

## الفصل السادس

### التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي

#### تمهيد:

التخطيط الاستراتيجي هو رجال الإدارة العليا، الذين يكلفون بعد ذلك بقية أعضاء المؤسسة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم وضعها.

ترجع كلمة «استراتيجية» في أصولها اللغوية إلى اللغة الإغريقية، حيث إنها في اللغة الإغريقية اسم متعدد المعاني: فهو يعني جنرالاً، أو جيشاً، أو قيادة، أما الفعل فيعني القيام بالتخطيط. ومن المنظور التاريخي، يشيع استخدام مصطلح «استراتيجي» في المجالين الحربي والسياسي. أما مفهوم التخطيط الاستراتيجي، فقد شاع استخدامه وتطبيقه بطرق رياضية بحثية في مجال نظرية الخطة، التي تستخدم في شرح وتفسير السلوك الاقتصادي للمؤسسة. ويعني ذلك النوع من التخطيط التركيز على الفاعلية أكثر من تركيزه على الكفاءة، وبمعنى آخر التركيز على إنجاز أفضل النتائج أكثر من التركيز على إنجاز الأمور بطريقة صحيحة. ويعد التخطيط الاستراتيجي أولى خطوات ومهام الإدارة الاستراتيجية. وهو يتعلق بتحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل، الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المؤسسة وأهدافها، بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية. بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الاستراتيجية.

#### تعريفات

١- الاستراتيجية؛ وهي جميع الخطط والأنشطة المؤسسة، التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وكفاءة عالية. أو بمعنى آخر هي القرارات المهمة والمؤثرة، التي تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة؛ مما تتيحه البيئة من الفرص، ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة أو القطاع ومستوى وحداتها الاستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف.

٢- الاستراتيجيون؛ هم هؤلاء الممثلون لطبقة الإدارة العليا ورؤساء الوحدات الاستراتيجية، ورؤساء الأنشطة الرئيسية، والذين لهم حق اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٣- الرؤية، وتمثل تطلع وطموح المؤسسة، التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

٤- الرسالة، وتمثل الخصائص الفريدة للمنظمة، التي

والجدير بالذكر أن التخطيط الاستراتيجي ظهر قبل تطبيق مفهوم الاستراتيجية، وساد حتى بداية السبعينيات في ظل افتراض، مؤداه سهولة التنبؤ بالمستقبل لأجل طويل. وكان المستول الوحيد عن

متغيرات المنافسة، والعملاء والموردون. وتنقسم عوامل البيئة الخارجية إلى قسمين، هما: بيئة عامة، وأخرى خاصة كما يلي:

(أ) البيئة العامة: وهي العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المؤسسات والأعمال بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال والمتغيرات الخارجية، التي تؤثر على المؤسسات والأعمال بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة؛ كالظروف الاقتصادية السائدة أو المناخ السياسي، أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية.

(ب) البيئة الخاصة: وهي مجموعة العوامل والمتغيرات الخارجية، التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة. ومن أمثلة تلك العوامل: العملاء والموردون وتكنولوجيا الصناعة، وأيضاً المنافسون، إلى آخره. وهنا نجد أن التأثير متبادل بين الطرفين: المؤسسة وتلك العوامل.

٩- الفرص والتهديدات؛ فالفرص هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة، التي تؤثر إيجابياً عليها. أما التهديدات فهي التغيرات، التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المؤسسة وتؤثر عليها سلبياً. وتقاس الفرص والتهديدات بالنسبة لنقاط القوة والضعف في المؤسسة.

١٠- نقاط القوة والضعف؛ فنقاط القوة هي المزايا

تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى. وتسهم رسالة المؤسسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي، الذي يواجه المسئولين وهو: ما عملنا الجوهرى تجاه عميلنا ومجتمعنا؟ وهي بمعنى إجرائي تمثل وثيقة مكتوبة، تكون دستور المؤسسة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً.

٥- أغراض المؤسسة؛ وهي الحالة التي ترغب المؤسسة أن تحققها في المستقبل، وفي مدى زمني يتراوح من سنة إلى عشر سنوات.

٦- أهداف المؤسسة؛ وهي النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط، وهي مطلوبة لترجمة رسالة المؤسسة، ومهمته تكون في نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها، وتمثل معلومات عند تطبيق المؤسسة لرسالتها ومهامها.

٧- البيئة الداخلية للمؤسسة؛ هي مجموعة العوامل والمتغيرات، التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها؛ ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم والموارد المالية أو المادية، إضافة إلى الموارد البشرية والمعنوية، التي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية.

٨- البيئة الخارجية للمنظمة؛ هي مجموعة القوى والمتغيرات، التي تحيط بمجال أعمال المؤسسة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها. ومن أمثلتها: العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية - والسياسية، والتكنولوجية، وكذلك

نظر إلى التخطيط الاستراتيجي من منظور التغيير الحتمي والمستمر، على أنه عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي. وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكييف الخدمات والأنشطة، مع الظروف البيئية التي تخضع للتغيير. ويوفر التخطيط الاستراتيجي إطارًا لتحسين ووضع البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية وتقييم تقدم التنظيم. والتعريف الشامل للتخطيط الاستراتيجي تعريفًا شاملاً، هو عمليات مستمرة ومنظمة لصناعة القرارات الجوهرية المتعلقة مباشرة بمستقبل المؤسسة، وتنظيم الجهود أو الأنشطة اللازمة لإنجاز هذه القرارات، وقياس نتائج هذه القرارات بواسطة المتحقق منها بالتوقعات المحددة لها، من خلال نظام سليم للتقويم والمتابعة.

### تحديات استراتيجية التعليم العالي:

تمثل هذه التحديات في تحديد ما يلي:

- ١- مستوى الإعداد والتأهيل للعمل؛ فهناك مهن تقليدية تختفي، ومهن جديدة تظهر، وهناك تنامي للاهتمام بذوي الإبداع والابتكار والمواهب.
- ٢- مستوى عوامل الإنتاج؛ فقد قلت أهمية الإنتاج المعتمد على الآلات، وبرزت أهمية الإنتاج المعتمد على المعلومات.
- ٣- مستوى العلوم والتخصصات العلمية؛ وتمثل في ظهور التقنية الدقيقة، والحاسب الآلي وشبكات المعلومات والاتصال، والعلوم الحياتية والهندسة الوراثية والتكنولوجيا الحيوية والمواد الجديدة... إلخ.

والإمكانات، التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون. أما نقاط الضعف، فتتمثل في قصور الإمكانيات والمشكلات، التي تعوق المؤسسة عن المنافسة بفاعلية، كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها.

### التخطيط الاستراتيجي:

أثرت أدبيات الإدارة الاستراتيجية عن إعادة تعريف التخطيط الاستراتيجي بوضوح، بعيداً عن الخلط بينه وبين التخطيط التقليدي الخطي بعيد المدى؛ فأمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي كأسلوب لاتخاذ القرارات، التي تخدم أهداف التنظيم بعيدة المدى بأنه أسلوب منظم، تقوم به المؤسسة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة والجوهرية لبقائها وحيويتها واستمرارها على المدى الطويل. وتكون هذه القضايا، بمثابة الأساس، لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي فترة زمنية لاحقة. ويعني التخطيط الاستراتيجي بتصميم الاستراتيجية طويلة المدى لتوفير المعلومات حول أهداف المؤسسة وتوجهاتها الأساسية؛ لتكون الموجه الأساسي لكل العمليات والأنشطة التشغيلية للمنظمة. كما أمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي، كرؤية مستقبلية بأنه رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل. ويوفر هذا التخطيط إطارًا، من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين. وعرف التخطيط الاستراتيجي من منظور أدائي بأنه عملية يستطيع الأعضاء الموجهون لتنظيم ما بموجها أن يضعوا تصورًا لمستقبل هذا التنظيم، وأن يضعوا الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل. وهناك من

٩- مستوى المواطنة؛ فلا بد للتربية الوطنية أن تُدخل البعد العالمي الجديد؛ لأن الاعتماد المتبادل بين الأمم والشعوب والدول سمة واضحة لعصر العولمة.

١٠- مستوى هجرة العقول؛ وهناك هجرتان: يرى بعض الباحثين أن ظاهرة نزف العقول قد بدأت تأخذ في عصر العولمة مسارًا آخر، يمكن أن يطلق عليه «تدوير العقول»؛ فآلاف العلماء والمهندسين من الدول الشيوعية السابقة هاجروا إلى الغرب بعد نهاية الحرب الباردة، كما أن عديدًا من التقنيين والإداريين من الآسيويين المسلحين بالعلم والخبرة المكتسبة من الغرب، عادوا إلى مواطنهم الأصلية؛ للمساهمة في بناء أعمال جديدة منافسة للغرب، وفي ضوء ذلك لا بد للدول النامية من استثمار هذا التحول من خلال خلق بيئة عمل مواتية؛ لاستقطاب هذه العقول من أجل تحفيز التنمية الوطنية.

١١- وجود جامعات أجنبية في مصر زاد من حدة المنافسة للجامعات الوطنية والتفوق عليها.

١٢- انحسار دور الحكومات السابقة في دعم الجامعات الرسمية، وعدم قدرتها على زيادة الرسوم الجامعية لأسباب اقتصادية وسياسية واجتماعية.

١٣- تنوع أنماط التعليم العالي وظهور أنواع جديدة من الجامعات مثل الجامعات المفتوحة، والتعليم عن بعد، والجامعات الافتراضية التي تكون

٤- مستوى تمويل التعليم؛ ومن ذلك: تقليص التمويل الحكومي، وتدخل مؤسسات التمويل الدولية كالبنك الدولي، اليونسكو، صندوق النقد الدولي، والتي تتدخل في السياسات والإصلاحات التعليمية، التي ينبغي الأخذ بها وتطبيقها.

٥- مستوى نوعية التعليم وانتشاره؛ فمن متطلبات التعليم اليوم: تكافؤ الفرص التعليمية، والارتقاء بجودة التعليم، وتلبية الطلب على التعليم الثانوي والعالي، وخصخصة التعليم.

٦- مستوى مصادر التعليم؛ إذ وسعت العولمة مصادر التعليم فأنحسرت المصادر المحلية، وبرزت المصادر الدولية كالإنترنت، التي ترى اليونسكو أنها تخفف تكاليف التعليم إلى الثلث، وهناك برامج التعليم عبر حدود، والتعليم المستمر.

٧- مستوى الانفتاح على مواقع الإنتاج في المجتمع؛ فمعطيات العولمة الاقتصادية فرضت على مؤسسات التعليم العالي، على وجه الخصوص، الانفتاح بشكل واسع وعميق على عالم العمل بشكل عام وعلى العمل المنتج بوجه خاص؛ مما يعني تدخل قطاعات الإنتاج في التخطيط للتعليم العالي.

٨- مستوى الشركات عابرة الحدود؛ وهذه الشركات أصبحت قوية لدرجة أن عديدًا منها أصبحت تقدم برامج للتعليم والتدريب، ولها برامج تعليمية وتدريبية؛ خاصة على مستوى التعليم ما بعد الثانوي.

الإدارية لإحداث التغيير المطلوب.

٦- يعطي الفرصة لتقويم المرحلة السابقة، من خلال المسح البيئي الشامل، والوقوف على نواحي القوة والضعف في النظام التعليمي، والتحديات التي تواجهه.

٧- التوجه المثمر للجهود والموارد واستثمارها بشكل أفضل.

٨- تعزيز دور الحكومة والمؤسسات المعنية في تحديد الأولويات وفق دراسة علمية منهجية.

٩- ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء.

١٠- تحديد مجالات التغيير والتحديات، التي تواجه النظام التعليمي، ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.

إلا أنه يمكن أن تظهر أمام التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي مجموعة من العقبات المحتملة؛ كوجود البيئة التي تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر، التي قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل، وهناك العديد من المخططين، الذين يعملون على وضع أهداف خاصة لهم ولوحداتهم الأكاديمية، كما أنه يمكن أن يؤدي وجود المشكلات أمام التخطيط الاستراتيجي إلى انطباع سئ في ذهن المديرين والأكاديميين والطلاب والمجتمع والمسؤولين، وهناك احتمال الندرة والشح في الموارد المتاحة لمؤسسات التعليم العالي، علاوة على أنه من البديهي أن التخطيط الفعال يحتاج إلى تكلفة ووقت كبير.

تكلفتها أقل من تكاليف التعليم التقليدي بالجامعات.

١٤- حدوث عدم توازن بين التخصصات العلمية، والتخصصات الأساسية والإنسانية.

١٥- قيام القطاع الخاص بالاستثمار في التعليم العالي، ودخوله كمنافس للقطاع العام للتعليم العالي، وعلى أسس تجارية ربحية.

١٦- عدم ضمان جودة التعليم المقدم من الجامعات الخاصة والأجنبية.

١٧- غياب وتنقص دور الحكومات السابقة في صياغة الاستراتيجيات، ووضع الأهداف للحفاظ على الهوية الوطنية.

وفي مواجهة هذه التحديات، تتأكد أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في تحقيق ما يلي:

١- وضع إطار عام لتحديد التوجهات المستقبلية للتعليم العالي.

٢- تشجيع الجهات المشرفة على التعليم العالي على العمل معاً، والمشاركة في صياغة رؤية مشتركة وموحدة للتعليم العالي.

٣- وضوح الرؤية والأهداف والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين، والقائمين على هذا القطاع الحيوي.

٤- فتح المجال لمشاركة قطاع عريض من فئات المجتمع المتنوعة في صياغة الاستراتيجية؛ تحقيقاً لمبدأ ديمقراطية التعليم.

٥- رفع درجة الوعي بأهمية التغيير، ورفع الكفاءة

**مراحل التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي :****المرحلة الأولى : فحص وتقويم البيئة الخارجية لمؤسسة**

**التعليم العالي:** يؤكد التخطيط الاستراتيجي أهمية فهم وتحديد متغيرات البيئة الخارجية، التي لها تأثير مباشر في عمليات مؤسسات التعليم العالي، ويكون هذا الفهم عن طريق الفحص الشامل لماضيها وحاضرها، والانطلاق من ذلك لبناء التنبؤ بمستقبلها. وعادة ما تتم عملية فحص البيئة الخارجية وتقويمها، وفق المراحل التالية:

- جمع المعلومات والبيانات حول المتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسكانية وتحليلها.
- إعداد الافتراضات والتنبؤات حول كل متغيرات من متغيرات البيئة، على حدة، في ضوء نتائج التحليل.
- تحديد القضايا الأساسية في البيئة الخارجية، التي لها تأثير في عمليات المؤسسة.
- إعداد خلاصة لنتائج الفحص.

**المرحلة الثانية : فحص وتقويم نظام التعليم العالي :**

ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى التعليم العالي، على أنه صناعة لها قواعدها ومعاييرها، وأنه صناعة تخضع لنظام التنافس بين قوى السوق. ولهذا فإن التخطيط الاستراتيجي يركز بدرجة كبيرة على قضايا التكلفة وتوزيع المصادر البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها، والجودة والكفاءة والفاعلية وغيرها من المفاهيم، التي

تتفق مع النظرة إلى التعليم العالي، على أنه صناعة استثمارية ضخمة.

ويمكن تلخيص خطوات فحص نظام التعليم العالي بالخطوات التالية:

- تصنيف مؤسسات التعليم العالي تصنيفًا، يراعي الانسجام أو التشابه في الرسالة والهدف والمستوى.
- جمع وتحليل المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، والمتعلقة ببعض المتغيرات والعوامل المهمة في مكونات مؤسسات التعليم العالي. والهدف من هذا هو تحديد بنيتها التنافسية، وعوامل الجذب، وفرص الاستثمار، وعوامل النجاح الكامن فيها.
- فحص وتقويم المؤسسات المنافسة: فالتخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة تعليم عال يتطلب تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسات المنافسة، لا هدف طرفها من سوق المنافسة، ولكن لتجنب المنافسة الخاسرة في مجالات يكون مكانها الطبيعي في مؤسسات أخرى تمتلك مقومات النجاح والتفوق. كما أن معرفة عوامل القوة في المؤسسات المنافسة، والطرق التي سلكتها لاكتساب هذه القوة قد يشكل أساسًا لبناء النموذج، الذي ينبغي أن تسير عليه المؤسسة في بناء قوتها وتميزها.

**المرحلة الثالثة : التقويم الداخلي للمؤسسة الجامعية :**

وهذا التقويم وسيلة لمعرفة وضع مؤسسة التعليم العالي من حيث نقاط قوتها ومصادر ضعفها. وينقسم

التدريسية، وخدمات الطلاب، وخدمات الدعم الأكاديمي، وأنشطة البحث العلمي والإنتاج الفكري وخلافها من الخدمات.

#### المرحلة الرابعة: الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة

وتتكون الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة (الكلية أو الجامعة أو وزارة التعليم العالي) من رسالة المؤسسة، وأغراضها، وأهدافها، وقضاياها الاستراتيجية، ويمكن تعريف هذه الاتجاهات الاستراتيجية، في إطار مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، كالتالي:

- رسالة الجامعة: عبارة عن جملة أو مجموعة جمل مختصرة، تحدد نوع المهام التربوية للمؤسسة، وأبرز خصائصها الفريدة مثل كونها: حكومية أو أهلية، صغيرة أو كبيرة، مستقلة أو تابعة لجهة معينة، وطبيعة برنامجها الأكاديمي ونوعية الجمهور (العملاء) الذي تخدمه. وتعمل رسالة الجامعة على توضيح الطبيعة الراهنة للمؤسسة وتوجهاتها المستقبلية، وتكون بمثابة الإعلان عن أسباب وجود المؤسسة، والتحديد لأغراضها العريضة، وإضفاء الشرعية على الأنشطة، الموجهة نحو إنجاز هذه الأغراض، ومنطلق لبناء التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

- أغراض الجامعة: وهي الحالة المرغوبة والشاملة للمؤسسة في المستقبل، وفي مدى زمني يتراوح من سنة إلى عشر سنوات. وبما أن التخطيط الاستراتيجي يتم على أساس سنوي؛ لذا لا بد من إعادة النظر في صياغة أغراض المؤسسة تبعاً لذلك.

التقويم الداخلي للمؤسسة إلى مستويين: المستوى الكبير الذي يتم على مستوى المؤسسة؛ من حيث بنيتها التنظيمية وأدائها الوظيفي، وكل العوامل التي تؤثر في نجاح المؤسسة ككل. والمستوى الصغير، الذي يركز على فحص الأقسام الأكاديمية والوحدات التشغيلية، والخطط التفصيلية المعدة لتحقيق نجاح أداء هذه الوحدات. ومن أشهر التقنيات المستخدمة في جمع معلومات التقويم الذاتي لمؤسسة التعليم العالي، ما يلي:

- أسلوب WOTS-UP؛ ويتكون اسم هذا الأسلوب من الحروف الأولى للكلمات الإنجليزية التالية: Weaknesses (نقاط الضعف)، Opportunities (الفرص)، Threats (المخاطر أو التهديدات)، Strengths (نقاط القوة). أما الحرفان UP فيعنيان وحدات التخطيط Units Planning. ويركز أسلوب WOTS-UP على التقويم الداخلي لكل وحدة من وحدات التخطيط (الأقسام العلمية أو الإدارية)؛ من حيث نقاط القوة والضعف والمخاطر، التي تهددها، والفرص المتاحة أمامها للاستثمار والنمو والتطور والتوسع.

- أسلوب الاستبيان؛ ويتطلب هذا الأسلوب تكييف الأسئلة للتلائم مع الوضع الخاص للمؤسسة، والتركيز عند صياغة السؤال على تحديد تلك الأشياء المساعدة أو المعيقة؛ لإنجاز أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.

- نماذج الاعتماد الأكاديمي؛ وهي نماذج واستبيانات مقننة جرى تصميمها، لغرض التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي في مجالات الهيئة

وخلال فترة انتظار ظهور هذه النتائج، تتبنى المؤسسة هذه الاستراتيجية التي تتجنب الشروع في أي مشاريع مستقبلية طويلة المدى، وتفضل الاستثمار في مشاريع قصيرة المدى على أساس سنوي، واستراتيجية التخفيض والبقاء. وتستخدم هذه الاستراتيجية من قبل المؤسسة، التي تمر بظروف صعبة مثل الانخفاض الحاد في ميزانيتها وعدد طلابها، بما يشكل خطرًا على استمرارها وبقائها، واستراتيجية الخروج، وتأخذ شكل الإقفال النهائي لأحد أو بعض البرامج القائمة والخروج من المنافسة نهائيًا، أو السماح بانتقال البرامج، التي تعذر استمرارها في المؤسسة إلى مؤسسة أخرى، تتوافر لها مقومات النجاح والاستمرار.

٢- استراتيجيات الإدارة: ويمكن أن تقسم الاستراتيجيات الإدارية إلى خمسة أنواع؛ هي:

- استراتيجيات التسويق: وتهدف إلى كشف رغبات واحتياجات العملاء، وتحديد سبل تحقيقها.
- استراتيجيات الإنتاج: وتستخدم لتعزيز مستوى الإنتاجية في المؤسسة، وزيادة قدراتها الإنتاجية من خلال إضافة تسهيلات مادية جديدة، تقوي من قدرتها على التفوق والتنافس.
- استراتيجيات البرامج: وتركز على تطوير البرامج، التي وصلت إلى مرحلة النضج والتوقف عن النمو.

- أهداف الجامعة هي نتائج أو حاجات محددة مرغوبة أو مطلوب تحقيقها في فترة زمنية محددة، ويمكن قياس درجة تحققها بدرجة كبيرة من الدقة.
- القضايا الاستراتيجية للجامعة: وهي خطوة بالغة الأهمية. ويتم التعرف على القضايا الاستراتيجية؛ من خلال تقويم البيئة الخارجية للمؤسسة، وتقويم صناعة التعليم العالي والتقويم الذاتي للمؤسسة.
- استراتيجيات الجامعة: وهي البدائل أو الخيارات اللازمة؛ لإنجاز الأهداف أو حل القضايا الاستراتيجية للمؤسسة، ويعرفها البعض بأنها الوسائل، التي بها يتم تحقيق أغراض المؤسسة أو الوصول إلى النتائج المطلوبة.

### استراتيجية مؤسسات التعليم العالي:

١- استراتيجيات الاستثمار: وتركز هذه الاستراتيجيات على تحديد متى؟ ولماذا؟ وما مقدار الاستثمار إلى: استراتيجيات البناء والنمو، التي تركز على تطوير البرامج الأكاديمية، واستراتيجية البناء والنمو التي تركز على السوق، واستراتيجية الحفاظ على الوضع الراهن، واستراتيجية الحصاد. وتبنى المؤسسة هذه الاستراتيجية، عندما تتوافر لديها القناعة بأن الخيار الوحيد أمامها هو إقفال أحد برامجها بعد عدة سنوات، واستراتيجية التردد. وتستخدم المؤسسة هذه الاستراتيجية في حالة توقع تغييرات مستقبلية، لم تتضح معالمها بعد؛ حيث لا تزال الدراسات والمناقشات حول هذه التغييرات وعمقها قائمة، وتحتاج إلى عدد من السنوات حتى تظهر نتائجها،

- ٢- موعد بداية ونهاية تنفيذ الخطة.
- ٣- الشخص المسئول عن الإشراف على تنفيذ الخطة.
- ٤- المصادر البشرية والمادية المطلوبة لتنفيذ الخطة.
- ٥- المؤشرات أو المحددات، التي يستدل بها على الانتهاء من تنفيذ الخطة بنجاح.

#### المرحلة السادسة : محتويات وثيقة الخطة الاستراتيجية :

لكل مؤسسة تعليم عالٍ طريقتها الخاصة في إخراج الصيغة النهائية لوثيقة الخطة الاستراتيجية. وبشكل عام، يمكن أن تتكون وثيقة الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي ومؤسساته من ثلاثة أجزاء منفصلة، على النحو التالي:

الجزء الأول: الخلاصة العامة للخطة - رسالة المؤسسة - أغراض المؤسسة - التنبؤات المالية للمؤسسة (خلال ٣ سنوات).

الجزء الثاني: خلاصة تقويم البيئة الخارجية (الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية) - خلاصة تقويم صناعة التعليم العالي - خلاصة تقويم البرامج/ السوق - خلاصة التقويم الذاتي للمؤسسة.

الجزء الثالث: القضايا الاستراتيجية والأهداف والاستراتيجيات - خطط العمل والألويات - الخطة المالية والميزانية - خطط الطوارئ.

- استراتيجيات التمويل: وتركز على ابتداع طرق وأساليب تمويلية مبتكرة في التمويل وإدارة ميزانية المؤسسة.
- الاستراتيجيات التنفيذية: وتتضمن القيام بمشاريع مشتركة، أو تنفيذ برامج تعاونية، أو بناء تحاديات، أو عقد اتفاقيات دمج مع مؤسسات أخرى.

٣- استراتيجية جودة البرنامج: وتقوم هذه الاستراتيجية على تدعيم كفاءة وجودة برامج المؤسسة، ويواجه تطبيق هذه الاستراتيجية بعض المشكلات، التي سببها الخلاف القائم، حول تعريف جودة البرامج وسبل قياسها.

٤- استراتيجية الاستجابة لإشارات الضعفاء: وترى هذه الاستراتيجية أن النمو في المؤسسة يأخذ ثلاثة أشكال: إما الاستمرار بالمستوى السابق نفسه، أو زيادة النمو بسبب اقتناص بعض الفرص، أو التعرض لانخفاض النمو بسبب التعرض لبعض المخاطر.

#### المرحلة الخامسة : خطط العمل :

تُعني خطط العمل بتوضيح كيفية تنفيذ الاستراتيجيات، التي جرى اختيارها والموافقة عليها. وينبغي أن تحتوي خطة العمل على المعلومات التالية:

- ١- خطوات كيفية تنفيذ الخطة.



## الخلاصة – ماذا بعد؟

- ٤- التزام الجامعات بمعايير الجودة وتحسين الأداء، وتقديم الخدمات التعليمية المتميزة.
- ٥- المشاركة في نقل وإنتاج المعرفة، والسعي نحو الابتكار ومعالجة القضايا القومية.
- ٦- ضرورة التنسيق والتعاون بين جميع مؤسسات التعليم العالي لتبادل الخبرات والمشروعات.
- ٧- أهمية اختيار القيادة الحازمة القادرة على إدارة شئون القطاع بنجاح.
- ٨- تحقيق العدالة الاجتماعية، وفرص القبول لجميع الطلاب.
- ٩- التوسع في البرامج الدراسية التخصصية وبرامج التدريب لتلبية حاجة المجتمع من العمالة الماهرة.
- ١٠- إفساح المجال للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي والعودة إليها، دون قيود جامدة؛ بغرض إتاحة فرص التعلم المستمر للمواطنين.
- ١١- إنشاء قنوات للعمل المشترك بين مؤسسات التعليم العالي من ناحية، وأجهزة الدولة ومشروعات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني من ناحية أخرى في تدريب وإعادة تدريب العاملين، وفي البحث والتطوير المطلوبين لدعم وتطوير الإنتاجية المجتمعية.

تمثل مؤسسات التعليم العالي الشريان الحيوي للتنمية الاقتصادية؛ فهذه المؤسسات تخرج ملايين من المواطنين بعد صقلهم سياسياً وثقافياً واجتماعياً، وكذلك تعليمهم وتدريبهم بما يدعم من الحياة الديمقراطية وتحقيق مصالح الوطن واستقراره. ولا بد من تنوع مؤسسات التعليم العالي في مجالات التخصص وبرامج التدريب دعماً للتنافسية واكتساب ثقة الطلاب.

فيما سبق، ناقشنا مستقبل التعليم العالي في مصر والحاجة إلى الإصلاح، من خلال وضع استراتيجية حقيقية للتطوير. كما استعرضنا الوضع الراهن لحوكمة وجودة التعليم العالي في الجامعات والتحديات، التي تواجهها من خلال التنافسية في مجالي التعليم والبحث العلمي.

نحن كلنا أمل أن تستطيع الحكومة القادمة، وهي الحكومة الديمقراطية الأولى بعد الثورة المصرية في يناير ٢٠١١م، العمل على تحقيق أهداف الثورة الثقافية وتطوير التعليم، من خلال ما يلي:

- ١- السعي إلى اتباع برنامج جاد لإصلاح جذري للتعليم العالي دون إبطاء.
- ٢- العمل على حوكمة وزارة التعليم العالي ومؤسساتها التعليمية والبحثية.
- ٣- تطوير أساليب التمويل، وتخفيض الجامعات في المشاركة في المشاريع الاقتصادية.



## المراجع

### المراجع العربية:

- ١ - السلسلة: مراجعات لسياسات التعليم الوطنية - التعليم العالي في مصر، نشرة منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ٢٠١٠م، النسخة المطبوعة ISSN 1563 ، 4914 ، نسخة الإنترنت ISSN 1990-0198.
- ٢ - محمد زكي عويس، «الاتجاهات العالمية لتطوير التعليم العالي - (رؤية عربية)»، سلسلة كراسات مستقبلية الناشر، المكتبة الأكاديمية - يناير ٢٠٠٧م.
- ٣ - محمد زكي عويس، «الطريق إلى الجودة في التعليم العالي»، سلسلة كراسات مستقبلية، الناشر المكتبة الأكاديمية - يناير ٢٠٠٨م.
- ٤ - محمد زكي عويس، «التعليم العالي في العالم العربي»، المؤتمر الدولي لإدارة التعليم العالي والبحث العلمي «نحو تجمع عربي مشترك للتعليم العالي»، ١-٤ يوليو ٢٠٠٦م، جامعة القاهرة.
- ٥ - فيصل الحاج، «واقع التعليم العالي في العالم العربي»، كلمة افتتاحية في المؤتمر الدولي لإدارة التعليم العالي والبحث العلمي «نحو تجمع عربي مشترك للتعليم العالي»، ١-٤ يوليو ٢٠٠٦م، جامعة القاهرة.
- ٦ - محمد عبدالله الصوفي «بعض ملامح الوضع الحالي للتعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي»، تقرير التنمية العربية ٢٠٠٣م.
- ٧ - د. سناء إبراهيم أبو دقة، «التقويم وعلاقته بتحسين نوعية التعليم في برامج التعليم العالي» مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، مدينة رام الله، في الفترة ٣-٥ يوليو ٢٠٠٤م.
- ٨ - هشام غرايبة، اقتصاديات التعليم العالي في الأردن، من كتاب التعليم الجامعي في الأردن بين الواقع والطموح، الناشر مؤسسة عبد الحميد شومان، عمان - الأردن ٢٠٠١م.
- ٩ - مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا www.hefce.ac.uk
- ١٠ - إدارة التعليم والمهارات www.dfes.gov.uk
- ١١ - مجلس التعليم الدولي www.ukcosa.org. (UKCOSA)
- ١٢ - فرص البحث في التعليم العالي (HERO) www.hero.ac.uk
- ١٣ - مكتب المعايير الأكاديمية (PFSRED) www.ofsted.gov.uk
- ١٤ - الاتحاد الأوروبي لوكالات ضمان جودة التعليم العالي (ENQA) www.enqa.net
- ١٥ - اتحاد الجامعات العربية www.aaru.ed.jo
- ١٦ - الشبكة العالمية لوكالات ضمان الجودة www.qaa.ac.au

- ٢٤- مشروع «الرؤية المستقبلية للتقدم العلمي والتكنولوجي واختيار الأولويات»، الباحث الرئيسي الأستاذ الدكتور أحمد شوقي، التقرير الرابع، أكاديمية البحث العلمي، مايو ٢٠٠٤م.
- ٢٥- دراسة عن تخطي الفجوة العلمية والتكنولوجية (رؤية مصرية)، أستاذ دكتور عصام الدين جلال م. ١٩٩٧.
- ٢٦- منظومة العلم والتكنولوجيا في مصر، دكتور محمد مختار الحلوجي، الناشر المكتبة الأكاديمية م. ٢٠٠١.
- ٢٧- الثورة التكنولوجية - خيارات مصر للقرن ٢١، مركز الدراسات الاستراتيجية، دكتور محمد السيد سعيد ١٩٩٦م.
- ١٧- جودة أداء مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية [www.aau.edu.sa](http://www.aau.edu.sa).
- ١٨- شبكة الجامعات المصرية [www.frcu.edu.eg](http://www.frcu.edu.eg).
- ١٩- محسن المهدي، «برنامج تطوير التعليم العالي»، المؤتمر الدولي لإدارة التعليم العالي والبحث العلمي «نحو تجمع عربي مشترك للتعليم العالي»، ١-٤ يوليو ٢٠٠٦م، جامعة القاهرة.
- ٢٠- إسماعيل نجيب، «التخطيط المؤسسي في الجامعات العربية لضمان الجودة»، المؤتمر الدولي لإدارة التعليم العالي والبحث العلمي «نحو تجمع عربي مشترك للتعليم العالي»، ١-٤ يوليو ٢٠٠٦م، جامعة القاهرة.
- ٢١- معتز خورشيد، «استراتيجية البحوث العلمية بجامعة القاهرة»، المؤتمر الدولي لإدارة التعليم العالي والبحث العلمي «نحو تجمع عربي مشترك للتعليم العالي»، ١-٤ يوليو ٢٠٠٦م، جامعة القاهرة.

### المراجع الأجنبية:

- 1- **Charles Clarke**, The Future of Higher Education Presented to Parliament by the Secretary of State for Education and Skills by Command of Her Majesty, January 2003.
- 2- **M. A. Zaki Ewiss**, "Higher Education Management in the Era of the Knowledge Society" Proceeding, DIES Conference on "Professional Learning for Higher Education Management" 23-26 January 2006, Kassel and Berlin.
- 3- **Hedidi Wedelk** "Instruments for International Cooperation in Research
- ٢٢- محمد زكي عويس، «التبادل التعليمي والعلمي بين جامعتي القاهرة وأولم»، المؤتمر الدولي لإدارة التعليم العالي والبحث العلمي «نحو تجمع عربي مشترك للتعليم العالي»، ١-٤ يوليو ٢٠٠٦م، جامعة القاهرة.
- ٢٣- خليل طرمان، نحو تأسيس مركز للتميز للبحث العلمي في الدول العربية، المؤتمر الدولي لإدارة التعليم العالي والبحث العلمي «نحو تجمع عربي مشترك للتعليم العالي»، ١-٤ يوليو ٢٠٠٦م، جامعة القاهرة.

- Education Policy, Vol. 15, p. 61-75 (2002).
- 10- **U. Teichler**, "Internationalization as a Challenge for Higher Education in Europe", Tertiary Education and Management 5: p. 5-23, (1999).
- 11- **M. C. Van der Wend**, Internationalizing the Curriculum in Dutch Higher Education: an International Comparative Perspective, University of Twente (1996).
- 12- **The Quality Assurance Project 2003 Guide**, Quality Assurance at Higher Education Institutions, Derman Rectors' Conference HRK (2004).
- 13- **The Asean Univerisites Network**, Proceeding of "The First AUNP Round Table Meeting on Quality Assurance in Higher Education, Chulalongkorn University, Bangkok, Tailand, (Dec., 2003).
- 14- **Xiong, Y** "Rethinking Education, National Security and Social Stability, (2001).
- 15- **S. L. Wu**, "The First Top 25 Universities of Each Discipline in China", in Selecting Universities and Choosing Major, Statistic Press of China, (2003)
- 16- **Xuan Wang**, Thesis M.SC, "On The Path of Transformation, Curriculum reconstruction of Chineses Higher Education", University of Oslo, (2004).
- Management", Proceeding of the International Conference of Higher Education and Scientific Research Management, "Towards a joint higher Education Area in The Arab World", July 1-4, 2006, Cairo University.
- 4- **Anglika Schade**, "Quality Assurance & The European Higher Education Area", Proceeding of the International Conference of Higher Education and Scientific Research Management, "Towards a joint higher Education Area in The Arab World", July 1-4, 2006, Cairo University.
- 5- **B. Rauhut**, "Bologna Process & It's Challenge for European Universities", Proceeding of the International Conference of Higher Education and Scientific Research Management, "Towatrds a Joint Higher Education Area in The Arab World", July 1-4, 2006, Cairo University.
- 6- **The DIES** Higher Education <http://www.daad.de/development>.
- 7- **OECD**, *Redefining Tertiary Education*, Paris. OECDK, (1998).
- 8- Guide for Clerks to Governors of Higher Education Corporations (Higher Education Funding Council for Wales (HEFCW) – (1998).
- 9- **P. Scott**, "The Future of General

**18- The Challenges of Globalization,**

<http://usinf.state.gov/pub/ejournalusa.html>

**19- Strategic Planning in Higher**

**Education:** A Guide for Leaders, The State University of New Jersey Rutgers, WWW.odl.rutgers.edu.

**17- L. A. Wilson, and L. Vlasceanu**

“Transnational Education and Recognition of Qualification”, in Internationalization of Higher Education: an Institutional Perspective, Bucharest: UNESCO-CEPES, p. 75-90, (2000).