكاديمية.
- توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلاب، وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة، والتحقق من توفر الشروط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بفعاليتها واستمرارها في المحافظة على هذا المستوى.

- ضمان أن الأنشطة التربوية للبرامج المعتمدة تلبى متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتتفق مع المعايير العالمية في التعليم العالي ومتطلبات المهن، وكذلك حاجات الجامعة والدولة والمجتمع.
 - تعزيز سمعة البرامج المقيمة لدى المجتمع الذي يثق في عمليتي التقويم الخارجي والاعتماد الأكاديمي.
 - توفير آلية لمساءلة جميع المعنيين بالإعداد والتنفيذ والإشراف على البرامج الأكاديمية.
 - تعزيز ثقة الدولة والمجتمع في البرامج التي تقدمها الجامعة ودعمها.
 - الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية التي تقدمها الجامعة للمجتمع، حيث إن التقويم الخارجي والاعتماد يتطلبان تعديلاً في الممارسات بما يلبي حاجات ومتطلبات التخصصات والمهن.
- ومن خلال أهداف نظام ضمان الجودة في التعليم الجامعي وآلياته في تحقيق هذه الأهداف تتضح أهميته فيما يلي:

يضاف إلى ذلك أهمية نظام ضمان الجودة في وضوح الرؤية والرسالة للجامعة، الوقوف على نقاط القوة والفرص للاستفادة منها، ونقاط الضعف والتحديات للتغلب عليها ومواجهتها، بما يحقق جودة الجامعة وضمان استمرار هذه الجودة.

هذا فضلاً عن أهميته في خفض التكاليف، وزيادة الكفاءة، تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمل للطلاب، تحقيق الجودة، تقليل المهام عديمة الفائدة ومنها العمل المتكرر، تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد المشكلات وترتيبها وتحليلها وتجزئتها إلى أجزاء أصغر حتى يمكن السيطرة عليها، إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر جودة العمل والخدمة.

• مداخل ضمان الجودة في التعليم الجامعي :

يقصد بمداخل ضمان الجودة : الطرق والآليات التي يمكن من خلالها ضمان جودة الأداء المؤسسي وفق معايير الجودة المتفق عليها عالمياً.

إذ تتضمن مداخل ضمان الجودة في التعليم الجامعي عدة مداخل لضمان جودة الأداء المؤسسي منها ما يلي :

أ-التقييم Assessment :

يؤدي التقييم إلى حصول المؤسسة على شهادات الاعتماد والموثوقية لدى كل من يتعامل معها أو يستفيد منها، ودوام الحصول على الاعتماد والموثوقية يتطلب حرص المؤسسة على تحسين جودتها، ومحاولة ضمانها بشكل دائم، كما أن تقويم المؤسسات التعليمية الهادف إلى تطويرها يعد جوهر ضمان الجودة، الذي يسعى إلى تحقيق جودة كل مكونات المؤسسة التعليمية وعناصرها، مما ينعكس إيجابياً على جودة مخرجها.

وتتم إجراءات ضمان الجودة في التعليم الجامعي وفقاً لنوعين من التقييم هما :

-التقييم الداخلي :

يهدف هذا التقييم إلى تزويد الأفراد والمؤسسات بملامح الأنشطة التي يراد تقييمها واعتمادها، وتحسين جودتها لرفع كفاءة المؤسسة الداخلية، وتحديد مواطن القوة والضعف، واقتراح الممارسات التصحيحية في شكل خطة تهدف إلى تحسين مؤسسي ذاتي. ولذلك يركز على جوهر التعليم الجامعي من مبادئ وقيم وأفكار أساسية والجودة الأكاديمية، معطياً الأولوية لتعليم الطلاب وإنتاج المعرفة، حيث يتم بمعرفة العاملين بالنظام أنفسهم، وبالتالي تتم الرقابة والتصحيح ذاتياً.

-التقييم الخارجي :

يحتاج تحقيق جودة التعليم الجامعي إلى وجود آلية للتقييم الخارجي للجودة تكون مسؤولة عن الجودة ومراقبتها، أو التحكم فيها، وتقوم هذه الآلية بالمراجعة المستمرة، والتحقق الدائم والتأكد من أن المخرجات تتوافر فيها الصفات التي تحددها الأطر المرجعية المحددة لها، مع اقتراح وسائل الارتقاء بعناصر المنظومة

التعليمية للنهوض بمستوى المنتج البشري. أي أنه يهتم بمدى قدرة مؤسسات التعليم الجامعي على تلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمع، ويتم بمعرفة هيئات خارجية مستقلة، تكون مسؤولة عن عمليات المراقبة والتقييم الخارجي للجودة الكلية.

ب- المحاسبية ومؤشرات جودة الأداء Accountability & Quality Performance Indicators

تعد المحاسبية إحدى مداخل تقويم الأداء التعليمي وآلياته، وقياس نتائج العملية التعليمية استناداً إلى معايير موضوعية، يمكن من خلالها تحقيق مخرجات تربوية مرغوب فيها في فترة زمنية معينة.

حيث تمثل قبول المسؤولية فيما يتعلق بتحقيق النواتج المرجوة من التعليم، بوصفه من الخدمات الجماهيرية، وتطبيق المحاسبية على أي برنامج تعليمي يتم الحكم عليه وتقييمه، وتؤكد المحاسبية حق المواطنين في معرفة ما يجري في مؤسسات التعليم الجامعي ومدى فعاليتها في تحقيق أهدافها، والكشف عن نقاط القوة والضعف فيها، والاستفادة من التغذية الراجعة.

أما بالنسبة لمؤشرات الأداء فهي البيانات التي يمكن قياسها إيجابياً، ويعتمد عليها كمقياس للجودة أو الإنجاز، وتؤخذ المؤشرات عادة من البيانات المنشورة، وعادة تكون دليلاً غير مباشر على جودة الموضوع الذي تعنى به. ونتيجة لذلك، فإن الأمر يتطلب عادة وضع العديد من المؤشرات لتقييم الإنجاز.

وتتضمن مؤشرات جودة الأداء في مؤسسات التعليم الجامعي جميع المجالات والتي يمكن تحقيق الجودة فيها، وإخضاعها لضمان الجودة والاعتماد منها : المؤشرات الخاصة بجودة رسالة الجامعة وأهدافها، جودة أعضاء هيئة التدريس، جودة التشريعات واللوائح الإدارية، جودة البحث العلمي وخدمة المجتمع، جودة الطلاب، وجودة الموارد والإمكانات، وجودة البرامج التعليمية.

ج- الاعتماد Accreditation :

توجد علاقة وطيدة بين الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، فالاعتماد يضمن جودة العملية التعليمية، وكذلك جودة مخرجات المؤسسة التعليمية واستمرارية تطويرها، فالمؤسسات التعليمية تبحث عن الاعتماد من قبل هيئات متخصصة هدفها ضمان جودة البرامج الأكاديمية التي تقدمها.

فضلاً عن أن الاعتماد مدخل مهم لتحقيق الجودة، وإحداث التطوير التنظيمي للجامعة ككل، فهو الوسيلة الفعالة لتحقيق المعايير المحددة، وتدعيم مواصفات الجودة وتعزيزها، حيث يقوم هذا المدخل على فكرة حتمية التغيير لصالح تحقيق الأهداف، ودعم الإيجابيات وتلاشي السلبيات وعلاجها، وهذا ما يتفق مع مفاهيم الإدارة ومداخلها الحديثة، وينطلق الاعتماد في ممارسة أنشطته، وفي رؤيته للعمل من نظرة شمولية قائمة على استخدام المدخل المنظومي، الذي يرى العمل داخل الجامعة كنظام كلي متكامل. معنى هذا أن الاعتماد يمثل آلية ووسيلة لتحقيق جودة التعليم الجامعي، وفي الوقت ذاته يمثل نتيجة حتمية لتحقيق هذه الجودة، بوصفها أحد المطالب الأساسية للاعتماد الأكاديمي، ففي حالة تحقيق جودة التعليم الجامعي بعناصره المختلفة يصل إلى الاعتماد.

د- المراجعة الأكاديمية / نظام فحص الجودة Quality Audit system :

تعد المراجعة الأكاديمية عملية تقييم ومراجعة للإجراءات والعمليات، التي يمكن من خلالها تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي كجزء من عمل هذه المؤسسات، فلا ينصب الاهتمام فقط على الجودة كموضوع لعملية التقييم، ولكن على الإجراءات اللازمة لضمان الجودة والعمليات الضرورية لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها، وتعتمد عملية المراجعة على تقييم نقاط القوى والضعف التي تضعها المؤسسة نفسها لتحسين الأنشطة والخدمات داخل المؤسسة ككل بصفة مستمرة.

ومن ثم فالرخصة الأكاديمية أعم وأشمل من التقييم؛ إذ لا تقف عند حد تقييم الجودة فحسب، بل تركز على الإجراءات التي تؤدي إلى ضمان الجودة.

هـ- المدخل الأداة Instrumental Approach:

يقوم هذا المدخل بتوضيح أهداف المؤسسة الجامعية، والتأكد من أن هذه الأهداف تتفق مع أهداف المجتمع، والوقوف على مدى فعالية نظام الجودة في تحقيق هذا الهدف، ويتطلب عدة خطوات متتابعة، تتفق مع خطوات ضمان الجودة التي تتطلب من الجامعة توضيح ما تقوم به أو تؤديه، وكيف يتم ذلك، وأن يكون المجتمع على دراية بما تفعله الجامعة، وتتضمن خطوات المدخل الأداة ما يلي :

- توضيح رسالة الجامعة.
- تحديد وظائف الجامعة.
- تحديد أهداف التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- نظام إدارة الجودة.
- نظام فحص الجودة.

و- القياس المقارن بالأفضل / القياس المرجعي Bench marking

يشير القياس المقارن بالأفضل (المحكات) إلى عملية استكشاف مستويات الأداء الداخلي وذلك من خلال مقارنة معايير قياس متعددة المستويات، داخلية وخارجية، بهدف رصد الواقع، وتحقيق القياس لمستويات الأداء، ومقارنة عمليات الأداء بنظيرتها في مؤسسة أخرى تتميز بمكانة عالية.

لذلك يعد أحد آليات ضمان الجودة عند مقارنة مؤسسة بأخرى في بعض جوانب الأداء، وتتضمن العمليات والخدمات والمنتجات، بهدف إيجاد معلومات عن هذه الجوانب التي تتفوق فيها إحدى المؤسسات، وإيجاد الطريقة التي يتم من خلالها تحسين مستوى الجودة، ويشمل مدخل القياس المقارن نوعين، أولهما : المدخل الاستراتيجي الذي يؤكد على ما تم إنجازه، ويتضمن الاستراتيجية الإدارية والهيكل، وثانيهما : المدخل الإجرائي الذي يركز على الانتقال مما تم إنجازه إلى كيف يتم أداء العمل. بذلك فالقياس المقارن عملية مستمرة للمقارنة، ورسم الخطط، والتطبيق، ويركز على المدخلات والعمليات والمخرجات وهدفه الأساس تحسين مستوى الجودة من خلال التعاون والمشاركة الفعالة.

4- إجراءات ضمان الجودة في التعليم الجامعي :

تتم عملية ضمان الجودة في التعليم الجامعي وفق مجموعة من الإجراءات تتمثل في :

أ- الدراسة الذاتية :

تهدف الدراسة الذاتية التعرف على ما إذا كانت المؤسسة أو البرامج واضحة الأغراض، وما إذا كانت طرق التدريس والتعلم المستخدمة تواكب طبيعة العصر، وما إذا كان الطلاب يتعلمون فعليا، وهل تعكس الأنشطة والفعاليات طموحات سوق العمل، وذلك بهدف قياس الإنجازات وفق إتباع المؤسسة لأهدافها العلمية والتربوية، ويعتمد ذلك على مدى قدرة المؤسسة على ربط مميزاتها من خلال عدد أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالأهداف العليا التي رسمتها لنفسها، ويقضي ذلك أن يقوم كل العاملين بالمؤسسة بالتقييم الذاتي لأعمالها، وخدماتها والتخطيط للتطورات المهمة المستقبلية للمؤسسة، ويشمل تقرير الدراسة الذاتية رسالة المؤسسة، البرامج والأنشطة الأكاديمية، هيئة التدريس والموظفين، موارد المؤسسة المالية، الوحدات المساعدة. وبعبارة أخرى فإنها تشتمل على مدخلات المؤسسة وعملياتها ومخرجاتها بهدف تكوين صورة واضحة تساهم في اصلاحها جودتها وتحقيقها.

ب-مراجعة النظراء :

تعد هذه الخطوة مكملية للدراسة الذاتية، فتؤدي دوراً مهماً في التقويم بعد إتمام الدراسة الذاتية، وتعتمد على أساس تعيين مستشارين مقيمين يتم اختيارهم من الأوساط العلمية ليكونوا بمثابة لجان التقويم والمراجعة، ويقوم هؤلاء بزيارات إلى موقع المؤسسة لتقديم النصح والإرشاد، والإشراف، بهدف تحسين جودة التعليم، مستخدمين معايير مرنة ذات طبيعة كيفية بدلاً من الطرق التقليدية وقوائم الاختيار، ولذا يتم تدريبهم بصفة مستمرة.

ج- الزيارة الميدانية :

تمثل الزيارة الميدانية الخطوة الثالثة لضمان الجودة في التعليم الجامعي، حيث تشكل هيئة ضمان الجودة والاعتماد لجنة متخصصة لدراسة الوثائق التي تقدمها المؤسسة الراغبة في الحصول على الاعتماد، مما يتطلب زيارتها الميدانية للمؤسسة للتعرف على إمكاناتها وبرامجها والتأكد من صحة ومصداقية ما جاء في تقرير الدراسة الذاتية، وتحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها وارتقاها لمعايير ضمان الجودة، وذلك من خلال إجراء بعض المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس والإدارة والطلاب. وفي نهاية هذه الزيارة تقوم اللجنة بكتابة تقرير حول مستوى جودة المؤسسة ومناقشة ما جاء بالتقرير، وإعداد تقرير حوله حتى يتم اتخاذ القرار المناسب في النهاية.

د- القرار النهائي :

توجد في هيئات ضمان الجودة والاعتماد في الدول المتقدمة لجنة تقوم بصنع القرار الخاص بضمان الجودة، وتتكون هذه اللجنة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والخبراء والمعلمين من رجال الأعمال في المجالات المتخصصة، وأعضاء من المجتمع، وتقوم لجنة صنع القرار بدراسة شاملة ومتعمقة للدراسة الذاتية المقدمة من الكلية، ودراسة تقرير الفريق الزائر، وكل التقارير والملاحظات والتوصيات المقدمة من قبل لجنة المراجعة، وتتخذ قرارها على ضوء مدى التزام المؤسسة بالمعايير والمتطلبات المحددة

هـ- التقييم الخارجي المستمر :

تتم إعادة تقييم المؤسسات والبرامج بصفة مستمرة في فترة تتراوح بين 3-5 سنوات وفي كل مرة يتم إعداد دراسة ذاتية، وتجرى الزيارات الميدانية، فحصول المؤسسة على الترخيص الأولي يعد المرحلة الأولى نحو حصولها على الاعتماد الكامل في فترة زمنية قصيرة ولكي تحصل المؤسسة على الاعتماد يجب عليها أن تحقق الحد الأدنى لمعايير الاعتماد.

إلا أن هذه الإجراءات تواجه مجموعة من المعوقات، تحول دون فعالية تطبيقها داخل الجامعات، وتمثل هذه المعوقات في :

- ضعف نظام التقييم والقياس، وذلك لغياب ثقافة الجودة في الجامعات.
- عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال الاعتماد الأكاديمي في العمل التربوي والتعليمي.
- المركزية في اتخاذ القرار التربوي، داخل الجامعات.
- عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات والثقافة التنظيمية التي تتفق مع متطلبات تطبيق الاعتماد الأكاديمي، وذلك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية، القيادة والهيكل والنظم والتحسين المستمر والابتكار.
- عدم ملاءمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة في الجامعات لمتطلبات تطبيق الاعتماد الأكاديمي، وذلك على مستوى فلسفة التعليم الجامعي الحالية، وأهدافه وهياكله وأنماطه، وأداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم، وأدوات العملية التعليمية ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي، والإمكانات المادية، وتمويل التعليم الجامعي.

ويضاف إلى هذه المعوقات معوقات أخرى تتمثل في :

- أن الأخذ بنظام الجودة، ما زال في مرحلة النشأة والتجريب، وتحقيقه بنجاح يتطلب مزيداً من الدعم الحكومي والأهلي، خاصة في ظل التوسع غير المنضبط في التعليم العالي، والذي يتم غالباً كمياً دون مراعاة الكيف الذي يرتبط بالجودة من أجل الجودة.
- مقاومة التغيير، نتيجة الخوف من كل ما هو جديد، بسبب عدم القدرة على التكيف مع متطلباته.
- اللامبالاة والتسيب السائد في معظم أجهزة الدولة، وضعف نظام المحاسبية، الذي يمتد في الغالب إلى المؤسسات الجامعية.

ونظراً لهذه المعوقات وغيرها، والتي كانت سبباً في عدم فعالية نظام ضمان الجودة في التعليم الجامعي المصري، كان من الضروري البحث عن مداخل حديثة لتحقيق الجودة في التعليم الجامعي المصري وضمان استمرارها، وتحقيق ميزة تنافسية من خلالها، ومن هذه المداخل مدخل الإدارة الاستراتيجية كأحد المداخل المهمة لتحقيق جودة التعليم الجامعي وضمانها.

ثانياً : الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية في التعليم الجامعي :

وسوف نتناول هذا المحور على النحو التالي :

1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

تعددت مراحل تطور الفكر الاستراتيجي في المجال التربوي، وتطور من خلالها التخطيط بصفة عامة، والتخطيط التربوي بصفة خاصة، وذلك في الفترة من بداية القرن العشرين وحتى آخر عقد فيه، مع الوضع في الاعتبار ما قد يوجد من تفاوت في الفترات الزمنية التي يتم فيها تطبيق أدوات وتقنيات تخطيطية معينة نظراً لسيادة نوع من الفكر التخطيطي، إلا أنه وبصفة عامة يمكن رصد ثلاث مراحل تطويرية للفكر التخطيطي في المجال التربوي خلال هذا القرن يمكن عدّها مدخلاً للإدارة الاستراتيجية حددها همام بدرأوى زيدان (1995) فيما يلي :

المرحلة الأولى : مرحلة الإنتاج الوفير (التخطيط الكمي).

المرحلة الثانية : مرحلة التسويق الوفير (التخطيط الكيفي).

المرحلة الثالثة : مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

المرحلة الرابعة : مرحلة الإدارة الاستراتيجية.

تمثل عملية الإدارة الاستراتيجية تطوراً مهماً في الفكر التربوي، حيث اتضح أن عملية التخطيط الاستراتيجي، والتي اكتسبت أهمية بالغة منذ أوائل السبعينات من القرن العشرين، غير كافية لإحداث تغييرات في أداء المؤسسات، واستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر لعدم ملاءمة ظروف المؤسسة الداخلية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم التوصل إليها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

لهذا فالإدارة الاستراتيجية كمفهوم أعم وأشمل من التخطيط الاستراتيجي، والذي ينتهي بوضع الاستراتيجية، أما الإدارة الاستراتيجية فتأخذ بالنظرة التكاملية بين عمليات التخطيط وتخصيص الموارد المتاحة، وأيضاً التخطيط لعملية التنفيذ والمتابعة والتقييم وإدخال التعديلات المطلوبة، واستكمال الدورة بشكل مترابط ومتكامل.

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية تحديد مجموعة من القرارات والالتزامات والأهداف طويلة الأجل للجامعة، وتحديد الأسلوب الاستراتيجي الملائم لتحقيق أهدافها المستقبلية، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف.

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه "جمال الدين محمد 2003" مؤكداً أن الإدارة الاستراتيجية عملية تحليل الموقف التنافسي للجامعة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتخصيص الموارد والإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية بطريقة فعالة لتمكّنها من تحقيق هذه الأهداف.

ويعني هذا أنها نمط مستقبلي، يساعد الجامعة على اتخاذ القرار.

ومن ثم توضع الإدارة الاستراتيجية في ثلاثة مستويات يعمل كل منهما على تحقيق نتائج المستوى الأعلى، وتتمثل هذه المستويات في:

1 - الاستراتيجيات على مستوى الجامعة ككل.

2 - الاستراتيجيات على مستوى الكلية.

3 - الاستراتيجيات على مستوى الوظائف.

غير أن هذه المستويات مكتملة بعضها لبعض ليست متناقضة في مهامها وأدوارها ولكن يعمل كل منهما على تحقيق المستوى الأعلى، وذلك من أجل تحقيق هدف رئيس وهو رسالة الجامعة، والوصول بها إلى مركز تنافسي.

وبناءً على المفاهيم السابقة للإدارة الاستراتيجية، يمكن استخلاص مجموعة خصائص من أهمها :

- أنها عملية مستمرة تتسم بالشمول والتكامل وذات منظور مستقبلي واضح ومرن.
- تحدد هوية المؤسسة واتجاهها المستقبلي مما يعمل على تمييز المؤسسة وتفردها.
- تسعى للانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع مثالي من خلال تحسين جودتها وضمان استمرار هذه الجودة.
- تهتم بالتخطيط والتفكير الاستراتيجي والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
- تمر بثلاثة مستويات متكاملة ومتداخلة، لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها كما ترتبط كل مرحلة بجودة المرحلة التي تسبقها.

2 - أهداف الإدارة الاستراتيجية وأهميتها :

تعد الإدارة الاستراتيجية منهجاً في التطوير والإصلاح وإدارة التغيير لتأثيرها الإيجابي في كافة جوانب المؤسسة، حيث تهدف إلى تمكين المسؤولين من الإسهام الجاد والفعال في تحقيق النجاحات المستمرة لمؤسساتهم، ومن هنا تتضح أهداف الإدارة الاستراتيجية وأهميتها.

تسعى الإدارة الاستراتيجية لتحديد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف المستقبلية وتحديد كافة الأطراف المعنية بقرارات الجامعة الاستراتيجية وعملاتها، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، والاستعداد له من خلال الإجابة عن ثلاثة أسئلة هي :

أين نحن الآن؟ إلى أين نريد أن نذهب؟ كيف نصل إلى هناك.

كما تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأخرى حددها العديد من المتخصصين في هذا المجال وهي كما يلي

- تهيئة الجامعة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة، بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية، باعتبار أن استثمار الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساس لنجاح الجامعة.
- زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وأجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.
- إيجاد نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معنية تشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
- تسهيل عملية الاتصال داخل الجامعة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد التزامهم. لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المؤسسة.
- زيادة فعالية عمليات اتخاذ القرارات وكفاءتها، والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.

- التنسيق بين الإدارات المختلفة في الجامعة.
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد المادية والبشرية وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- مراقبة كل من البيئة الداخلية والخارجية لتحديد مجالات القوة والضعف ومراقبتها باستمرار حتى يمكن اكتشاف المشكلات مبكراً ومعالجتها بشكل شمولي.

وبالإضافة إلى هذه الأهداف، تنطوي الإدارة الاستراتيجية على تسع مهام رئيسية هي:

- 1 - صياغة رسالة الجامعة والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيس وفلسفتها وأهدافها.
- 2 - تنمية صورة الجامعة، والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- 3 - تقييم البيئة الخارجية للجامعة، بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة.
- 4 - تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- 5 - تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة الجامعة ومواردها وظروفها البيئية.
- 6 - اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- 7 - تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل، والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.
- 8 - تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد.
- 9 - تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية، والاستفادة من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

ومن الأهداف السابقة للإدارة الاستراتيجية، ومهامها المتعددة تتضح أهميتها في تحقيق عدد من المزايا منها:

- تحقيق المبادأة والمبادرة: أي تتمكن الجامعات من أخذ المبادرة وتكوين الفعل وليس رد الفعل، أي القدرة على التأثير بدلاً من الاستجابة للتأثير، وبالتالي يمكن للجامعة أن تحدد مستقبلها وأهدافها ومسارات تحقيقها لأهدافها.
- مساعدة الجامعة في صياغة استراتيجيات أفضل من خلال منهج منظم ومنطقي.
- توفير فهم متكامل للعاملين، مما يؤدي إلى خلق الالتزام بالأهداف المحددة، فعندما يدرك العاملون ماذا تريد الجامعة أن تفعل، ولماذا تريد أن تفعل، وعندما يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، فإن هذا يوفر لديهم الحماس لتحقيق الأهداف الطموحة، وابتكار أساليب أفضل لتحقيق الأهداف. ونتيجة ذلك ضمان كفاءة وفعالية الأداء وجودته.
- زيادة درجة التعاون بين الإدارات داخل الجامعة، مما يقلل من تكرار حدوث المشاكل والأزمات.
- توجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية، والعمل على تكاملها، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل.
- تحسين عمليات الرقابة والتنسيق لضمان جودة الجامعات.
- التخفيف من أثر التغيرات والأحوال غير المواتية للجامعة، من خلال منهج متعاون ومتكامل لمعالجة المشكلات والتهديدات.
- الإسهام في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية، وميزة تنافسية في تطوير أساليب العمل وتطوير معايير الأداء التنظيمي وزيادة إمكانية الإدارة بتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- الإسهام في بلورة إطار فكري شامل وأساس للجامعة، وصياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج.

- زيادة رضا الأفراد وادافعتهم، وذلك من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف الاستراتيجية، وبرامج العمل.
- وضوح الرؤية المستقبلية، والتمكن من اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث إن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدرا من دقة الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمخرجاتها.
- المساعدة في إحداث التغيير، حيث تعتمد الإدارة الاستراتيجية على كوادرات ذات تحديات ونظرات ثاقبة للمستقبل، تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف.
- استثمار الموارد والإمكانات بطريقة فعالة، حيث تساعد على توجيه جهود الجامعة، التوجه الصحيح في المدى البعيد، وتستخدم مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

وهكذا نضمن للتعليم الجامعي تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة لغيره من المؤسسات، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإقبال على الجامعة، والاستفادة المجتمعية منها، فضلا عن التركيز على فعالية الممارسات التعليمية وتحقيقها لأفضل النتائج وذلك من خلال الدراسة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية، ومحاولة تضييق الفجوة بين الواقع والمتوقع منه، والتأكيد على تحقيق رسالتها، وأهدافها الاستراتيجية.

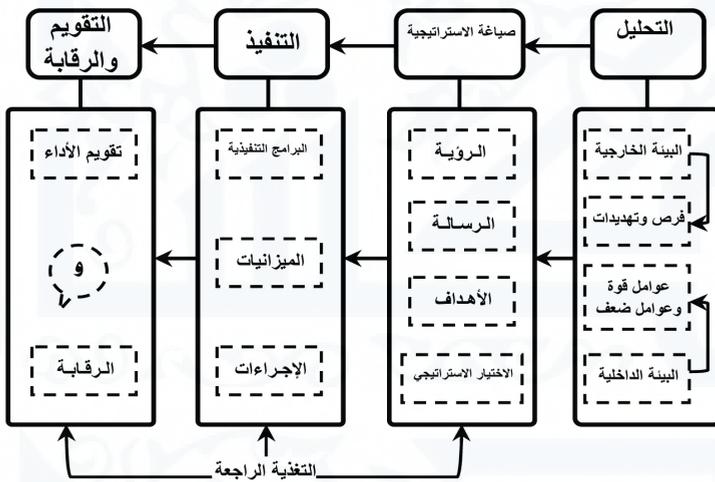
فالإدارة الاستراتيجية للجامعات تركز على :

- تحليل نقاط القوة والضعف وقياسها ووصفها لكل جامعة أو كلية، ولكل شعبة من الشعب.
- تحديد الفرص العالمية والمحلية والإقليمية، مع تحديد التهديدات أو التحديات المختلفة المحيطة بالجامعة.
- بناء جدول لأهداف المنظمة التعليمية سواء الجامعات أو الكليات.
- اختيار الاستراتيجية التي تعمل على توظيف نقاط القوة وتعمل على السيطرة على نقاط الضعف . وتحقيق ذلك من خلال مراحلها المختلفة وآلياتها المتنوعة .

3 - مراحل الإدارة الاستراتيجية :

تتضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية عدة مراحل اتفق عليها معظم الكتاب والباحثين المتخصصين في المجال (80)، وهي كما تتضح في الشكل التالي (x)

الشكل (1) مراحل الإدارة الاستراتيجية



x الشكل من إعداد الباحثة.

يوضح الشكل عمليات الإدارة الاستراتيجية ومكونات كل عملية، وستعرض الباحثة كل من هذه المكونات بشيء من التفصيل كما يلي:

أ- مرحلة التحليل البيئي للجامعة :

تهتم مرحلة التحليل البيئي بإجراء تحليل كامل لوضع الجامعة، للوقوف على نقاط القوة وعواملها لتدعيمها، ونقاط الضعف لمواجهتها، وذلك بهدف تحديد وظائف وخدمات وأنشطة جديدة يجب على الجامعة أن تمارسها، والوقوف على الفرص المحيطة بالجامعة واستثمارها أفضل استثماراً لتحسين جودة الجامعة وتحقيقها، وكذلك التهديدات الخارجية والتي لها تأثير سلبي على الجامعة، والعمل على مواجهتها، ويتم ذلك من خلال التحليل الرباعي Swot.

وتتمثل خطوات تحليل البيئة الداخلية للجامعة في جمع المعلومات والبيانات الأولية، والتي تتمثل في المعلومات والبيانات الخاصة بالموارد المادية والبشرية، وذلك بهدف توفير معلومات أولية عن هذه الموارد، ثم إجراء المقارنات بين موارد البيئة الداخلية للجامعة مع بعضها بعضاً ومع نظيراتها في الجامعات، وفقاً للتحليل التاريخي للجامعة، ومقارنتها مع الجامعات الأخرى، لقياس التطور النسبي لموارد الجامعة، وتقدير توازن الموارد بهدف معرفة درجة تفاعل الموارد مع بعضها البعض وتحديد مؤشرات القوة والضعف، التي اتضحت من خلال التحليل بالخطوات السابقة.

ويتضمن تحليل البيئة الداخلية للجامعة معلومات وبيانات عن الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الإدارة، الموارد المالية، المكتبة، العملية التعليمية، أساليب التقويم، العناصر المعنوية من نظم للحوافز والأجور وأساليب الثواب والعقاب داخل الجامعة.

بينما يتم تحليل البيئة الخارجية للجامعة من خلال ثلاث خطوات هي : جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، بما تشتمل عليه من متغيرات وتحديات مجتمعية وأيضاً قوانين وتشريعات تؤثر على المنظومة التعليمية وتحليلها للوصول إلى مدى تأثير هذه المتغيرات على العملية التعليمية، وفي هذه الخطوة يتم تحديد الطريقة المستخدمة في جمع المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادر تلك المعلومات، وتحديد نوعيتها، ثم اكتشاف التهديدات والفرص من خلال استعراض البيانات والمعلومات التي تم جمعها ثم مناقشتها بواسطة المديرين المعنيين، وأخيراً تحليل الفرص والتهديدات للوصول إلى مدى أهمية التهديدات والفرص للجامعة، الأمر الذي يوجه الجامعة للاستفادة من هذه الفرص أو مواجهة تلك التهديدات.

ويتضمن هذا التحليل الخارجي للجامعة، مجموعتين من المتغيرات البيئية هما :

- بيئة عامة : وتشمل العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات الموجودة في المجتمع ولا تخضع لسيطرة إدارة الجامعة، وتتمثل في العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل السكانية، العوامل التكنولوجية.
- بيئة خاصة : وهي مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات الجامعة، ويختلف تأثيرها نسبياً من جامعة إلى أخرى، وتضم العملاء والمنافسين والممولين والموردين، والحكومة.

وتكمن أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة فيما يلي :

- التعرف على مواطن القوة في العمل التي تتعلق بالسعة والقدرة، والتي من خلالها تجني الجامعة الامتياز والجودة والتفوق على منافسيها، وكذلك تحديد مواطن الضعف في العمل حتى يمكن معالجتها، وتفاديها في الخطط المستقبلية، من خلال دراسة البيئة الداخلية، ومعرفة آثارها على العمل بالجامعة.

- معرفة الفرص المتاحة لصياغة الخطط الإجرائية في الوقت المناسب، للاستفادة من تلك الفرص، وأيضاً تحديد المخاطر المطروحة أمام صياغة الخطط لمواجهتها، من خلال دراسة البيئة الخارجية ومعرفة آثارها على العمل بالجامعة.
- ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية.
- تحليل استراتيجيات المنافسين وصياغة خطط مناهضة فعالة تساعد الجامعة في حماية وضعها التنافسي وزيادته.
- تحقيق الترابط بين نتائج التحليل الداخلي ونتائج التحليل الخارجي لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة.
- توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة حيال مستقبلها الاستراتيجي.

فضلاً عن إيضاح موقف الجامعة بالنسبة لغيرها من الجامعات، مما يساعد في اختيار الاستراتيجية التي تضمن استثمار الفرص المتاحة والحماية من التهديدات واستثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أفضل استثمار ممكن.

ب- مرحلة صياغة الاستراتيجية :

تعد مرحلة صياغة الاستراتيجية هي المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الاستراتيجية، والتي قد يطلق عليها مرحلة "التخطيط الاستراتيجي" لأنها تقتصر على خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة.

وتتمثل خطوات صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة في التالي :

1- الرؤية :

تعتبر الرؤية عن طموحات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم عن الجامعة حيال المستقبل القريب، والتي لا يمكن تحقيقها في الوقت الراهن في ظل الإمكانيات الحالية مرتكزة على مشكلات الجامعة، التغيرات في نموذج أعمال الجامعة.

وتتمثل أهمية وجود الرؤية بالجامعات في أنها تربط الجامعة بالمستقبل وطموحاته وتحدد مسارها، وتشجع على المبادرة، وتوجه عملية اتخاذ القرارات الإدارية للمسار الصحيح، وتشجع العاملين وتحفزهم على الالتزام، فضلاً عن رسم الأهداف طويلة الأمد.

2- الرسالة :

تمثل رسالة الجامعة الهدف العام منها والذي يوجه عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستوياتها، فبدون رسالة للجامعة لا يمكن أن تحدد أهدافها واستراتيجياتها أو تحدد خطوات الأعمال، أو تحدد الخدمات المتوقعة والمطلوبة منها حالياً أو خلال فترة معينة من الوقت.

ورسالة الجامعة أشبه ما تكون ببرنامج عمل لها، فإعداد الرسالة عملية مستمرة ومتجددة في بعض الجوانب، نظراً للمتغيرات التي تحدث على مستوى الجامعة، وعلى مستوى البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، لهذا فالرسالة التي تصلح للجامعة في ظروف معينة قد لا تصلح في ظروف أخرى مغايرة، الأمر الذي يتطلب تعديل صياغتها أخذة في الاعتبار العوامل المؤثرة في الرسالة والتي من أهمها البيئة الخارجية للجامعة والبيئة الداخلية، تاريخ الجامعة، رؤية المستفيدين منها.

وتكمن أهمية الرسالة في أنها تحدد للجامعة إطاراً فكرياً واضحاً ومميزاً يميزها عن غيرها من الجامعات المنافسة لها، الأمر الذي يساعدها في التركيز في أداء وظائفها وخدماتها بالشكل الذي يمكنها من البقاء والنمو، كما أنها تساعد في توحيد جهود كافة العاملين بالجامعة في اتجاه واحد محدد، وتحديد طبيعة

المسؤوليات لكل وظيفة داخل الجامعة وتوزيع الأدوار بشكل مناسب، فضلاً عن تقديم معيار لتخصيص موارد الجامعة.

3 - الأهداف :

تعتبر الأهداف الاستراتيجية عن النتائج التي ترغب الجامعة في تحقيقها خلال مدى زمني معين، وذلك باستثمار الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة خلال تلك الفترة.

وتتعدد أنواع الأهداف الاستراتيجية، فهناك تصنيفات لها وفقاً لمستوياتها، وأخرى وفقاً لمجالاتها، وثالثة وفقاً لإطارها الزمني، إلا أنه في الخطة الاستراتيجية تصاغ الأهداف الاستراتيجية على ثلاثة مستويات هي الأهداف الاستراتيجية، ثم الأهداف التكتيكية، ثم الأهداف التشغيلية.

ولهذا تمثل عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية خطوة انتقالية مهمة في مرحلة التخطيط الاستراتيجي للجامعة، لأنها تعمل على ترجمة الرؤية والرسالة إلى مستويات مرغوبة للأداء يمكن تقويمها وقياسها، كما تساهم في بيان العلاقات بين النواتج والمخرجات التعليمية واحتياجات سوق العمل، وما يجب التركيز عليه لتلبية تلك الاحتياجات، وتساهم في بيان العلاقات بين الإدارات والأقسام المتعددة داخل الجامعة سواء أكانت بشكل أفقي أم رأسي، لذا تعد مرشداً لاتخاذ القرارات حيث إنها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها.

4 - الاختيار الاستراتيجي :

يعد الاختيار الاستراتيجي أساساً لتحديد استراتيجية الأعمال التي تتبناها الجامعة، كما يحدد التغييرات الجوهرية في الاتجاه الذي تحتاج الجامعة إلى القيام به فيما يتعلق بالبيئة المتغيرة، ولكون الأهداف الشاملة لأية جامعة متغيرة، فلا تظل الخطة الاستراتيجية سليمة هكذا لسنوات، فالظروف الخارجية والتحول في الاهتمامات من أجل التنافس سوف يفرض ضرورة إجراء تعديلات في سياسة الجامعة والتخطيط لها، وعليه فالاختيار الاستراتيجي توجه الجامعة للاستجابة لمقتضيات البيئة الخارجية.

فقرار الاختيار الاستراتيجي للجامعة من بين العديد من البدائل الاستراتيجية يجب أن يقوم فيه متخذ القرار بتعيين الهدف من الاستراتيجية المختارة، وكذلك تحديد مجموعة المعايير التي على أساسها تقوم بقبول أو رفض كل بديل من البدائل المتاحة، حيث إن تلك المعايير تعد بمثابة إرشادات واضحة ومعلنة لعملية اتخاذ القرار، هذا بالإضافة إلى أنها تبسط من عملية الاختيار والتي تكون عملية معقدة للغاية، خاصة وأن البدائل الاستراتيجية متعددة.

وعلى الرغم من تعدد البدائل الاستراتيجية إلا أن خطوات صياغة الاستراتيجية لكافة الاستراتيجيات تتمثل فيما يلي :

- 1 - تحديد الظروف الحالية الداخلية والخارجية للجامعة.
- 2 - تحديد وتقويم الاستراتيجية الحالية، بالإضافة إلى الأهداف الأساسية والسياسات والخطط التي تقود الجامعة بالفعل.
- 3 - البحث عن مواطن القوة والضعف التي يتم تناولها داخل الاستراتيجية والبيئة الحالية.
- 4 - تناول التغييرات في الاستراتيجية الحالية.
- 5 - إنتاج البدائل لحل المشكلات واستغلال الفرص.
- 6 - صياغة استراتيجيات موحدة بديلة عن طريق دمج البدائل المختلفة في كل مشكلة من المشكلات ومجالات الفرص.
- 7 - تقويم كل استراتيجية موحدة من حيث أهداف الجامعة واختيار الاستراتيجية التي تلبى تلك الأهداف.

ويتم تقييم واختيار الاستراتيجية المناسبة بالنظر أولاً إلى الجامعة ككل، لتحديد شكل الأعمال

والوظائف والاستراتيجيات الكلية، ثم ينتقل الأمر إلى أمور أكثر تفصيلاً يشمل الأنشطة المحققة للاستراتيجيات الكلية، وأخيراً يتم تطبيق مجموعة من المعايير التي تساعد على التحقق من الصلاحية النهائية للاستراتيجيات المختارة.

مما سبق يتضح أن مرحلة صياغة الاستراتيجية تشتمل على التخطيط واتخاذ القرارات التي تساعد على تشكيل أهداف الجامعة وصياغتها في خطة استراتيجية محددة، لذا فهي عملية تتطلب كما هائلاً من البيانات والمعلومات التي تمكن فريق التخطيط من سرد القيود التي تحول دون تحقيق البدائل المقترحة، والتركيز على تلك النقطة ليس نموذجياً بالنسبة لمعظم عمليات التخطيط الاستراتيجي، إلا أنها إحدى وسائل ضمان أن أية استراتيجية تمت صياغتها تتعامل مع صعوبات التطبيق بشكل مباشر، لذا يفضل طرح البدائل من الوحدات والأقسام الأساسية للجامعة، وأصحاب المصالح، وهذا بالطبع يتم بعد تحديد الطريقة المناسبة للصياغة الاستراتيجية فكل طريقة في داخلها عدة بدائل.

ج- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

تعد مرحلة تطبيق الاستراتيجية وتنفيذها من أكثر المراحل المهمة في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث تتضمن التعامل مع الأفراد المختلفين من حيث مستويات الالتزام والحافز، كما أن قرارات القادة حول المشكلات الجوهرية، المتعلقة بالبنية الملائمة للأهداف السنوية، والرواتب ونظم المكافآت، وكذلك تعيين الميزانيات والقوانين المؤسسية والسياسات والإجراءات، جميعها يتوقف عليه نجاح تطبيق الاستراتيجية أو فشلها.

فالتنفيذ الناجح للاستراتيجية يعتمد على العلاقة الخطية للعملية الاستراتيجية، التي تبنى أولاً على المعلومات التي تحصل عليها من التحليل الاستراتيجي، من خلال إجراء تحليل مفضل لبيئة الجامعة الداخلية والخارجية، فبدون هذه المعلومات، لن تكون الجامعة متيقنة بأن الاستراتيجية المختارة هي الخيار الصحيح والأكثر ملاءمة، وأخيراً فالتطبيق الاستراتيجي عادة يعني التغيير والتطوير داخل الجامعة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

لهذا تتطلب مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التنسيق بين جميع العاملين في الجامعة، وتعبئة الموارد وتعيينها وتشكيل السلطة وتحديد المسؤوليات والمهام وتدقيق المعلومات وبناء التقويم والسياسات وتعزيز الموارد والقدرات المؤسسية، وبناء استراتيجي للأجراءات والسياسات ودعمه، ودعم الالتزام من جانب جميع العاملين لإجراء التطورات المستمرة، هذا بالإضافة إلى توجيه نظم المكافآت لدعم التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

ويتم تنفيذ الاستراتيجية على مستويات مختلفة منها، تفعيل الاستراتيجية، التطبيق البنائي، التطبيق الوظيفي، التطبيق الإجرائي، التطبيق السلوكي.

وتكمن أهمية مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، في أن أفضل استراتيجية مصاغة ليست ذات قيمة إذا لم يتم تنفيذها على نحو فعال، فإذا سعت الجامعة إلى تحقيق أفضل النتائج من خلال جهود التخطيط الاستراتيجي، يجب عليها أن تضمن وضع استراتيجيتها موضع التنفيذ، كما أن هذا التنفيذ يجب أن يتضمن كل شيء في الجامعة يؤثر في تحقيق أهدافها ومهامها، لذا يجب التخطيط أيضاً لتنفيذ الاستراتيجية، فمرحلة التخطيط المتعلقة بالتطبيق تشتمل على ضرورة تشكيل الاستراتيجيات على مستويات أخرى من الجامعة وجميع نواحيها.

د- مرحلة التقويم الاستراتيجي :

تهدف عملية التقويم الاستراتيجي إلى التحقق من أن عمليات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها قد طبقت على الوجه الأكمل، وحقت الأهداف المرجوة منها، وتركيز انتباه القيادة العليا بالجامعات على المشكلات المهمة، وتعديل الخطط والاستراتيجيات عندما تتطلب التغييرات في البيئة الخارجية ذلك.

ويعد التقييم الاستراتيجي بمثابة مؤشر مبكر للمشكلات التي تقف حائلاً أمام عملية الإدارة الاستراتيجية بمكوناتها المختلفة، فيراقب ما يطرأ من تغيرات في بيئة الجامعة الداخلية والخارجية في ظل التغير المستمر لقياس الأداء الفعلي بالأداء المتوقع لاكتشاف الانحرافات بين النتائج الفعلية والمتوقعة، وأخذ الإجراء التصحيحي إذا لزم الأمر.

وتكمن أهمية التقييم الاستراتيجي في دعمه لقيادة الجامعة للحصول على الحد الأقصى من الفعالية فيحتوي على المعايير أو أدوات القياس التي تسمح للقيادة بتقييم مدى فعالية المخرجات التعليمية والخدمات المجتمعية، فضلاً عن دوره في تحقيق الجودة، حيث يوفر التغذية الراجعة للقيادة حول جودة المخرجات والخدمات، فضلاً عن دوره في تحقيق الإبداع والاستجابة للعملاء.

لهذا فالنقطة الاستراتيجية يعد وظيفة إدارية مخططة ومنظمة، لضمان سير الأداء طبقاً للخطة المرغوبة والمحددة سلفاً، وإدارة الأداء الفعلي، وتسجيل الانحرافات عن المسار الصحيح، ومن ثم فهو عملية إرشادية للخطوات المستقبلية، مهمتها إعادة تكييف استراتيجية الجامعة لتحسين قدرتها في تحقيق أهدافها.

ولتحقيق هدفه والقيام بأدواره بوصفه مرحلة مهمة في الإدارة الاستراتيجية، يتكون التقييم الاستراتيجي من مجموعة من الخطوات تتكامل مع بعضها وهي كالآتي :

1 - تحديد ما يجب قياسه :

ويتطلب ذلك التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى أو العناصر التي تعد أساسية في عمليات التنفيذ.

2 - وضع معايير لقياس الأداء :

تتم مقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير، الأمر الذي يتطلب إدراكاً حقيقياً لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها وقدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات.

3 - قياس الأداء :

ويتطلب ذلك تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس، كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف، هذا إلى جانب الأخذ في الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية لكي تحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية.

4 - مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير :

وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة مدى التطابق بين النتائج والأهداف، ويجب أن تتسم هذه العملية بالدقة والشمول.

5 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

وتتم هذه الخطوة في حالة عدم التطابق بين النتائج والأهداف، مع ضرورة تحديد سبب الانحراف، ومدى ملاءمة العمليات للمستويات المرغوبة والمعايير الموضوعية.

ويتضح من هذه الخطوات أن التقييم الاستراتيجي لا يمثل المرحلة الأخيرة لعمليات الإدارة الاستراتيجية، ولكنه عملية مرتبطة بعمليات الإدارة الاستراتيجية من بدايتها وبعدها بفترة زمنية معينة، لهذا فهناك نمطان من التقييم، الأول : التقييم الافتراضي، والذي يقوم بالمراقبة المستمرة للافتراضات المتخذة حول تطوير البرامج الاستراتيجية، والثاني : التقييم التنفيذي، الذي يقوم بالمراقبة المستمرة لتطبيق البرنامج الاستراتيجي، وذلك من أجل تقرير ما إذا كانت الخطة الاستراتيجية قد وضعت بشكل سليم أم تحتاج إلى تغيير وتعديل من ناحية، وكذلك تحديد مدى تطبيقها بشكل سليم من ناحية أخرى، وذلك في ضوء ما يطرأ من تغيرات ومستجدات في بيئة الجامعة الداخلية والخارجية.

ومن خلال العرض السابق لمفهوم ضمان الجودة وأهدافه وأهميته وكذلك مداخله ومراحله، وأيضاً الإدارة الاستراتيجية وطبيعتها وأهم أهدافها وأهميتها ومراحلها، تتضح العلاقة القوية بين ضمان جودة التعليم الجامعي والإدارة الاستراتيجية.

فتعد الإدارة الاستراتيجية، بوصفها الإطار العام الذي تضعه الجامعة لتنظيم أعمالها وتحسين أنشطتها وفق منظومة يشارك جميع العاملين فيها، في إطار رؤية موحدة، ورسالة موثقة، مما يجعل من المخرجات دليلاً مؤكداً على الجودة، ومؤشراً من أهم مؤشراتنا.

ويتم ذلك من خلال مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالتحليل البيئي بما يتضمنه من تشخيص وتحليل للأوضاع الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعة، في مقدمة الخطوات والإجراءات الخاصة بأعمال الجودة والحصول عليها. ويأتي التخطيط الاستراتيجي بما يتضمنه من وضع لرؤية الجامعة ورسالتها، وكذلك صياغة الأهداف العامة والخاصة وصياغة الخطة الاستراتيجية، كل هذه المكونات والعمليات لب الحصول على الجودة وضمانها والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم الجامعي.

وبعد وضوح العلاقة بين ضمان الجودة ومدخل الإدارة الاستراتيجية فأسؤال الذي يطرح نفسه :

- كيف يمكن ضمان جودة التعليم الجامعي المصري باستخدام الإدارة الاستراتيجية؟

وتتمثل الإجابة عن هذا السؤال في وضع تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

ثالثاً : تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية :

انطلاقاً من المعالجة السابقة لموضوع البحث بمحاوره وعناصره المختلفة، يمكن صياغة ملامح تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري باستخدام الإدارة الاستراتيجية حيث يشمل على الأبعاد الآتية :

1 - أهداف التصور المقترح :

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- تبصير المسؤولين عن التعليم الجامعي بمدخل الإدارة الاستراتيجية، وأهميتها في التغلب على مشكلات التعليم الجامعي المصري (سواء أكانت تعليمية أم تخطيطية) بغية تطويره وتحقيق جودته بالصورة التي تتفق والمتغيرات العالمية المعاصرة، والوفاء باحتياجات المجتمع المصري من القوى البشرية الماهرة والتي تكون لديها القدرة على التعامل مع المتطلبات التي تفرضها متغيرات العصر على المهن المختلفة، الأمر الذي يحقق للتعليم الجامعي ميزة تنافسية.
- تكوين رؤية مستقبلية لهذا التعليم تأخذ في اعتبارها المتغيرات المجتمعية المحلية والعالمية.
- تكوين إطار منهجي يساعد في عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم الجامعي المصري.
- الإسهام في حل المشكلات التي تحول دون تحقيق فعالية ضمان جودة التعليم الجامعي المصري، من خلال منهج فكري يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للجامعة، وتطوير أدائها وتحقيق جودتها وضمان استمراريتها.

2 - فلسفة التصور المقترح :

يستند التصور المقترح إلى فلسفة مؤداها أن تحقيق جودة التعليم الجامعي المصري عملية شاملة ومتكاملة، تتطلب إدخال تعديلات وتجديدات في مختلف عناصر المنظومة الجامعية، الأمر الذي يتطلب مشاركة جميع العاملين، وتغيير ثقافات العاملين والمستفيدين من الجامعة وقناعاتهم، مع وجود رؤية ورسالة محددة قابلة للتطبيق والقياس واستثمار الموارد والإمكانات المتاحة في الجامعة لتحقيق أهدافها وضمان جودتها.

3- أسس التصور المقترح ومسلّماته :

ينطلق التصور المقترح من الأسس والمسلّمات الآتية :

- المكانة المهمة التي يحتلها التعليم الجامعي في مصر، وزيادة الطلب الاجتماعي عليه، الأمر الذي يحتم الاهتمام به وبجودته وتطويره.
- تزايد مشكلات التعليم الجامعي، وتعدد التغيرات في سوق العمل ومتطلبات الإنتاج، واتساع ميدان التربية وتعدد أشكالها، كان دافعا للإيمان المتزايد بالإدارة الاستراتيجية وقيمتها في السيطرة على المستقبل.
- قابلية الإدارة الاستراتيجية للتعامل مع المتغيرات، وانطلاقها من الواقع مستهدفة المستقبل وإمكانية التنبؤ به والتأثير فيه.
- ضمان جودة التعليم الجامعي المصري عملية شاملة متكاملة مخططة مستمرة، تستند إلى الدراسة والمسح والبحث وتطبيق خطوات المنهج العلمي.
- استناد الإدارة الاستراتيجية على أسس علمية منهجية، تسيروفاً لمراحل وخطوات متكاملة مخططة، وتبتعد عن العشوائية والمصادفة.

4- محاور ضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية :

في ضوء العرض السابق لطبيعة نظام ضمان الجودة في التعليم الجامعي من حيث المفهوم والأهداف والأهمية والمراحل، وكذلك الإدارة الاستراتيجية بأهدافها وأهميتها ومراحلها، يمكن تحديد ملامح مراحل ضمان جودة التعليم الجامعي المصري باستخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية على النحو الآتي :

أ- مرحلة التحليل البيئي (الاستراتيجي) :

يتم في هذه المرحلة تحليل ومسح بيئي للجامعات المصرية، للتعرف على نقاط وعوامل القوة والضعف بالبيئة الجامعية الداخلية، والوقوف على الفرص والمخاطر والتهديدات بالبيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، الأمر الذي يتطلب :

- تحديد المسؤولين عن التحليل البيئي وإجراءاته والأساليب الإحصائية المستخدمة والملائمة للقيام به.
- دراسة البيئة الداخلية للجامعة، وذلك من خلال :
 - 1 - تحليل كافة مدخلات الجامعة والعمليات التي تتم فيها.
 - 2 - تحديد المصادر التي يمكن الحصول منها على البيانات والمعلومات اللازمة للتحليل.
 - 3 - تجميع البيانات والمعلومات وتجهيزها للتحليل.
 - 4 - تحليل البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج والحقائق.
 - 5 - تحديد عوامل القوة والضعف بالجامعة، لتدعيم عوامل القوة ومواجهة عوامل الضعف.
- دراسة البيئة الخارجية للجامعة، وذلك من خلال :
 - 1 - تحديد المتغيرات المجتمعية ذات التأثير على الجامعة.
 - 2 - تحديد المصادر التي يمكن الحصول منها على المعلومات الخاصة بالمتغيرات البيئية الحالية والمتوقعة في المستقبل.
 - 3 - تحديد الفرص المتاحة والتهديدات والمخاطر التي تؤثر على مستقبل التعليم الجامعي، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية : ما التأثيرات المتوقعة لكل متغير من المتغيرات البيئية على الجامعة؟ ما الإيجابي منها؟ وما السلبي؟

ب- مرحلة صياغة الاستراتيجية :

تأتي هذه المرحلة بعد اقتناع المسؤولين بأهمية مدخل الإدارة الاستراتيجية ودوره المهم في تحقيق جودة التعليم الجامعي وضمان استمرار واستدامة هذه الجودة في ظل المتغيرات المجتمعية، وبعد وعي العاملين في الجامعة بهذا المدخل والتزامهم بتنفيذه، وتتضمن مرحلة صياغة الاستراتيجية مجموعة من الخطوات تتضح فيما يلي:

1 - صياغة الرؤية والرسالة الاستراتيجية للجامعة :

انطلاقاً من مفهوم الرؤية، تعتمد صياغتها بشكل أساس على التخيل والابتكار والإبداع في تحديد الرؤية الاستراتيجية من قبل المخططين، وذلك من خلال تحديد الشكل المرغوب تحقيقه مستقبلاً من الجامعة، وتحديد ماذا تريد الجامعة أن تكون مستقبلاً، كما تتطلب خطوة صياغة الرسالة تحديد الغرض من الجامعة، وسبب وجودها، ووظائفها، وتحديد النتائج والمخرجات المادية والبشرية المطلوب إنجازها في إطار زمني محدد.

وتتم هذه الصياغة من خلال مجموعة إجراءات تتمثل في :

- تعيين فريق لصياغة الرؤية والرسالة ، للتعرف على سبب تواجدها ومواردها وأهم الأنشطة التي تقوم بها والأدوار المتوقعة منها والمستفيدين منها، ورصد احتياجات المجتمع منها.
- تجميع الآراء حول الرسالة تمهيداً لوضع الصيغة المبدئية من قبل الفريق المتخصص مع السماح لكافة أصحاب المصلحة الأساسيين بمناقشتها ومراجعتها، لإضافة أية تعديلات ضرورية.
- الاطلاع على الخبرات العالمية لإجراء تعديلات ووضع الصيغة النهائية من قبل الفريق المتخصص.
- إعلان رسالة الجامعة وتوزيعها على كافة العاملين فيها، والمستفيدين منها من أفراد المجتمع الخارجي.

2 -تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة :

يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة والنتائج المرجوة والمرغوبة خلال فترة زمنية مستقبلية وذلك في ضوء رؤيتها ورسالتها، الأمر الذي يهدف إلى وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في تقييم الأداء والرقابة.

فالصياغة الفعالة للأهداف تتطلب توافر مجموعة من الخصائص منها : الشمول لجميع عناصر المنظومة الجامعية، الوضوح، القابلية للتحقيق والقياس، المرونة، بحيث يكون لها وقت زمني محدد لتحقيقها، وأن تكون واضحة ومفهومة ومنسجمة ومتراصة، وسليمة في صياغتها. خاصة وأنه في هذه المرحلة يتم تحويل رؤية الجامعة ورسالتها المصاغة بشكل عام إلى أهداف مفصلة لتوجيه كافة العاملين لتحقيق الصورة المثلى للجامعة في المستقبل، ويكون ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات هي :

- تشكيل فريق عمل للتنبؤ بالمستقبل ومتغيراته المحتملة.
- رصد الفجوات الاستراتيجية الناتجة عن الفرق بين الوضع الحالي والمأمول للجامعات.
- دراسة نماذج محلية وعالمية موضوعة.
- تحويل الرؤية والرسالة إلى أهداف متنوعة.
- صياغة الصورة النهائية للأهداف، مع مراعاة القواعد الأساسية لذلك.
- تحديد المدى الزمني اللازم لتحقيق هذه الأهداف، بمستوياتها الثلاث، أهداف قصيرة المدى يتوقع إنجازها خلال عام، وأهداف متوسطة المدى يتوقع إنجازها خلال عامين إلى خمسة أعوام، وأهداف طويلة المدى يتوقع إنجازها خلال أكثر من خمسة أعوام.

غير أن الأهداف الاستراتيجية متعددة ومتنوعة بحيث تشمل جميع عناصر المنظومة الجامعية لتحديد المسار الواجب السير فيه في المستقبل، وتعبّر عن القضايا والمتغيرات الأكثر أهمية بالنسبة للجامعة، وعليه

فيجب أن تتضمن هذه الأهداف ما يلي :

أ- فلسفة التعليم الجامعي وأهدافه وسياسته :

لوضع فلسفة جيدة للتعليم الجامعي، تتسم بالرؤية المستقبلية والواقعية والمرونة ، ومن ثم تحديد الأهداف الكبرى التي تنبثق منها، يتعين عمل ما يلي :

- تكوين لجنة على المستوى القومي، تكون مهمتها صياغة فلسفة تربوية عامة للمجتمع المصري، تتفق مع ثقافته وفلسفته العامة، ومن ثم صياغة فلسفة التعليم الجامعي، وتحديد أهدافه الكبرى وغاياته، على أن تكون الصياغات النهائية من إعداد المتخصصين في فلسفة التربية.
- بعد إتمام صياغة فلسفة التعليم الجامعي وأهدافه، تتعين مراجعة الخطة الاستراتيجية المطروحة في ضوءها وإجراء ما يلزم من تعديلات فيها، وتقوم بذلك لجنة متخصصة في التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في التربية، مع الاستعانة بخبراء التربية والتعليم الجامعي.
- ب- الإدارة : من الضروري توافر جهاز إداري كفاء يتولى قيادة الجامعة وتسيير شؤونها، وفي سبيل تطوير الإدارة الجامعية وتحقيق جودتها وضمان استمرار هذه الجودة، يتعين العمل على :
- انتخاب القيادات الجامعية : من خلال الأخذ بنظام الانتخابات عن طريق الاقتراع المباشر للقيادات الأكاديمية والإدارية على مستوى الجامعة ككل، واختيار القيادات بناءً على معايير موضوعية مع الاستعانة بالمعايير الدولية.
- ضمان تحقيق استقلال الجامعة وحريةتها الأكاديمية : فاستقلال الجامعة يعني ذاتية التخطيط والتوجيه والإدارة، بحيث تكون صاحبة القرار في كل ما يتصل بشأنها.
- تطبيق لا مركزية المساءلة والمحاسبية، بهدف تحقيق كفاءة الجامعات وفعاليتها، بوصفها منظومة تضم آليات لضمان النزاهة والشفافية، والقضاء على الفساد الإداري فيها.
- ضمان تحقيق المشاركة الواسعة والتفاعل الحقيقي من قبل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في إدارة الجامعة.
- تطوير إدارة الجامعة باستخدام الإدارة الإلكترونية، وذلك لضمان الجودة والدقة والشفافية في الإجراءات المختلفة، وسهولة الاتصال بين القيادات والوحدات التابعة لها، وسهولة الاتصال بين الإدارات المختلفة بوصفه جوهر الإدارة الاستراتيجية.

ج- التمويل :

وفي سبيل تحسين جودة تمويل التعليم الجامعي وتحقيقه، يتعين العمل على الزيادة المطردة في ميزانيته، والبحث عن موارد إضافية لتمويله، وترشيد الإنفاق عليه، تحقيق الاستقلال المالي الفعلي للجامعات، وإحداث توازن بين موازنات الجامعات المختلفة، خاصة وأن استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية يتطلب أموالاً كثيرة للتطبيق والتقييم والمتابعة.

د- الطالب :

يشكل الطالب الركيزة الأساسية في منظومة التعليم الجامعي، وفي سبيل الارتقاء به، يتعين العمل على ما يلي :

- تطوير سياسة القبول ونظم الالتحاق في الجامعات، بحيث تقوم على أساس الجدارة والاستحقاق، وذلك باختيار الطالب لنوع التعليم الذي يتناسب مع قدراته واستعداداته.
- توفير الإرشاد والتوجيه للطلاب : بهدف بلورة أهدافهم واتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بمستقبلهم الأكاديمي والمهني عن طريق الاستفادة القصوى من جميع الإمكانيات المتاحة، الأمر الذي يتطلب توفير مرشد أكاديمي كأحد المهام الرئيسة لعضو هيئة التدريس.
- تعزيز الجهود لجذب الطلاب متعددي الجنسيات واستقطابهم وتعليمهم : من خلال تسهيل إجراءات

- الالتحاق في التعليم الجامعي المصري، وتوفير البرامج المناسبة لهم، وتوفير فرص التعليم عن بعد أمامهم.
- إحداث توازن بين التخصصات النظرية والعملية : الأمر الذي يتطلب توجيه الطلاب إلى التخصصات العلمية لمواجهة متطلبات سوق العمل واستحداث التخصصات الحديثة التي تتواءم مع العصر الحديث.
- العمل على الارتقاء بنوعية الطالب المستجد في الجامعة : عن طريق التعاون مع مدارس التعليم الثانوي لتهيئة الطلاب للحياة الجامعية واستقطاب المتميزين منهم.
- هـ- أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم :

يعد عضو هيئة التدريس عنصراً أساسياً ومهماً في المنظومة الجامعية، إذ له تأثير على جودة المخرجات الجامعية، وتحقيق وظائف الجامعة وأهدافها، ورسم وتخطيط مستقبلها ولذلك يمكن الاهتمام به من خلال التركيز على ما يلي :

- الانتقاء الجيد لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم : ويكون ذلك بوضع معايير واضحة ومعلنة، وأن يتم التعيين من خلال العقد الذي يحدد كل فترة زمنية محددة بناءً على الكفاءة.
- توفير بيئة عمل مناسبة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم : من خلال توفير الرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية المتميزة لهم، فضلاً عن تمتعهم بالحرية الأكاديمية، وتيسير التنمية العلمية والأكاديمية والمهنية لهم.
- جذب أعضاء هيئة التدريس من مختلفي الجنسيات واستقطابهم : من خلال توفير البرامج التعليمية باللغات المختلفة.
- تحقيق التوازن بين نسب الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس : للوصول إلى المعدلات العالمية، الأمر الذي يتطلب وضع خطة لتعيين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكليات النظرية لمواجهة الزيادة الحالية والمستقبلية في أعداد الطلاب، وتقليل نسبة الطلاب المقبولين بالكليات النظرية لصالح الكليات العملية.
- وضع ضوابط معيارية لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم.
- و- العملية التعليمية :

وفي سبيل الارتقاء بالعملية التعليمية، وتحقيق جودتها، يجب العمل على :

- تعديل نظام الدراسة : من خلال استكمال تطبيق نظام الساعات المعتمدة، وتوفير متطلبات العمل بنظام الفصلين الدراسيين.
- توفير برامج دراسية مطورة وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي العالمية.
- تكييف البرامج التعليمية وفقاً للمتطلبات الفعلية لسوق العمل، مع ضرورة تعديل البرامج الدراسية وفقاً للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- توفير فرص التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد وتدويل الدراسة بالجامعة.
- الأخذ بمبدأ وحدة المعرفة وتنوع المصادر وتعددتها.

ز- البحث العلمي :

وفي سبيل تحقيق جودة البحث العلمي وضمان استمرارية هذه الجودة، يتعين العمل على ما يلي :

- وجود خطة بحثية للجامعة : تتلاءم مع احتياجات المجتمع ومتغيراته، ومتطلبات تنميته يضعها خبراء متخصصون في كافة المجالات بالاشتراك مع ممثلي قطاعات المجتمع المختلفة.
- زيادة عدد أقسام الدراسات العليا التي حققت الريادة العالمية في مجالاتها : من خلال زيادة عدد برامج الدراسات العليا، وبناء قاعدة أفضل للبيانات ومعايير وإجراءات لتقويم وتتبع جودة البحث وإبداع أعضاء هيئة التدريس والأقسام والكليات، ومطالبة الأقسام بوضع الخطط الاستراتيجية لتحقيق

التمييز الأكاديمي.

- توسيع قاعدة طلاب الدراسات العليا، وانتقاء الملتحقين، والارتقاء بقدراتهم وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة.
- التوسع في إنشاء المراكز البحثية المتميزة بالجامعات ودعمها : بحيث تتمتع باستقلال مؤسسي ودعم مالي مستمر، وخطة بحثية تتضمن موضوعات في تخصصات بيئية وبحوث تطبيقية.
- توفير امتياز تنافسي على المستويات المحلية والإقليمية في العديد من المجالات البحثية، وجذب العلماء المتميزين على المستوى العالمي والمحلي.
- وجود جامعة منفصلة خاصة بالأبحاث والدراسات العليا، تكون تحت الإشراف المباشر من وزير البحث العلمي وتحتوي جميع الأجهزة المتطورة، ويمكن من خلالها عمل القياسات البحثية على أن تكون متاحة لكل الباحثين في مختلف الجامعات والمراكز البحثية وللباحثين العائدين من الخارج وذلك لضمان التواصل بينهم منعا لتكرار بعض الأبحاث والدراسات وكذلك ضمان الاستفادة من خبرات كل باحث لأشياء البحوث والدراسات العلمية.

ح- خدمة المجتمع :

لكي تمارس الجامعة دورها المنشود في البيئة المحيطة وتلبي احتياجاتها وتسهم في تنميتها، يتعين العمل على ما يلي:

- إنشاء مركز متخصص في كل جامعة لربطها بالمجتمع المحيط بها، ويقوم هذا المركز بالإسهام في جلب المشروعات البحثية والخدمية للجامعة، ويكون قادرا على تسويق نتائج البحوث، ويسهم في إيجاد روافد لتمويل البحوث العلمية وتسويقها، ويربط البحوث العلمية بالاحتياجات الحقيقية للمجتمع.
- توفير الخدمات التجارية عالية المستوى لخدمة البيئة العامة والبيئة الاقتصادية : ولذلك أثره المجزي على العملية التعليمية وعلى الدخل المالي للجامعة، ويتحقق ذلك من خلال تشكيل عرض عالي الجودة للخدمة التجارية في مجالات : التدريب، الاستشارات، تنمية الخطط الاستراتيجية والحلول التقنية.

ط- التقويم المستمر للأداء الجامعي :

تعتمد جودة التعليم الجامعي اعتماداً وثيقاً على إشاعة ثقافتَي التقويم والتصحيح داخل المؤسسة وتفترض ثقافة التقويم وجود ثقافة التصحيح، أي البحث القائم على المشاركة والتضامن والمستند إلى جمع المعلومات ذات الصلة عن الاستراتيجيات التي يتعين اتباعها لتحسين فعالية الأنشطة المنفذة أو لمواءمة الأهداف والأنشطة، وتفترض ثقافة التصحيح من الناحية الأساسية ثقافة تقوم على مشاركة الأطراف المعنية، الأمر الذي يتطلب ما يلي:

- وضع منظومة متكاملة وفعالة للتقويم المستمر للأداء الجامعي في كل جوانبه وعلى مختلف المستويات وذلك لضمان الجودة لمنظومة التعليم الجامعي، وكفالة التحقق من معدلات إنجاز مكوناتها.
- تبني نمط خاص للجودة والمعايير، تدعمه مجموعة متكاملة من المؤشرات التعليمية الكمية والكيفية فنضع منظومة جديدة لمعايير جودة واعتماد تتسق مع الأوضاع المستجدة، ومن الضروري إعداد المعايير والمؤشرات الخاصة بضمان الجودة والاعتماد في ضوء إمكانيات الواقع وأوضاعه وأهدافه، ولا تنقل من نظم تعليمية في دول أخرى بدعوى أنها متقدمة، وذلك لاختلاف الإطار المجتمعي والثقافي بين الناقل والمنقول عنه.

3 - اختيار أفضل بديل استراتيجي :

تعد عملية الاختيار للبديل الاستراتيجي الخطوة الثالثة لصياغة الاستراتيجية، كما تمثل الخطوة الأكثر إبداعاً، وفيها يجب على القيادات الجامعية القيام بالإجراءات التالية :

- البدائل : وفيها يتم تحديد كافة البدائل الاستراتيجية المناسبة، وقد تكون تلك العوامل موضوعية تتطلب المهارات التحليلية، أو تكون عوامل ذاتية تقوم على الاختيار الشخصي.
 - التقويم : وفيها يتم التقويم للبدائل المختلفة، من خلال تقويم كل بديل في ضوء التهديدات والفرص المحيطة بالجامعة، وفي ضوء قدرات الجامعة ومواردها.
 - اتخاذ الاختيار الاستراتيجي : بعد التحليل والمقارنة الواضحة للبدائل وتقويمها، يجب أن تقوم الإدارة باختيار البديل المناسب الذي تتبناه الجامعة، والذي يتوافق مع رؤيتها ورسالتها، ومع البيئة الداخلية والخارجية لها، ويحقق المزايا المتوقعة والأهداف المأمولة.
- ج- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

تعد مرحلة تنفيذ الاستراتيجية المرحلة الثالثة لعمليات الإدارة الاستراتيجية، وفيها يتضح دور فريق التخطيط في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتوفير الشروط اللازمة للاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، الأمر الذي يتطلب ما يلي :

- نشر الوعي بأهمية تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في تحقيق جودة التعليم الجامعي.
- الاهتمام بالتدريب المستمر للموارد البشرية على كيفية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- توفير قنوات اتصال مفتوحة بين جميع المستويات والإدارات.
- توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية لضمان جودة التعليم الجامعي.
- المشاركة الإيجابية من قبل أعضاء المجتمع في عملية التنفيذ للأشطة.
- توفير نظام للحوافز المادية والمعنوية لتعزيز اتجاهات العاملين.
- الالتزام بالمرونة وعدم التقييد ببديل لا يسهم في تنفيذ الهدف المنشود.

د- مرحلة تقويم الاستراتيجية ورقابتها :

تعد هذه المرحلة، هي المرحلة الأخيرة والمهمة لعمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث يخدم التقويم عملية تحسين التنفيذ، ويستهدف قياس مدى كفاءة الخطة الاستراتيجية وفعاليتها، وإبراز نواحي القصور والقوة فيها، الأمر الذي يتطلب الالتزام بما يلي :

- تعيين فريق للمتابعة والتقويم تابع لوحدة التخطيط الاستراتيجي.
- عقد لقاءات لإجراء المراجعة الشاملة للخطة الاستراتيجية في سبيل تنقيحها، وتحديد الصعوبات المحتملة في التنفيذ.
- التركيز على الهدف الأساس من التقويم وهو التعرف على مدى ما تحزره الجامعة من تقدم ونمو.
- تنوع وسائل التقويم وعدم الاعتماد على نوع واحد للحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تزيد في تحديد المستوى الفعلي من تنفيذ النشاط.
- الالتزام بقياس الأداء وفقاً لمعايير ومؤشرات واضحة ومحددة.
- مرونة التعامل مع الخطة الاستراتيجية في حالة ظهور تهديدات أو صعوبات تعوق تنفيذها.

5 - متطلبات تطبيق التصور المقترح :

- وجود قيادة تلتزم بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتدرك التحدي الاستراتيجي الذي يواجه الجامعات المصرية، ولها رؤية مستقبلية واضحة.
- ضرورة ربط الأهداف الاستراتيجية للجامعة باحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية.
- تجهيز استراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة.
- التركيز بصورة أكبر على المتخرج وما يمكن للجامعة أن تمارسه للوصول به لأفضل وضع ممكن.
- الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي، الذي يعني تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وإجراء التنبؤات المستقبلية وصياغة الاستراتيجيات المتوافقة مع ظروف التطبيق والاستفادة من الموارد

المادية والبشرية.

- تهيئة الجامعة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحقيق جودة التعليم الجامعي من خلال تغيير الثقافة التنظيمية ذات المعتقدات السلبية، وتوافر الاستعداد والقبول من قبل الجميع.
- مشاركة أكبر عدد من العاملين في الجامعة في إعداد الخطة الاستراتيجية، والخطط التنفيذية.
- الاهتمام بإعداد الكوادر البشرية وتدريبها على كيفية تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية.
- توافر نظام جيد للحوافز المادية والمعنوية، لتعزيز اتجاهات العاملين نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
- تكامل الجهود الرسمية وغير الرسمية على المستويين المحلي والإقليمي والاستفادة من الخبرات المختلفة عن طريق قنوات اتصال مفتوحة بين جميع المستويات.
- وجود وحدة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة تضم نخبة متميزة من الخبراء والمتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- وضوح الأهداف الاستراتيجية للجامعة في أذهان القائمين على التخطيط والتنفيذ.
- مراعاة عدم استغراق تنفيذ الخطط لوقت أطول مما هو مخطط له.
- توضيح مهام ومسؤوليات القائمين على التخطيط والتطبيق بشكل دقيق، ووجود تعليمات وتوجيهات كافية لهم.
- الاهتمام برقابة التغيرات البيئية الجديدة التي قد تؤثر على الخطط الاستراتيجية ومتابعتها، ومراعاة انساق الرقابة مع المعايير المحددة.
- توافر نظام للمعلومات، تتميز معلوماته بالشمول والتفصيل والقابلية للتصنيف والتحليل والقياس، وأن تكون متدفقة واضحة ومفهومة.
- إعداد خطة تتضمن بدائل استراتيجية مناسبة لكافة غايات وأهداف واستراتيجيات الجامعة لتكون بديلاً معتمداً عند تعذر تطبيق بعض منها.
- وجود نظام للمساءلة والمحاسبية يتسم بالمرونة والفعالية ويطبق على جميع العاملين.

6- معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها :

- تكمن أهم المعوقات التي تحول دون تنفيذ هذا التصور المقترح فيما يلي :
- غياب الرؤية الاستراتيجية والنظرة المستقبلية لدى قيادات الجامعة، وعدم استعدادهم لقبول تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية لتحقيق جودة التعليم الجامعي.
 - قلة الموارد المادية والإمكانات اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية.
 - افتقار الجامعة للقيادات الواعية والقادرة على تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية.
 - ضعف التدريب المقدم للعاملين في الجامعة أثناء عملية التطبيق للإدارة الاستراتيجية.
 - غياب التعاون والمشاركة من قبل العاملين في إعداد الخطة وتنفيذها.
 - قلة الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تشجيعهم على تقبل تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية بالتعليم الجامعي.
 - وللتغلب على هذه المعوقات وغيرها، يجب مراعاة ما يلي :
 - توفير الموارد المادية اللازمة للقيام بالأنشطة والأهداف المخطط لها على أكمل وجه.
 - وجود برامج تدريبية فعلية وليست شكلية لجميع العاملين في الجامعة، فهم طبيعة الإدارة الاستراتيجية وكيفية تطبيقها.
 - اختيار القيادات القادرة على تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الهدف من هذا التطبيق.

- التركيز على المددعات الاستراتيجية Strategic Imperative والتي من بينها الإبداع والجودة وسرعة الاستجابة والمرونة واستمرار التنمية والتطوير.
- الاختيار المناسب لفريق العمل المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي للجامعة وتطبيق خطته.
- نشر ثقافة الجودة والإصلاح بين العاملين في الجامعة واقناعهم بضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف الجامعة.
- توفير قواعد بيانات ضخمة ومتطورة، حيث تحتاج الإدارة الاستراتيجية إلى كم هائل من المعلومات والبيانات وتحليلها للحصول على أفضل النتائج.
- التقييم المستمر لأعمال الجامعة والتدخل المبكر في حالة ظهور أية معوقات أو حدوث تغيير في الظروف البيئية قد يهدد الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.

المراجع

1. وزارة التعليم العالي، (2000). مشروع الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر القومي للتعليم العالي 14-13 فبراير 2000، جمهورية مصر العربية، ص 37.
- ليونارد، دونالد، (2005). ضمان الجودة في التعليم العالي، مفهومها، مبادئها، تجارب عالمية. ترجمة وتعريب السيد عبد العزيز البهواش وسعيد بن حمد الربيعي، عالم الكتب، القاهرة، ص 93.
2. حسين، كريم جمعة و لطفى، أحمد رمضان، (2006). مشروعات تطوير التعليم العالي في مصر. مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في إطار اتفاقية تحرير التجارة الدولية في الخدمات 9-7 مايو 2006، جامعة حلوان بالتعاون مع مركز بحوث التجارة الخارجية، جامعة حلوان، ص 325.
3. الكرداوي، مصطفى محمد أحمد، (2009). أثر تطبيق مشروعات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي على ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية. كلية التجارة بدمياط، جامعة المنصورة، ص 19، 21.
4. إعلان القاهرة حول التعليم العالي في البلدان العربية، (2010). مؤتمر نحو فضاء عربي للتعليم العالي التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية، 31 أيار / مايو 2-1 حزيران / يونيو 2009، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، بيروت، ص 65-64.
5. ضحاوي، بيومي و السيد، رضا، (2010). دراسة مقارنة لنظم ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي للجامعات في كل من أستراليا وألمانيا ومكائنية الإفادة منها في مصر. المؤتمر الدولي الخامس للمركز العربي للتعليم والتنمية، مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة "تجارب ومعايير ورؤى" -13 15 يوليو 2010، الجامعة العربية المفتوحة، القاهرة، ص 65 ملخصات .
6. عرفة، لبيب، (2010). مراجعة ضمان الجودة في البلدان العربية. مؤتمر نحو فضاء عربي للتعليم العالي التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية، مرجع سابق، ص 499.
7. أبو راضي، سحر محمد، (2011). مبادرات إصلاح التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات التنمية المجتمعية الشاملة، دراسة تحليلية. رسالة دكتوراه، جامعة بنها، كلية التربية.
8. محمد، سماح زكريا، (2011). متطلبات تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي مع التطبيق على جامعة بنها. رسالة دكتوراه، جامعة بنها، كلية التربية.
9. المجلس القومي المتخصصة، (1997). التعليم الجامعي والعالي في ضوء تحديات المستقبل. تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة 24، القاهرة، ص 99.
10. الهاللي، الهاللي الشربيني ومصطفى، عبد العظيم السعيد، (2008). مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 11، يناير، ص 5.

11. سليطين، سوما علي، (2007). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري. رسالة ماجستير، جامعة تشرين.
12. الجندي، عادل، (1999). التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بالنظم التعليمية. مستقبل التربية العربية، الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة، المجلد 4/5، العدد 16/17، أكتوبر 1998، يناير 1999، ص 53.
13. ياسين، سعد غالب، (2010). الإدارة الاستراتيجية. اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 18.
14. حنا، فاضل، (2012). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الرابع، ص 70.
15. عبد العال، أمل هلال، (2006). تفعيل صنع القرار بالجامعات المصرية في ضوء الإدارة الاستراتيجية. رسالة دكتوراه، جامعة بني سويف، كلية التربية.
16. الطيب، محمد عبد الظاهر وآخرون، (2000). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص 108.
17. صاصيلا، رانية، (2010). تصور مقترح لضمان جودة البيئة التربوية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية. مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، ع3، ص 249.
18. العبيدي، سيلان جبران، (2009). ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، بيروت، 6-10 ديسمبر 2009، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، بيروت، ص 3.
19. محمد، إيمان مصطفى وكفاي، حنان مصطفى، (2013). اعتماد ضمان جودة التعليم الإلكتروني في ضوء الخبرات العالمية. المؤتمر الدولي الثالث للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، الرياض، ص 5.
20. الحولي، عليان عبد الله، (2012). ضمان الجودة في الجامعات العربية : المفهوم وآليات التطبيق. المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم 2-3 أيلول / سبتمبر 2012، القرية الذكية، القاهرة، مصر، ص 207.
21. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2007). معجم المصطلحات الإدارية. جامعة الدول العربية، القاهرة، ص 858.
22. غنيمه، محمد متولي، (2009). التخطيط التربوي. ط2، دار المسيرة، عمان، ص 434.
23. الخرابشة، عمر محمد عبد الله، (2011). معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في كليات التربية في الجامعات الأردنية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، م5، العدد2، يونيو، ص 102.
24. الثقفي، أحمد بن سالم، (1429/1430هـ). مدى مناسبة وتوافر بعض معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في أقسام الرياضيات بكليات العلوم في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب. رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، ص 18-19.
25. عبد العزيز، صفاء و عبد العظيم، سلامة، (2005). ضمان جودة ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في مصر. المؤتمر السنوي الثالث عشر الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، -24 25 يناير 2005، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بالاشتراك مع كلية التربية ببني سويف، جامعة القاهرة، ص 455.
26. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، (2008). وثيقة معايير ومنهجية اعتماد الجامعات.

- القاهرة، يوليو، ص 10.
27. الجبان، سهير علي، (2009). فلسفة الجودة والاعتماد .. البعد الغائب في التعليم الجامعي المصري. المؤتمر السنوي (الدولي الأول - العربي الرابع) الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول" 9-8 إبريل 2009، كلية التربية النوعية بالمنصورة، ص 108.
28. بدوي، عبد الرؤوف و عبد المطلب، أشرف، (2010). ضمان جودة التعليم مدخل للتنمية المستدامة في التعليم المصري. مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد 17، ع61، يناير، ص 59.
29. المرابي، عبد الراضي، (2007). تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية والاعتماد لتطوير التعليم الجامعي وقبل الجامعي. دار الفكر العربي، القاهرة، ص ص 26، 24.
30. أبو زقية، خديجة منصور، (2012). ضمان جودة التعليم العالي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، مرجع سابق، ص 7.
31. الأغا، وفيق حلمي و الأغا، إيهاب وفيق، (2010). استراتيجيات مقترحة لمعايير ضمان جودة الأداء الجامعي. جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، ص ص 7-6.
32. موسى، جعفر عبد الله وآخرون، (2012). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية، دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة. مجلة أماراباك، المجلد 3، ع7، ص 48.
33. رجب، ناجي، (2006). تقويم أداء جامعة الأقصى بغزة كخطوة على طريق تحقيق جودتها. دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ع10، يناير، ص 251.
34. المجالس القومية المتخصصة، (2000). الارتقاء بمستوى خريج التعليم الجامعي والعالي في إطار مفهوم الجودة الكلية لمواجهة تحديات المستقبل. تقرير المجلس القومي للتعليم، الدورة 27، ص 141.
35. ليونارد، دونالد، (2005). ضمان الجودة في التعليم العالي. مرجع سابق، ص 100.
36. الصيرفي، محمد، (2008). متطلبات تعزيز ثقافة الجودة في الجامعات المصرية. مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، م14، ع52، يوليو، ص 29.
37. طعيمة، رشدي و البندري، سليمان، (2004). التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير. دار الفكر العربي، القاهرة، ص 431.
38. السعيد، أشرف، (2007). الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي. دارالجامعة الجديدة، الاسكندرية، ص ص 171-170.
39. عز الدين، محمود، (2005). تجارب عالمية في الاعتماد وضمان الجودة في الجامعة. المؤتمر السنوي الثالث عشر الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 52.
40. سالم، رضا إبراهيم، (2009). إدارة المعرفة كمدخل لضمان جودة مؤسسات التعليم الجامعي، دراسة حالة كلية التربية ببناها. رسالة دكتوراه، جامعة بنها، كلية التربية، ص 120.
41. موسى، جعفر عبد الله وآخرون، (2012). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية، دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة. مرجع سابق، ص ص 50-49.
42. المتبولي، صلاح الدين، (2007). معايير الاعتماد في التعليم الجامعي في الوطن العربي من التنظير إلى التطبيق، دراسة مقارنة باستخدام القياس المقارن بالأفضل. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة،

- ج1، ع65، سبتمبر، ص 370.
43. عبد العظيم، سلامة، (2008). الجودة والاعتماد التربوي. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 338.
44. المهدي، محمود، (2008). دراسة مقارنة لهيئات الاعتماد الجامعي في بعض الدول الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التربية، ص 197.
45. يوسف، يحيى إسماعيل، (2009). الاعتماد الأكاديمي في التعليم الجامعي : بين الواقع والمأمول. الندوة العلمية الثانية نماذج عربية وعالمية في ضمان الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي 17 مارس 2009، كلية التربية، جامعة طنطا، ص ص 241-240.
46. الدهشان، جمال علي، (2009). مشكلات ومعوقات تحقيق الجودة في كلية التربية جامعة المنوفية. الندوة العلمية الثانية نماذج عربية وعالمية في ضمان الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي، مرجع سابق، ص ص 308-309.
47. زيدان، همام بدر اوي، (1995). التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية، مفهومه وعملياته، ومبرراته ومتطلباته. مجلة دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، ج4، ص 74، م10، القاهرة، ص ص 43-40.
48. سالم، سالم محمد، (2012). التخطيط الاستراتيجي ومنظومة الاعتماد. مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، العدد الأول، ص 283.
49. عبد المطلب، عبد الحميد، (2010). الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ص 17.
50. موسى، جمال الدين محمد، (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 94.
51. ياسين، سعد غالب، (2010). الإدارة الاستراتيجية. مرجع سابق، ص 17.
52. إبراهيم، عادل رجب ومبروك، عبد الهادي، (2007). برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. المؤتمر السنوي الخامس عشر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي 28 يناير 2007م، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، ج الأول، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ص 404-403.
53. أبو بكر، مصطفى محمد والنعم، فهد عبد الله، (2010). الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص 32-31.
54. وهبة، هاني عبد الكريم، (2008). واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، ص ص 11-12.
55. الزهيري، إبراهيم عباس، (2007). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي. الندوة الإقليمية إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي 15-13 مارس 2007، كلية التربية بصلالة، وزارة التعليم العالي، سلطنة عمان، ص ص 90-89.
56. الدجنى، إياد على يحيى، (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء الجودة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، ص ص 40-39.
57. حسن، أحمد عبد الوهاب، (2010). الإدارة الاستراتيجية. دار النهضة العربية، القاهرة، ص ص 38-37.
- شحادة، حاتم عبد الله، (2008). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع

- غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، بغزة، ص ص 39-40.
58. درويش، محمد أحمد، (2008). الإدارة الاستراتيجية للمنظمات التعليمية طبقاً للمواصفات والمعايير العالمية، الجامعات، الكليات التكنولوجية. عالم الكتب، القاهرة، ص 11.
59. أحمد، سحر حسني، (2013). الإدارة الاستراتيجية كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي المصري، دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول. رسالة دكتوراه، جامعة بنها، كلية التربية، ص ص 146: 100.
60. مختار، حسن محمد، (2009). الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ص ص 121: 39.
61. جاد الرب، سيد محمد، (2010). الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ص ص 203، 201.
62. الدجنى، إياد على يحيى، (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، كلية التربية، ص 50.
63. عباس، محمود السيد، (2007). مهارة استخدام نموذج SWOT في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة. المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر (العربي السادس) لمركز تطوير التعليم الجامعي، آفاق جديدة في التعليم الجامعي المصري -25 نوفمبر 2007، جامعة عين شمس، دار الضيافة، ص 119.
64. Haily, W, (1995) . Strategic Management in Higher Education. Innovation in Higher Education, Vol.20, No1 , PP 7-17 .
65. Kanchana Meesi La PavikkimM,(2002) . The Status of Strategic Planning at Public and Private Universities in Thailand. PHD, University Opitts Burgh, United States, P.166.
66. Ginter Peter M, et. al.,(2002). Strategic Management of Health Care Organization. 4th, 1td, United States, America, P.12.
67. Hogantomc, (2011) . Strategic Management Approach to Curriculum Internationalization for Under Graduate Business Programs : Focus on Small U. S. Based Colleges and Universities. PhD, University of Maryland University College, U. S. A.
68. Jethro Neuton,(2006). What is Quality, 1st European forum for Quality Assurance. 24th November 2006.University of Chester, P.6.
69. Graham Gibbs,(2010) . Dimensions of Quality. The Higher Education Academy, York Yolo SBR, P.15.
70. Roxana Sarbu, et. al.,(2009). The Quality of Education Services in Higher Education... Assurance Management or Excellence?.Quality Management in services, Vol x1, No.26, June, P. 388.
71. Harrison Jeffrey. S & John Caron. H , (2010) . Foundation in Strategic Managemen. 5th , South - Western Cengage learning, U. S. A, P.4.
72. David Billing, (2004) . International Comparisons and Trends In external Quality assurance of Higher Education Commanality or Diversity. Higher Education, 47, P.116.
73. Kohler, J,(2003) . Quality Assurance , Accreditation and Recognition of

- Qualifications as Regulatory Mechanism in The European Higher Education area . Higher Education in Europe, VoL, XXVIII,N O3, P . 322.
74. Zora Arsovski, (2007) . Approach To Quality Assurance in Higher Education. International Journal of Quality Research, Vol1, No1, P.55
75. .
76. Alberto Amaral,(2009) . Quality Assurance and Assessment in Higher Education : Recent trends. Research seminar oxford learning institute, PP.10-11.
77. Edward Sallis, (2002) . Total Quality Management in Education. Third Edition, London, P.129.
78. -Sylvia Chang & Poulina Ho, (2009) .Quality Teaching and Learning a Quality Assurance Framework forInitial TeacherPreparation Programmes. Management in Education, Vol3, No.3, 4, P.309.
79. Selar Othman Ali, (2012).Quality Assurance and Effectiveness in Kurdistan Higher Education, the Reform Process. World Academy of Science, Engineering and Technology, 66, P.670.
80. Micheal & Skolouik,(2010) . Quality Assurance in Higher Education as a Political Process. Higher Education Management and Policy ,VOL22, OECD, P.10.
81. Adela Jamarabo & Cecilia Junio,(2012). Quality Assurance in Higher Education in the Philippines. Asian Journal of Distance Education, Vol 10, No2, P. 67.
82. Arnold N. Pears, (2010). Does Quality Assurance Enhance the Quality of Computing Education? . CRPIT, VOL 103 Computing Education, P.11.
83. Tia Loukkola & ThereseZhang, (2010). Examining Quality culture part, 1Quality Assurance Processes in Higher Education in Stitutions. European University Association, P.25.
84. David J. Ketchen JR, (2008) . Research Methodology in Strategic Management Past Accomplishments And Future challenges. organizational Research methods, vol1, No4, October, P.646.
85. Pallante Martin D, (2010) . Creating Sustainable Customer Value the Positive Power of Strategic Management, Auth or House. United State of America, PP. 3-4.
86. Doft Richard L Marcic Darothy,(2011). Understanding Management . Southwestern Cengage Learning U. S. A 7th, P. 160.
87. Nordgren Lee, Duric Kuzmanovic ToTgane, (2010). Strategic Management and Social Responsibility in Serbia : Globalization Strategies of Multinational Companies. Strategic Management ,Vol15, P.8.
88. John Higrant ,(2007) . Advances and Challenges in Strategic Management. International Journal of Business, 12(1), PP. 20:22.
89. Fabrice Henard, et. al,(2012) .Approaches to Internationalization and their Implications for Strategic Management and Institutional Practice. Agide for

Higher Education Institutions , OECD, PP. 30:33.

90. Maria Jose Latorre, Francisco Javier Blanco, (2013). Strategic Management as key to Improve the Quality of Education . Procedia Social and Behavioral Sciences, 81, P. 273.
91. Gerard Hodgkinson, Mark Healey,(2011). Psychological Foundations of Dynamic Capabilities, Reflex ion and Reflection in Strategic Management . Strategic Management Journal , VOL32, Issue 13, December, PP 1510:1512.
92. Karen E. Hinton,(2012) . A practical Guide to Strategic Planning in Higher Education. Society for College and University Planning, PP 10:22.
93. -Corl Johan M.Asplund, et. al.,(2006) . Strategic Management An on- line Collaboration of two Class Groups Separated by a Small Pand and Six Time Zones. International Journal of Case Method Research& A application, XVIII, 1, P.45:50.
94. -Gwang. Chol Chang, (2008) . Strategic Planning in Education some Concepts and Methods.UNESCO, July, PP.3:9.
95. -Matko Andrea, Szucs Edits, (2012) .The Strategic Management Tools and their Relation to Competitiveness in Higher Education. Fascicle of Management and Technological Engineering, VolLXXXI, PP. 63:69.