جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي

دراسة حالة جامعة المدية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال عمومية

من اعدادالطالبين: تحت إشراف الأستاذ :

مقطيف رشيد د/ خليل محمد

بوعتو محمد

2017/2016

شكر و عرفان

أولا نحمد الله ونشكره على منحنا القدرة لإتمام هذا العمل المتواضع .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل ونخص بالذكر الأولياء الأعزاء

جميع الأساتذة وخاصة الأستاذ المشرف د/خليل محمد الذي لم يبخل علينا بتوصياته ونصائحه.

كما نشكر كل موظفين وعمّال جامعة دكتور يحي فارس لما قدموه لي من معلومات قيمة أفادتنا في بحثنا المتواضع هذا خلال فترة التربص .

وإلى كل الأصدقاء وجازاهم الله خيرا.

إلى كل من ساهم ولو بالكلمة الطيبة في إعداد هذا العمل المتواضع سائلين المولى تبارك وتعالى أن يجزيهم عنا وعن الأمة الإسلامية كل الخير إنه وليّ ذلك والقادر عليه .

إهداء

إلى أمي وأبي دائما وأبدا

إلى الشّموع التي تنير حياتي، إخوتي وأخواتي ،

إلى الأهل والأقارب

إلى الأصدقاء والزملاء الذين عرّفتني عليهم

محطات الحياة

إلى كل من علّمني حرفا

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل

رشيد /محمد

ملخص الدراسة

هدف من هذه الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة والتي اقرتها كعنوان لمذكرتي للجنة الجامعة وكانت اشكاليتها

" ما هو الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في جامعة الدكتور يحي فرس بالمدية في ضوء معايير الجودة " ؟

وقد تعرضت الدراسة لمدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته ومدى توافر معايير الجودة المعتمدة التي تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر في الخطة الاستراتيجية للجامعة ومعايير مكونات الخطة الاستراتيجية الجيدة ، ومدى توافرها في الخطة الاستراتيجية للجامعة ثم الصيغ والتوصيات المقترحة التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعة في ضوء معايير الجودة .

ولتحقيق أهداف الدراسة ، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ومنهج تحليل المحتوى، وقام بتصميم استبانة مكونة من (57)، فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي : –

- مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي .
- اتجاهات إدارة الجامعة نحو التخطيط الاستراتيجي .
- درجة ممارسة إدارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي .
- درجة توافر معايير الهيئة للاعتماد والجودة والنوعية في الخطة الاستراتيجية للجامعة

Résumé de l'étude

Le but de cette étude est d'identifier la réalité de la planification stratégique à l'Université Dr. Yahya Faris Balamdia, grâce à l'analyse du plan stratégique à la lumière des normes de qualité, que j'ai approuvé comme titre de ma note au Comité de la Ligue et était problématique

" Quel est le rôle de la planification stratégique à l'Université de Dr. Yahya Fares Balamdia à la lumière des normes de qualité"?

L'étude a examiné la clarté du concept de planification stratégique et de la mesure dans laquelle il est pratiqué et la disponibilité des normes de qualité approuvées par le modèle de la Commission nationale pour l'accréditation, la qualité et la qualité des établissements d'enseignement supérieur en Algérie dans le plan stratégique de l'université et les critères des éléments du bon plan stratégique. Dans le développement de la planification stratégique dans l'université à la lumière des normes de qualité.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, le chercheur a suivi la méthode d'analyse descriptive, la méthodologie d'analyse de contenu et a conçu un questionnaire composé de (57), un paragraphe divisé en quatre dimensions:

•La clarté du concept de planification stratégique.

•Tendances de la gestion universitaire en matière de planification stratégique.

•Le degré de pratique de l'administration universitaire dans le processus de planification stratégique.

•Le degré de disponibilité des normes de la Commission pour l'accréditation, la qualité et la qualité dans le plan stratégique de l'Université

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	صفحة
ملخص	
تشكرات	
إهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الجدوال	
فهرس الاشكال	
مقدمة	أ
مشكلة الدراسة:	ب
تساؤلات	ب
أهداف الدراسة	ج
أهمية الدراسة	ج
حدود الدراسة	د
مصطلحات الدراسة	د
دراسات سابقة	و
هيكل الدراسة	ز
الفصل الأول : ماهية التخطيط والتخطيط الاستراتيجي	
تمهيد الفصل	9
المبحث الأول :معنى التخطيط	9
المطلب الأول :القواعد الأساسية لعملية التخطيط	11
المطلب الثاني :أنواع التخطيط	16
المطلب الثالث :شروط التخطيط الجيد	17
المطلب الرابع :دوافع التخطيط	18
المبحث الثاني : التخطيط الإستراتيجي	19
المطلب الأول :نشأة مفهوم الاستراتيجية	19
المطلب الثاني :مراحل فوائد التخطيط	20
المطلب الثالث :أهداف التخطيط الإستراتيجي	23
المطلب الثالث :مبررات التخطيط الإستراتيجي	26
المبحث الثالث الاستراتيجة و خطوات التخطيط الاستراتيجي	28
المطلب الأول :أهمية الإستراتيجية	29
المطلب الثاني عوامل نجاح الإستراتيجية	32
المطلب الثالث فوائد التخطيط الإستراتيجي	36

المطلب الرابع :خطوات التخطيط الاستراتيجي	42
خلاصة الفصل	50
الفصل الثاني : الجودة في التعليم العالي	
تمهيد الفصل	
المبحث الأول : تعريف إدارة الجودة التعليم العالي	52
المطلب الأول :مفهوم إدارة الجودة:	53
المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة في التعليم العالي	55
المطلب الثالث مبررات تطبيق إدارة الجودةفي التعليم العالي	58
المطلب الرابع التخطيط الاستراتيجي والجودة	60
المبحث الثاني : تطبيق الجودةفي التعليم العالي	63
المطلب الأول :مراحل تطبيق الجودةفي التعليم العالي	63
المطلب الثاني :متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	66
المطلب الثالث : مؤشرات الجودة في التعليم العالي	67
المطلب الرابع :تجارب معاصرة للتخطيط الاستراتيجي والجودة في التعليم العالي	68
المبحث الثالث : الإدارة العليا وأنظمتها	79
المطلب الأول :دعم المجتمعات الرئيسة	81
المطلب الثاني هيئات النوعية والاعتماد في التعليم العالي	89
المطلب الثالث :الشبكة الدولية لمؤسسات ضمان الجودة في التعليم العالي (INQAAHE)	92
خلاصة الفصل	94
الفصل الثالث : الجانب التطبيقي دراسة حالة جامعة المدية	
تمهيد:	96
المبحث الأول: عرض عام لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	97
المطلب الأول: نبذة تاريخية	97
المطلب الثاني: تقديم الكلية	98
المطلب الثالث: هيئة التدريس بالكلية	101
المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية	103
المطلب الأول: الطريقة المتبعة	103
المطلب الثاني: الأدوات و الإجراءات المتبعة	105
المبحث الثالث نتائج الدراسة ومناقشتها	107
المطلب الاول: عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	107
المطلب الثاني : عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	112

خاتمة	126
المقترحة والتوصيات	127
هـ – التوصيات العامة	129
قائمة المراجع	131
الملاحق	135

فهرس الأشكال

فهرس الاشكال	صفحة
الشكل رقم 1/1التخطيط الاستراتيجي	13
شكل رقم 2/1: نموذج التخطيط الاستراتيجي في جامعة وسكونسن ستاوت	82

فهرس الجداول

جدول رقم (1/1) القيم فى المجتمع العربى	48
جدول رقم (1/2): العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة	61
جدول رقم (2/2): مؤاشرات الرئيسة لاداء جامعة	76
جدول رقم (4/2): المقاييس الرئيسة ونتائج المراجعة في جامعة نورثويست ميسوري	80
جدول رقم (5/2): مؤشرات الأداء والنواتج المتوقعة لعمليات الجامعة	86
الجدول رقم (3-1): تطور عدد الأساتذة بالجامعة الدائمين والمؤقتين منذ السنة الجامعية 1999/1998 إلى اليوم:	102
الجدول رقم: (03_2) مقياس ليكارت خماسي Fifth Likert Scale	105
جدول رقم (3/3) السلم المعياري للحكم على المشكلة	108
جدول رقم (4/3) ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي تبعا لنسب المتوسطات الحسابية والترتيب في البعد	108
جدول رقم (5/3) ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد اهتمام إدارة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي تبعا لنسب المتوسطات الحسابية والترتيب في البعد	110
جدول رقم (6/3)ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد درجة ممارسة ادارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي تبعا لنسب المتوسطات الحسابية والترتيب في البعد	112
جدول رقم (7/3) ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد درجة درجة توافر معايير الهيئة الوطنية في الخطة الاستراتيجية تبعا لنسب المتوسطات الحسابية والترتيب في البعد	115
جدول رقم (8/3)، يبين الفروق بين استجابات الإداريين والأكاديميين لمحور المرافق التعليمية	120
جدول رقم (9/3) درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الاستراتيجية للجامعة	121
جدول رقم (10/3) معايير الرؤية الاستراتيجية	122
جدول رقم (11/3) معايير الغايات والأهداف	123

مقدمة

مقدمة

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرنالتاسع عشر ، وارتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم العسكرية ثم الصناعية ، إلا أنارتباط التخطيط الاستراتيجي بالتربية وبالمؤسسات التربوية جاء متأخرا مع بداية التسعينيات، وقد تناوله المتخصصون بالتحليل في عشرات الكتابات ، ويجدر الإشارة هنا إلى ما أوردهالدكتور حسن مختار في مفهوم التخطيط الاستراتيجي بأنه" منهج نظامي يستشرف آفاقالمستقبليات التربوية المحتملة والممكنة ، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانات المتاحةوالمتوقعة ، وتصميم الاستراتيجيات البديلة ، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ، ومتابعةهذا التنفيذ

والتخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة ، والأهداف العريضة التيتسعى إلى تحقيقها ، ويترابط مع مفهوم الاستراتيجية (Strategy) ، وهو الأسلوب الذيتختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج

وهو يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة ، ومحاولة التعرف علىنقاط القوة ونقاط الضعف فيها ، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها ، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له ، بصياغةمجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها ، وتوفير شروطوظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف .

ولقد شهد التعليم العالي تحولا جذريا في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته ،وقد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي ، والتي تمثلتفي تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه ، والانفجار المعرفي الهائل وظاهرة العولمة ،مما حذا بالقائمين عليه إلى ضرورة إحداث تغيير في طريقة التفكير نحو التوجهاتالاستراتيجية ، والقيادة الفاعلة القائمة على استثمار الموارد البشرية ، وإعدادها الإعدادالملائم لاستيعاب كافة المتغيرات ، وحسن اختيار البدائل في ضوء رؤية واضحة ونظرةمستقبلية واعية لعملية التغيير.

ويعد التعليم العالي من أهم المراحل التعليمية في حياة الإنسان ، لأنه يأتي استكمالالما تم تحقيقه في مراحل التعليم الأساسية والثانوية ، ولذلك فإن تحقيق الأهداف التربوية التييتوخاها المجتمع يعتمد على قدرة النظام التربوي على تحقيق أهدافه في هذه المراحل.

وإذا كان النظام التربوي والتعليمي في مراحل التعليم العالي قادرا على بناء المعارفوالاتجاهات ، فإن تحقيق النوعية في هذا التعليم لا يتحقق إلا من خلال توجيه وتخطيطاستراتيجي يحقق التميز والتنمية للمؤسسات الجامعية.

ولكي تتمكن الجامعات من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته ، واستيعاب التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة ، فإن عليها أن تخوض عملية تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون ، بحيث يحقق الصورة المتناسبة مع متطلبات العصر .

وباعتبار أن عائد التعليم تراكمي ذو سلسلة متواصلة فإنه ينبغي أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي جودة الخدمات والبرامج التعليمية ، وجودة العمليات البحثية والتدريب .

وبالمجمل فإنه يحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي للجودة الذي يتضمن أسلوبا متكاملايطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدينوإنجاز التحسينات المستمرة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن تطبيق الجودةفي مجال التعليم الجامعي في العديد منالدول قد حقق نجاحا ملحوظا ، سواء في التغلب على مشكلات التعليم ، أو في الوفاءبمتطلبات المجتمع منه

وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي أصبحضرورة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة المؤسسات التعليمية ، إلا أنالعمليتين ما زالتا تحتاجان إلى مزاوجة لا سيما عند إعداد الخطة الاستراتيجية ، وضرورةمراعاة جميع المعايير التي من شأنها الارتقاء بالأداء وتنظيمه وتحسينه ، ومن هنا تتحددمشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

" ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم في جامعة الدكتور يحي فرس بالمدية ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

تساؤلات

1. ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الأطراف المشاركة فيهواتجاهاتهم نحوه ؟
2. ما مدى ممارسة إدارة الجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجي ؟
3. ما مدى توافر معايير الجودة المعتمدة الذى تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتمادوالجودة والنوعي ة لمؤسسات التعليم العالي في جامعة يحي فارس بالمدية ؟
4. ما معايير مكونات الخطة الاستراتيجية الجيدة ، ومدى توافر هذه المعايير في الخطةالاستراتيجية للجامعة تبعا للمجالات التالية: " الرؤية – الرسالة – الغاياتوالأهداف" ؟.

فرضيات الدراسة :

1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الأطراف المشاركة فيهواتجاهاتهم نحوه

2- ممارسة إدارة الجامعة لعمليات التخطيط الإستراتيجي

3- توافر معايير الجودة المعتمدة الذى تضمنها نموذج الهيئة ا للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في جامعة المدية الخطة الاستراتيجية للجامعة

4- معايير مكونات الخطة الاستراتيجية الجيدة ومدى توافر هذه المعايير في الخطةالإستراتيجية للجامعة دكتور يحي فارس بالمدية تبعا للمجالات التالية: " الرؤية – الرسالة – الغاياتوالأهداف"

أهداف الدراسة:

أ – التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة ، ومدى وضوح مفهومهلدى إدارة الجامعة ؟

ب – التعرف على أشكال ومضامين ممارسة إدارة الجامعة المدية لعمليات التخطيطالإستراتيجي ؟

ج – إلقاء الضوء على معايير الجودة المعتمدة المتضمنة في نموذج الهيئة الوطنية للاعتمادوالجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي بالمدية ، ونماذج عالمية أخرى .

د – تحليل مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة .

ه – التعرف على جوانب القوة والضعف في الخطة الاستراتيجية للجامعة في ضوء معاييرالجودة المعتمدة .

و – وضع مجموعة من الصيغ والتوصيات التي ينبغي مراعاتها عند وضع الخطة لتضمينها معايير الجودة

أهمية الدراسة:

أ – تفيد المسئولين عن التخطيط الاستراتيجي في الجامعة المدية وأصحاب القرار فيالتعرف على نقاط الضعف في الخطة الاستراتيجية والعمل على تلافيها.

ب – تفيد المسئولين عن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في جامعة المدية من خلالدراسة الجامعة المدية كحالة يمكن أن تنطبق على جامعاتهم.

ج – تفيد في طرح سياسة استراتيجية الجودة في تفكير مسئولي الإدارة في مؤسسات التعليمالعالي وفي سلوكهم الإداري العام ، بدءا بالتخطيط ، ومرورا بالتنفيذ ، وانتهاء بالتقويم.

د – تكمن أهمية الدراسة في الموقع الإداري الذي يشغله الباحث ، كونه مديرا للشئون الإدارية،وعضوا في وحدة الجودة بالجامعة يحي فارس بالمدية ، مما يسهل إمكانية التطبيق العملي لها ،وجعلها واقعا لتحسين عملية التخطيط في الجامعة.

ه – تكمن أهمية الدراسة في ندرتها (حيث إنه ومن خلال البحث في المكتبات تبين أنالدراسات التي بحثت في موضوع التخطيط الاستراتيجي وفق معايير الجودة قليلة جدا).

حدود الدراسة :

يتحدد مجال الدراسة الحالية بالحدود التالية:

1. **الحد البشري** : تقتصر الدراسة على مجلس الجامعة ونواب العمداء ، ورؤساء الأقسامالأكاديمية ، ومدراء الدوائر ، وأعضاء وحدة الجودة ، وفريق التخطيط في الجامعة ،وعددهم 84 موظفا.
2. **الحد الزمني**: تقتصر الدراسة على الفترة الواقعة ما بين 2016 -2017م.

مصطلحات الدراسة :

- **التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning** :

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبليات التربويةوالمحتملة والممكنة ، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانات المتاحة والمتوقعة وتصميمالاستراتيجيات البديلة ، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ، ومتابعة هذا التنفيذ .

ويعرفه الباحث بأنه " عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراكالمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، تهدف إلى الانتقال من الوضعالحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة" .

إدارة الجودة Quality Management:

تعرف الجودة بأنها" استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم ، مستمدة طاقةحركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين ، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي ، لتحقيق التحسن المستمرللمنظمة وسيتبنى الباحث هذا التعريف خلال دراسته

المعيار في الاعتماد Accreditation Standard :هو بيان بالمستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسئولة أو معترف بها ، بشأن درجة أوهدف معين يراد بها الوصول إليه ، ويحقق قدرا منشودا من الجودة والتميز

الدراسات السابقة

نتناول في هذا الفصل بعض الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية ،للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها ، والتعرف على الأساليب والإجراءات التيتبنتها ، والنتائج التي توصلت إليها ، وتوضيح مدى الاستفادة منها ، وقد رتب الباحثالدراسات السابقة بحسب تاريخ النشر، فبدأ بالأحدث لكل من الدراسات العربية والأجنبية .

أولا : الدراسات العربية أ – الدراسات المحلية :

1. دراسة(الدهدار ، 2006) بعنوان: " العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارةالعليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية(دراسة ميدانية على جامعات قطاع جامعة غزة 2006) .

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي مثل(التخطيط الاستراتيجي – معدلا ت الابتكار والتغير التكنولوجي) كمتغيرات مستقلة ، وبين اكتسابالميزة التنافسية ، كما هدفت إلى التعرف على حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليافي المؤسسات الجامعية في قطاع ، ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التيتمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على 165 من العاملين فيالإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدةأهمها : –

- أن (50%)، من حجم العينة يتفقون أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى الإدارةالعليا للجامعات الفلسطينية .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزةالتنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع .
- أظهرت الدراسة أن نسبة (61%)، من مجتمع الدراسة يؤكد على ضرورة خلق بيئةمناسبة لتطبيق الجودةللوصول للتميز .
- أظهرت الدراسة أن نسبة (55.1%)، من حجم العينة توكل القيام بالتخطيط الاستراتيجيللجان استشارية خارجية .

2. دراسة(الأشقر ، 2006) بعنوان: " دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظماتغير الحكومية المحلية في قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غيرالحكومية في قطاع من حيث وضوح المفهوم ، والمعوقات المحددة لممارسة التخطيطالاستراتيجي في هذه المنظمات ، كما هدفت إلى التعرف على أثر السمات والمتغيراتالشخصية والتن ظيمية في فهم المدير للتخطيط الاستراتيجي ، **وقد استخدم الباحث المنهجالوصفي التحليلي** ، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، حيث طبقت على(133)، مديراً **وتوصلت إلى نتائج عدة أهمها** :

- أن وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية بلغ نسبة

(66.7) ، من مجتمع الدراسة .

- لا توجد علاقة بين درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوىممارسته في المنظمات غير الحكومية .
- أن توفر المهارات والكفاءات ونظم المعلومات والإمكانات المادية اللازمة أهم عواملنجاح وتطبيق التخطيط الاستراتيجي .

3. دراسة(الطلاع، 2005) بعنوان : "مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتمادوالجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتمادوالجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع بأبعاده الأحد عشر.

الرسالة والأهداف العامة ، هيكلية البرنامج ومضمونه ، نظام الدراسة والمنهاج ، نسبالنجاح، الخريجون، الهيئة التدريسية ، المرافق التعليمية التعلمية ، التواصل الخارجيوالتبادل المعرفي ، التقييم الداخلي للنوعية ، وذلك تبعا للمتغيرات التالية : (اسم الجامعة ،نوع الكلية ، نوع البرنامج ، المسمى الوظيفي ، أقدمية البرنامج) .

وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء وحدات الجودة

وعددهم (130) ، **واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته** ، واستخدمالاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بأبعاد الدراسة الأحد عشر .

هيكل البحث :

تمت هيكلة البحث الى ثلاثة فصول بحيث تطرقنا :

في الفصل الأول ماهية التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وقسمنه الى ثلاثة مباحي المبحث الأول :معنى التخطيط و المبحث الثاني : التخطيط الإستراتيجي اما المبحث الثالث الاستراتيجة و خطوات التخطيط الاستراتيجي

- .**وفي الفصل الثاني قمنا بدراسة الجودة في التعليم العالي** شمل هدا الفصل ثلاثة مباحث تعريف إدارة الجودة التعليم العالي ومبحث الثاني تطبيق الجودةفي التعليم العالي اما في الأخير الإدارة العليا وأنظمتها

واما في الفصل التطبيقي تناولنا دراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في جودة التعليم العالي واخذنا نموذجا جامعة المدية دكتور يحي فارس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
كما تناولنا عرض الاستبيان من خلال عينة من مجموعة من الموظف من خلال مختلف الفئات ومن ثم تقييم وتحليل ما جاء فيه لنصل في النهاية الى خاتمة البحث التي تتضمن اهم النتائج المتحصل عليها مع التأكيد على صحة الفرضيات او نفيها، متبوعة من جملة من التوصيات و الاقتراحات

الفصل الأول :
ماهية التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

تمهيد :

يعتبر التخطيط بصفة عامة والتخطيط الإستراتيجى بصفة خاصة احد أهم وظائف الإدارة الحديثة، فضلا عن كونه ركيزة أساسية للوظائف الإدارية الأخرى. ولذلك تستهدف الخطة الإستراتيجية توضيح أولويات المجتمع والتعبير عنها كما تمتلك الأدوات والنماذج المنطقية التى تضمن شمولها وتناسقها وقابليتها للتطبيق وفاعليتها فى تحقيق الأهداف المرجوة، ويتوقف ذلك على جودة المهارات الإدارية المتوافرة لدى الوزارة. ولعل ذلك هو ما جعل من مبادرة انشاء وحدة السياسات والتخطيط الإستراتيجى بالوزارة خطوة هامة وضرورية على طريق بناء قدرات مؤسسية إدارية فى مجال التعليم.

ويحوى هذا الفصل التخطيط والتخطيط الاسترتيجى تعريفاته ومفهومه واهمية ومزاياه وخطواته ومقوماته ومتطلباته والمراحل التى يمر بها التخطيط الاستراتيجى وفوائدة وأنواعه ومعقوماته التخطيط ودافع التخطيط ومفهوم الاسلام للتخطيط الاستراتيجى ، قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث

المبحث الأول:معنى التخطيط

المبحث الثاني : التخطيط الإستراتيجي

المبحث الثالث الاستراتيجة و خطوات التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول:معنى التخطيط :

أن كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع بالنسبة للبعض يعتبر اصطلاحه شاملا له منفعته المؤكدة والذي يمتد مضمونه العام في الاعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة ، وهنالك من بفكر في التخطيط كنشاط محدد كما أن هنالك البعض الذي يعتبر التخطيط هو اتخاذ قرارات . التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تكوين الأنشطة المقترحة لتحقيق النتائج المنشودة .

ويعرفه (بدر الدين ميرغنى) هو وضع مجموعة من البدائل الامثل منها . وفي أجهزة الدولة لا يختلف في الحال من المفهوم إنما اختلافه في الأسلوب من حيث التخطيط في الأجهزة الحكومية تقوم به جهات مختصة يوكل إليها هذا العمل ويبنى على ضوء دراسات تقوم بها أيضا بعض الأجهزة الرسمية وتتكامل جزئيات التخطيط في خاتمة الأمر في

شكل خطة عامة لكل أجهزة الدولة ،فالتخطيط يعتمد على عنصرين التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له والمعلومات المتوفرة لدى الأجهزة المعنية فالتخطيط يعد من أهم وظائف العملية الإدارية.[1]

ويعرفة (محمد فريد) بأنه يقصد به طبيعة التخطيط خصائصه العامة المتعارف عليها ويختص بالمستقبل وكذلك يعتني بالتصرفات المستقبلية البديلة المتاحة للمنشأة ، وكذلك يختص بعلاقات الأسباب والنتائج المتوقعة حدوثها .وأيضا يحدد الأهداف المرغوب في تحقيقها وبناء الهيكل التنظيمي،تنظيم نظم الرقابة ، وأخيرا تعديل وتطوير الخطط طبقا لنتائج التنفيذ.[2]

وكذلك قال (على شريف) هو وظيفة المدير التي تضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والاجراءآت والبرامج.[3]

وعرفته رعد حسين بانه حيث اختلفت الآراء حول تعريف التخطيط فالبعض يعرف التخطيط بأنه العملية التي بواسطتها يمكن للمديرين تقدير النتائج أو الآثار المحتملة للعوامل والقوي التي قد تغير في أوجه نشاطهم في أغراض منظماتهم . وكذلك يعرف بأنه الاختيار بين البدائل من اجل تحقيق أهداف المنظمة وسياساتها والإجراءات الضرورية للعمل بها والبرامج المعدة لتحقيق الأهداف .[4]

يمكن القول بانه هو الوظيف الإدارية الخاصة بالتحديد مقدما لما يجب أن تنجزه المنظمة وطريقة تحقيق الأهداف على ماقاله شوقى حسين . [5]

وعرف أيضا علي شريف يعرف(تحليل المعلومات الماضية والحالية وتقيم التطورات المحتملة مستقبلا بغرض وضع برنامج العمل (الخطة) التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.[6]

ونرى أن التخطيط في مفهومه البسيط يعني : العملية التي يتم بموجبها دراسة وتحليل بيانات الماضي و الحاضر في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل ويشمل تحديد الوسائل و السياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والتكلفة المطلوبة ،كما يشمل تحديد ثقافة المنظمة وفلسفة النشاط وكذا الإطار الزمني لإنجاز الأهداف

[1] بدر الدين ميرغني ، الاتجهات الفكرية الحديثة للادارة العامة ، الخرطوم : 2005م ، ص 51
[2] محمد فريد الصحن وآخرون (إدارة الأعمال ، لدار الجامعية للنشر : 1997م ، ص95- ص96
[3] على شريف –الإدار العامة النظرية والتطبيق ، ط2 دار النهضة العربية : 1998م ، ص 317
[4] جميل احمد توفيق إدارة الأعمال ، دار الجامعات المصرية : 1994م، ص 143
[5] علي شريف ، مادئ الادارة ، مدخل الانظمة في تحليل العملية الادارية ،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001م ، ص 89
[6] رعد حسن الصراف – وظائف الادارة المكتبية وطبيعة عملها دار علاء الدين للنشر والتوزيع 2002م ، ص 34

تعريف التخطيط من حيث (المكر والتدبير)[1]

ويعرف التخطيط ايضا هو التخطيط في معناه العام يعني تحديد أهداف معينة يحب أن يحققها المجتمع خلال مدة معينة مع تحديد الوسائل والأدوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والوسائل موضع التنفيذ ووفقا للمفهوم أعلاه فأن التخطيط يعتبر النشاط الأول في عملية الإدارة وتبدأ به العملية الإدارية **ويشتمل على الآتي**[2]:

1.تحديد مجال ونطاق عمل المنظمة .

2.تحديد الأهداف .

3.تحديد السياسات والوسائل المطلوبة لتحقيق الأهداف .

4.بلورة ثقافة المنظمة .

5. تحديد فلسفة العمل .

6.توصيف الأهداف وتحديد الإطار الزمني لتحقيق كل منها .

7. بلورةالإطارالفلسفي الذي يتم بموجبه تحقيق التكامل والتناسق بين أنشطة المنظمة داخليا وخارجيا

المطلب الأول :القواعد الأساسية لعملية التخطيط :

لكل عمل قاعدة أو مجموعة من القواعد تساعد في توضيح المتطلبات الرئيسية لتنفيذ ونجاح العمل وبالتالي فإن عملية التخطيط تحتاج لقواعد أساسية لضمان نجاحها ولقد أوجز منها مايلي[3]:

1- التخطيط : ويقصد به أن الوظائف الإدارية المقصود منها المساعدة في تنفيذ الخطة وبالتالي فلابد من التخطيط أولاوإعداد الخطة وعلي ضوء ذلك تكون كفاءة وجودة ونجاح الوظائف الإدارية .

2- الإلتزام : لابد من الإلتزام بالأسس والخطوات الصحيحة للتخطيط ثم الإلتزام بما وضع فالخطة تستنفذ جهدا وتكلفة ، فلابد من مداومة المحافظة علي هذا الجهد بالإلتزام بما أسند إليه والإلتزام الجاد بتنفيذ الخطة .

3- المعلومات الصحيحة :إعداد قاعدة دقيقة للبيانات وهذا عنصر هام من عناصر التخطيط وهو تجميع المعلومات الصحيحة والدقيقة وتكوين الفروض والإحتمالات المنطقية حتي تساعد في نجاح التخطيط .

[1] - القران الكريم سورة آل عمران الآية (54)
[2] - حسين سليمان أبوصالح ، التخطيط الإستراتيجي، المكتبة الوطنية الخرطوم: 2008م، ص27
[3] - سيد عليوة ، مرجع سابق ، ص 18- ص 20

4- التلازم : إن هنالك تلازما كبيرا وأساسيا بين عملية التخطيط وعملية الرقابة ، ويعتبر التخطيط الصحيح عنصرا أساسيا في نجاح عملية الرقابة بوضعها لمعايير رقابية دقيقة وصحيحة، وكذلك تعتير عملية الرقابة عنصرا مساعدا هاما لتنفيذ الخطة والسير الصحيح بها فهنالك تلازم وتكامل بينهما .

5- المشاركة : إن مشاركة الأفراد المنفذين والمساهمين في وضع الخطة يكون من أهم الأمور في حدوث الفعالية للخطة فهو أدي لقبولهم بما فيها وإقتناعهم وحماسهم لتحقيقها.

6- التنسيق: إن من أهم أسباب نجاح عملية التخطيط والتي يجب مراعاتها هي حسن التنسيق بين الجهات التي تشارك في تنفيذ الخطة بين الخطط الرئيسية الخطط الفرعية.

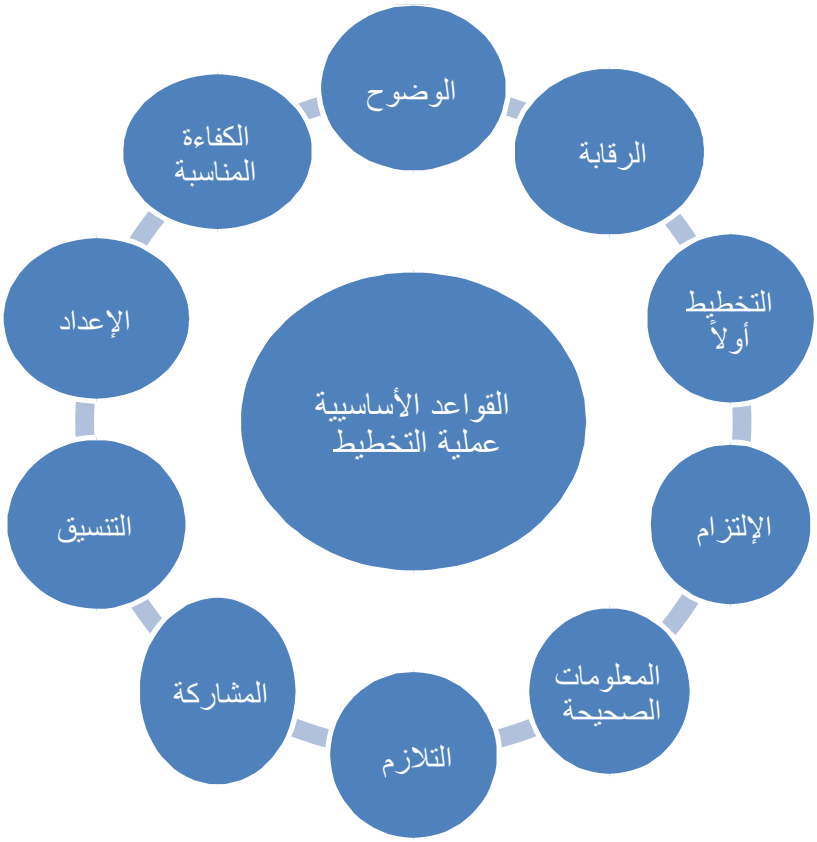
7- الرجل المناسب في المكان المناسب : التخطيط قضية رابحه من حيث المبدأ ، تحتاج أن يقوم علي تنفيذها أفراد علي كفاءة للأدوار المطلوبة ويتم إختيارهم وفق الإحتياج ، فلابد من مناسبة الأفراد الفاعلين بالخطة للأدوار المنوطة بهم

8- الوضوح : لابد أن يكون هنالك وضوح تام ومعرفة كاملة بالأهداف والأساسيات للمستويات التي يتم التخطيط لها لجميع الأفراد القائمين بالتخطيط والتنفيذ .

9- رقابة فعاله : إن التخطيط والرقابة متلازمان ، لذلك يجب أن يتضمن التخطيط معايير رقابية تضمن نطاقا رقابيا فعالا للمساعدة علي التنفيذ وتصحيح الإنحرافات أولا بأول والسير بالعمل قدما للأمام .[1]

[1] سيد عليوة مرجع سابق ، ص 18- ص20

الشكل رقم (1/1) التخطيط الاستراتيجي



المصدر : سيد عليوه ، إعداد الخطط الإستراتيجية ، 1987م ، 16

التخطيط و الإسلام :[1]

إن التدبر من خلال منظور إداري في تاريخ الدولة الأولى وتطورها سلوكها وممارستها وأولوياتها وتصرفاتها وتمددها ، تجعلنا نفكر بصورة مختلفة ، إن صحابة الرسول صلى الله عليه وسلم لم يركنوا إلى المدد الإلهي دون عمل ، بل مارسوا التخطيط في كل عملهم ومن ثم كان يأتيهم المدد ليتم عملهم ، لقد استوعب الجميع لماذا كان المصطفى صلوات الله عليه يهتم بتعليم بعض الصحابة للغات المختلفة ، إن تلك السياسة الشريفة تجسد العمل بمبدأ التخطيط للمستقبل وليس الركون دون عمل ،ولعل النظرة الشمولية للدولة ككل وبروزها إلى الوجود في ذلك الحيز الزمني الضيق ومن ثم التدقيق في مستوى الأداء وتقاسم الأدوار والمهام وطريقة تحديد الأولويات والمراحل والتكتيك

[1] محمد حسين أبو صالح ، مرجع سابق ، ص 29، ص 30

الحربي وتوقيت المعارك وتحديد مواقع القتال ، كل ذلك يشير إلى أن الصحابة مارسوا التخطيط متأسين في ذلك بالرسول صلي الله عليه وسلم ,

أهمية التخطيط :[1]

لقد وجد معظم المديرين أنه من الأفضل تكوين أفكار محدودة بخصوص ما يجب عليهم عمله وذلك قبل البدء في العمل . ولكن من الغريب أن هذا الاعتبار كثيرا ما يهمل ، ومن ثم يسمح المديرون لأنفسهم بالانجذاب إلى مواقف تجعلهم تحت رحمة الظروف والأحوال والطبيعة والديناميكية للأنشطة تبين أهمية التخطيط نظرا لأنه يمكن المدير من مواجهة المستقبل والتغير .بالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط يمكن المديرمن تجنب الميل نحو ترك الأشياء تسير على علاماتها ويعطيه الأمل في تحقيق أهداف أحسن وأفضل . فالتخطيط ينبه المدير إلى الفرص المختلفة ويريه الطريق إلى تحقيق هذا الفرص . أن أهمية التخطيط لأكبر بكثير من مجرد تزويد الحلول للمشكلات، فهو يفتح الباب أمام سبل جديدة. والتخطيط مهم أيضا لأنه يساعد على

تخفيض التكاليف لأدنى حد. ويمكن أن نذكر أربعة أسباب أساسية للأهمية البالغة لوظيفة التخطيط هي:

1. التغلب على عدم التأكد والتغير.
2. تركيز الانتباه على الإغراض والأهداف.
3. اكتساب التشغيل الاقتصادي. يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف .
4. تسهيل الرقابة : بدون التخطيط لا توجد رقابة فالمدير لا يمكنه التأكد من أداء مرؤوسيه لعدم وجود أهداف مخططة يمكن استخدامها **وكذلك من اهمية التخطيط ما يلى**[2]:

-1 يزيد التخطيط من قدرة المشروع على التأقلم والتكيف.
-2 يساعد التخطيط في بلورة الأهداف.
-3 يضمن التخطيط الإرتباط المنطقي بين القرارات.
-4 يقلل التخطيط من الضغوط غير الضرورية التي يتعرضها عامل السرعة .
-5 يساعد التخطيط في الأستخدام الأمثل لموارد المشروع .
-6 يزيد التخطيط من فاعلية المديرين.
-7 يساعد التخطيط على تقدم المشروع بالإسلوب الذي يعتبر مناسبا للأدارة .
-8 يعاون التخطيط في التعرف على مشكلات المستقبل ويجعل الأستعداد لمختلف الطوارئ.

[1] جميل احمد توفيق ، مرجع سابق ، ص143- ص146
[2] - زكي محمود هاشم ، الإدار العلمية ، وكالة المطبوعات ، الكويت : 1981م، ص 86 - ص88

وعند (رعد حسين)([1]) تبرز أهمية التخطيط في مجموعة من النقاط :

1- اختيار أفضل الأهداف الواجب تحقيقها وهذا يرجع لان التخطيط يعتمد علي التفكير العقلاني و اتخاذ القرارات .

2- تحقيق التعقيدات المتزايدة في الإعمال : أن الإعداد الكبيرة من الآلات والمعدات والإفراد تتطلب القيام بعملية التخطيط .

3- مواجهة المنافسة . نظرا لان اغلب المنظمات تواجه المنافسة ليس فقط من الأسواق الداخلية وإنما من الأسواق الخارجية أيضا .

4- تجب التغيرات التقنية المعقدة ، وهذه التغيرات تنجم عن التطورات التقنية الهائلة والسريعة

5- تجنب الفشل في الإعمال وقد ينجم هذا الفشل عن سوء التخطيط لمواجهة المنافسة.

6- التقاء التغيرات في الأوضاع الاقتصادية والسياسية،إن التخطيط الجيد يجعل المنظمات تحافظ على زبائنها بإتباعها السياسات والإجراءات التي تضمن تلبية ما يريدون ويرغبون

7- ممارسة التنسيق والرقابة : وذلك بسبب سهولة اكتشاف الانحرافات عن طريق المقارنة بينما هو مخطط ومنفذ فعلا .

أنه أصبح التخطيط العلمي من سمات العصر الحديث في مختلف بلدان العالم وعلي مستوي جميع القطاعات داخل الدولة . والتخطيط يعني التفكير والتدبير والتأمل العلمي في الأمور ثم التبصير قبل إتخاذ القرار ، لذلك فإن توفر جهاز متفرغ لأعمال التخطيط يعتبر من الضروريات التي تحتمها طبيعة العمل التخطيطية فالتخطيط في معناه العام يعني ((تحديد أهداف معينة يجب أن يحققها المجتمع ، خلال مدة معينة مع تحديد الوسائل والأدوات موضع التنفيذ)).[2]

1- **متطلبات التخطيط** :

يقوم التخطيط الناجح على مجموعة من المتطلبات هي:[3]

. وجود مخططين أكفاء مدربين مؤهلين علميا وعمليا .

2. وجود دعم مالي وإمكانيات مساعدة .
3. توفر الوسائل المطلوبة.

[1] - رعد حسن الصراف، مرجع سابق –، ص35

[2] عبدالوهاب الكيالي ، موسوعة السياسة ، الجزء الاول ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، ص300

[3] - صلاح الشنوانى ، تنظيم والادارة فى قطاع الاعمال، مركز الاسكندرية : للكتاب ، 1999م ، ص 351- ص 352

4. -وجود منفذين مهرة ذوي خبرة وكفاءة.

4. وجود تنسيق بين الإدارات المختلفة ومعرفة أدوارها ، توزيع المهام والمسئوليات.

العمل على وضع خطة محكمة تراعي كل الجوانب وتعمل على معالجة كافة القضايا..

مستويات التخطيط :

أن التخطيط هو وظيفة رئيسية بالإدارة على مختلف المستويات ،ومن ثم يمكن أن نميز بين المستويات التالية للتخطيط والخطط[1]:

1. **التخطيط العالمي** : ويتبلور هذا التخطيط في خطط تمس العالم بأسره ، كما في حالة وضع خطة لتوفير الغذاء أو مكافحة بعض الأوبئة .
2. **التخطيط الدولي** : ويختص التخطيط لمجموعة من الدول تقوم به منظمات دولية ، كما في حالة منظمة السوق الأوربية المشتركة
3. **التخطيط القومي** : ويهتم بوضع الخطط القومية التي تستهدف أهدافا تمس الدولة الواحدة ، وتبلور في خطط خماسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وخطط التعليم والصحة وغيرها
4. **التخطيط الإقليمي** : ويختص بوضع الخطط التي يشمل نطاقها عدد من الوحدات الإدارية في الدولة ، عدد من المحافظات .
5. **التخطيط المحلي** : ويتم وضع الخطط لكي ترعى أهداف ومشروعات تخص محافظة واحدة أو مدينة .
6. **التخطيط القطاعي** : ويدخل في نطاق متكامل من الأنشطة الاقتصادية أو الاجتماعية
7. **التخطيط على مستوى الشروع** : هو التخطيط الذي يمارسه مشروع الأعمال

(شركة – مؤسسة – هيئة) .

المطلب الثاني :أنواع التخطيط :

يمكن تصنيف التخطيط حسب الأتي :[2]

[1] - علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 154- ص155

[2] - فاروق شوقي البوهي ، التخطيط التعليمي ، دار قباء للطباعة والنشر ، 2001م - ص15- ص17

1. حسب الأهداف : ينقسم إلى بنائي ، التخطيط الهيكلي أو التركيب ويعتمد علي اتخاذ قرارات وإجراءات وسياسات تهدف إلي تغيرات عميقة بعيدة المدى وآخر وظيفي ، ويسمي بالتخطيط التوجيهي ويتضمن إعداد الخطط وتنفيذها مكتفيا بإحداث تغيير في الوظائف
2. حسب المجال : شامل يعني شمول الأهداف وتعبئة كافة الموارد ، جزئي ويعني الذي يتناول قطاع واحد
3. حسب الميادين التي يتناولها : تخطيط طبيعي يرتكز علي الموارد وأيضا تخطيط اقتصادي يهتم بوضع خطط للتنمية الزراعية والصناعية ، وكذالك تخطيط اجتماعي . يتناول مجالات الاستهلاك – الصحة –الخدمات – محاربة الجريمة وأيضا تخطيط ثقافي يركز علي وسائط الثقافة والمؤسسات التعليمية.
4. حسب المستوي : قومي يطبق علي مستوي الدولة ، إقليمي ومجال تطبيقه الإقليمي أو المحافظة ، ومحلي والذي يكون تطبيقه الحي أو القرية .
5. حسب المدى الزمني : تخطيط طويل المدى ، تخطيط متوسط ، وتخطيط قصير
6. حسب الأجهزة المشرفة علي التخطيط ، مركزي وهيئات أو وزارات مسئولية في الدولة عن التخطيط ، وأيضا لا مركزي مثل وضع الخطط علي مستوي المصنع أو المؤسسة ويستخدم لمواجهة مشكلات محلية.

المطلب الثالث :شروط التخطيط الجيد :

وعند (رعد حسن)[1] ثلاثة صفات أساسية للتخطيط نوجزها فى الاتى:

الوضوح : أن وضوح الأهداف والسياسات في الخطة يسهل فهمها لأولئك الذين سيقومون بعملية تنفيذها ، ومن متطلبات شرط الوضوح جعل جميع السياسات والأهداف والإيضاحات مكتوبة بلغة بسيطة ومفهومة للمنفذين بالإضافة لزيادة الدقة في صياغة الأهداف .

1. الالتزام : يوجد سبب منطقي لتحديد النطاق الزمني للتخطيط ، ونظرا لأن التخطيط كبير التكلفة. بمعنى أن تحديد هذه الفترة بالمدة اللازمة لتنفيذ التعهد .كذلك يقصد به ضمان بقاء السياسات والبرامج على حالها ، طالما أن الظروف لم تتبدل .
2. المرونة : يجب أن تتسم أي خطة بعنصر المرونة ، فإذا أمكن التعديل لمواجهة الظروف المستقبلية فهذا يعني أن الخطة مرنة لذلك يفضل تقصير فترة التخطيط بما يسمح بالتعديل وإعادة النظر في الخطة . وقد يتطلب الأمر في أحوال أخرى مراجعة المسار وإعادة رسم الخطط للوصول إلي الهدف .

[1] - رعد حسن الصراف ، مرجع سابق ، ص 49

المطلب الرابع :دوافع التخطيط :

تتمثل أهم دوافع عملية التخطيط بالإعتبارات التالية :[1]

1. ضمان سلامة وصحة نمو وتطور مختلف القطاعات الإجتماعية والإقتصادية التي تعمل في مجالات الإنتاج والخدمات ، إذ أن وجود خطة صحيحة يسترشد بها في آداء العمل بمراحله المختلفة يساعد كثيرا في ضمان عدم الإنحراف عن القواعد الصحيحة.
2. تعتمد الخطة الناجحة علي مستوي عالي من التنسيق مما يحقق أهداف كثيرة والتي من أبرزها ضمان عدم تبديد الوقت والجهد والمال في مشاريع وبرامج مكررة ، فضعف التنسيق يمثل واحدا من أكبر مشاكل التنمية في الدول عامة ولا سيما في الدول النامية محدودة الموارد.

3.يضمن التخطيط تجنب حدوث الإستغلال الجائر للموارد والإمكانيات المحلية ولا سيما في مجالاته المحدودة منها أو غير المتجددة . فالتخطيط الإستراتيجي الناجح يصنع مشاريعه وبرامجه المختلفة ومهما تعددت وتنوعت .

4. يعمل التخطيط علي تجسير الهوة في مستويات الدخل والنمو المعيشي والحياة بشكل عام مابين أقاليم أو مناطق الدولة الواحدة .
5. ضمان المحافظة علي توجيه وضبط إستخدام الأرض ولا سيما في المدن والقري

، حيث أن فوضي إستخدامات الأرض تؤدي إلي تدهور صحة البيئة ، وعدم تشجيع الإستثمار ، وإستنزاف الموارد .

6. يعمل التخطيط علي تأمين الإستفادة من تراكم المنجزات العلمية والثقافية عبرالزمن إذ أن التخطيط يسعي وبشكل واضح إلي تنظيم الطاقات والجهود المتاحة ومن ثم يعمل علي الإستفادة منها

[1] - موسى يوسف خميس – مدخل الى التخطيط ،دار الشروق للنشر 1999م ، ص 24- ص 25

المبحث الثاني : التخطيط الإستراتيجي :[1]

وقد ورد بأنه عملية وضع خطط متكاملة لعلاج نشاطات الدولة علي المستوي الإستراتيجي . وتشمل كافة قواهافي إطار التنسيق بينها من واقع إمكانية الدولة . ومجالات التعاون الدولي المتاحة :

المطلب الأول :نشأة مفهوم الاستراتيجية :

إشتق الإصلاح من اللفظ اليوناني وهو يعني أستراتيوزس علم وفن وقيادة وتوجيه الجيوش[2]وإدارة المعادلة الحربية إلا أن إصطلاحاالإستراتيجية إمتد إستخدامه للمنظمات المدنية الحديث ، لعديد من الإعتبارات التنظيم ، البيئة ، في ميدان الأعمال وعلي مستوي الأجهزة الحكومية . وتطور مفهوم هذا الإصطلاح وبالتالي تعدد تعريفاته ونمازجه وإجراءاته إلا أنه بالرغم من التعدد في التعريفات

والنمازج والإجراءات فإن هنالك قاسما مشتركا بينهما يحدد الخصائص والسمات العامة للإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية . أن الإستراتيجية كأصطلاح إداري هي بمثابة الخطة أو مجموعة الخطط الموحدة والمتكاملة والشاملة التي يسعي من خلالها إلي التنظيم لتحقيق رسالته وغايته وأهدافه بطريقة تكفل تحقيق التوافق والتوازن بين كل المعطيات والمتغيرات البيئية ، والموارد والإمكانيات المتاحة للتنظيم ، ورساله وغايات وأهداف التنظيم ،ومن ثم الإسهام في تحقيق رؤيته وطموحاته المستقبلية ، إنها تشير إلي أمرين :

أولا : يتعلق بكون الاستراتيجية من الامور النسبية .

ثانيا : يتعلق بالتفرقة بين الإستراتيجية كإصلاح والإستراتيجية كصفة .

فيما يتعلق بالأمر الأول فتجدر الإشارة إلي أن الإستراتيجية من الأمور النسبية ، بمعني لا يوجد أمور أو أحداث علي مستوي التنظيمات تعتبر إحداثا وأمورا إستراتيجية وأخري غير إستراتيجية (تكتيكية) .أما الإستراتيجية كصفة فهي تشير إلي أحداث أو وقائع أو الأمور والقضايا أو القرارات الهامة التي يمتد تأثيرها علي التنظيم يشمل واحد أو أكثر من المحاور والأبعاد التالية[3]:

الإمتداد الزمني – الإمتداد الوظيفي – الإمتداد الجغرافي أو المكاني – الإمتداد البيئي.

---

[1] - الاكاديمية العسكرية – مذكرة التخطيط الاستراتيجي، ص 11.

[2] - بطرس غالي ،محمود خيري يوسف – المدخل في علم السياسية ، مكتب الاندلو ، مصرية : الطبعة العاشرة،1998م، ص 404

[3] - عبدالشافع محمد ابو الفضل ، الحالات الاستراتيجي حو مدخل اجرائي تحليلي ، 2005م ، ص 21- ص 29

أن أصل العلم في الإسلام من الرسالة السماوية الموجهة إلى كافة الأمم على الأرض ونزل القرآن علي سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ،شاملا موجهات نشاط الإنسان في سائر مناحي الحياة السياسية والاقتصادية و الاجتماعية والعسكرية ،وبذلك سابق للمفهوم الغربي أو السوفيتي.[1]

المطلب الثاني : مراحل و فوائد التخطيط:

1-مراحل التخطيط فى الاتى :[2]

1. تعيين فريق العمل المختص بإدارة التخطيط الإستراتيجي .
2. الإستعانة بمستشار من خارج المنظمة في بعض الأحيان .
3. الموافقة علي عملية التخطيط الإستراتيجي من حيث الوقت والمسئوليات.
4. جمع المعلومات اللازمة .
5. مراجعة الرؤية والرسالة وعوامل النجاح وعوامل الفشل .
6. تحليل البيانات .
7. تصميم خطة أولية .
8. مراجعة الخطة الأولية مع المعنيين بها وإمكانية التعديل عليها .
9. المراجعة بشكل نهائي .
10. تنفيذ التخطيط الإستراتيجي .
11. مراجعة تنفيذ التخطيط الإستراتيجي والقيام بالتعديل عليه بحسب الحاجة إلي ذلك .

2-فوائد التخطيط :

إذا تم تنفيذ التخطيط بصورة سليمة يمكن للمنظمة أن تجني عدة فوائد كما يلي[3]

1. التخطيط يحدد الاتجاه الذي يسير فيه المنظمة بالإضافة إلى الغرض من إنشائها .

التخطيط يقل من اتخاذ القرارات بصورة مجزئة ، حيث أن الخطة توفر إطارا توحيديا يمكن مقابلة تقييم القرارات وضمان ارتباطها ببعضها .

2. التخطيط يحدد الفرص المخاطرة المستقبلية المحتملة .

[1] - محمد نعمة الله جبريل، المنهج الحديث للتخطيط الإستراتيجي ،(مطبعة جي تاون ، السودان، 2006م)، ص 11- ص12
[2] - على السلمى ، مرجع سابق ، ص ص 155-157
[3] - عمر احمد عثمان ، مبأدي الإدارة ، (القاهرة : دار النشر ، 2003م) ، ص 202- ص 203

التخطيط يسهل الرقابة ، الرقابة تعني التأكد من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة تتوافق مع الخطط الموضوعة:

ويعرف(عبد الرحمن توفيق[1]التخطيط الاستراتيجى هو عماد الإدارة الإستراتيجية هو فن التعامل مع المستقبل وهو عموما الوظيفة المبكرة أو هو نقطة البداية في أي عملية إدارية ويتضمن التخطيط الإستراتيجي مسحا لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

ويعرف (آرنست آر الكساندر[2] كذلك فكرة التخطيط تراكم العديد من الأفكار عبر العديد من التخصصات ، وكانت بداية النظرة الشمولية للتخطيط منذ عام 1893م . إلا أن التطور الهام في هذا الإطار هو ظهور فكرة التخطيط التنموي والتي إرتبطت بنمازج التنمية الإقتصادية والإجتماعية والتي ظهرت منذ نهاية الحرب العالمية الثانية

ويعرف بأنه محاولة جادة علي أسس علمية لتنمية الموارد المادية والبشرية لمجتمع ما وإستغلالها أمثل إستغلال لتحقيق أقصي زيادة ممكنة([3]).

وأيضا التخطيط الإستراتيجي بأنه العملية المستمرة لصنع القرارات في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات ، وتنظيم الجهود المطلوبة وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة المنهجية المنظمة ويقول سلام الحاج أيضا التخطيط الإستراتيجي بأنه ترجمة لجميع أهداف وسياسات وخطط الدولة في شكل أعداد رقمية تكون أساسا لسير العمل ، مع إمكانية إلغاء سياسات قديمة ورسم سياسات جديدة لا تتماشي مع الظروف الحالية سواء عند إعدادها أو عند تنفيذها[4]

بأنه عملية الإهتمام بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية ، والغرض الأساسي من ذلك تفسير الماضي ليست كافية ، والأمر الذي يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي نتيجة للتغير في الظروف المحيطة .[5]

وايضا يعرف ان التخطيط الإستراتيجي بأنه التعبير بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل ، وتصور المسار في المستقبل والتوجيهات والرؤية والرسالة والأهداف ومجالات الأنشطة والأعمال التي تدخل

والتخطيط عبارة إسلوب للتفكير ونظام العمل والسلوك والنشاط يقوم علي تطبيق المنطق والمنهج العلمي في تحديد أهداف معينة وتعيين الوسائل التي تكفل تحقيقها في فترة زمنية محددة.[1]

---

[1] عبد الرحمن توفيق – الإستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر ؟ - القاهرة –مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك : 2003م .ص 14.

[2] رنست الاسكندر ، مدخل الى التخطيط، ترجمة فيصل عبد العزيز : 2001م ، ص 24

[3] جمعه محمد محمد عامر – التخطيط للتنمية الإقتصادية النظرة المعاصرة في ظل إقتصاديات السوق

[4] سلام الحاج عبد الله – الإستراتيجية ، مدخل متكامل لدراسة وفهم الإستراتيجية ، الخرطوم : المكتبة الوطنية 2007م ، ص 3

[5] إبراهيم الشاذلي وآخرين – وظيفة التخطيط – منشورات الجامعة العالمية، القاهرة : 2005 م ، ص 165 جمال الدين المرسي

ويعرف بأنه عملية ومجموعة من الخطوات التي تتعلق بتحقيق التحالف فيها بين مايري بأنه العائد المحتمل لموقف معين مع الأخذ في الإعتبار الأعمال والسياسات والقوي البيئية الحالية مع ماهو مدرك كعائد مرغوب في المستقبل والذي يتطلب أعمال وسياسات جديدة

كما عرفت الاستراتيجية بأنها فن إختيار الإسلوب المناسب والممكن والملائم لحالة معينة من خلال إستخدام القوة العسكرية والقدرات الإقتصادية والسياسية والثقافية والمعنوية التي تؤدي منفردة أو مجتمعه إلي بلوغ الأغراض المحددة وعرفها مركز دراسات الوحدة بأنها أهم وسائل وأدوات الإدارة وتتضمن عادة خطط وبرامج شاملة مدروسة إجتماعية وسياسية وإقتصادية وثقافية وعلمية وأمنية . الإدارة الإستراتيجية، أهميتها وضروراتها في مواجهة تحديات التنمية في الجمهورية اليمنية[2].

وكذلك مفهوم الإدارة الإستراتيجية : في ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم وعلي راسها ظاهرة العولمة وتحرير التجارة الدولية وما تبع ذلك من تغيير في

القوانين والنظم واللوائح الدولية التي تحكم الإقتصاد الدولي والتجارة الدولية ، وظهور الشركات متعددة الجنسيات ذات القدرات التنافسية العالمية ، في ظل ماشهده العالم من تطور في الفكر الإنساني خاصة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي الذي كان له الأثر الأكبر في النهضة التي يشهدها العالم اليوم ، والتي يجسدها بروز العملاق الأمريكي (الولايات المتحدة الامريكية) وظهور ما يسمي بالجيش الأصغر(دول النمو الأسيوية) فأن التنافس ومواجهة التحديات في هذا العصر لا يمكن أن تتم إلا عبر الإدارة الإستراتيجية والفكرالإستراتيجي[3].

ويقول محمد حسين أبو صالح التخطيط عامة هو كل عمل فكري مدروس ، يوضع في إطار عقلي محدد بغرض تحقيق

أهداف وغايات مرغوبة قد فرغ في تحديدها سلفا .

ويعرف التخطيط الاستراتيجى هو صنع الإختيارات . فهو عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا علي وعي بأهدافهم ووسائلهم . وبذلك فالتخطيط الإستراتيجي هو أدارة إدارية ، ولا تستخدم إلا لغرض واحد ، وهو مساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل .

[1] وآخرون لتفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية – - الدار الجامعية الإسكندرية ، 2002م- ص26
[2] مركز دراسات الوحدة بيروت ، ، ص 19
[3] - محمد حسين ، مرجع سابق ، ص 36

وكذلك يعرف التخطيط الإستراتيجي[1]:

عملية نظامية توافق من خلالها إحدي المنظمات ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة – علي الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها[2].

التخطيط الإستراتيجي هو عملية وضع الأهداف التنظيمية وتقرير البرامجللافعال والتصرفات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف . **وكمثال للتخطيط الإستراتيجي في أحدى الشركات الكبرى :** [4]

1. تحديد الأهداف التنظيمية والإقليمية ،أي الفرص .
2. إختيار مزيج الأعمال والتصرفا ت اللازمة لخلق وحدة العمل ومفاهيمها وزيادتها.
3. تحديد الهيكل التنظيمي ، والعلميات ، والعلاقات المتداخلة الصحيحة والمناسبة

،لإدارة مزيج الأعمال المختار .

4. تنمية الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف ،ولتوجه مزيج الأعمال المختار خلال الهيكل التنظيمي الذي تم بنائه .
5. عمل البرامج التي تعمل كوسيلة لتنفيذ وتطبيق الإستراتيجيات .
6. ولا يجب الخلط بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي أو التكتيكي . فالتخطيط الإستراتيجي يهتم ويركز على القرارات التي تهدف إلى أحداث تغيرات جوهرية ، سواء التغيرات التي تتعلق بالمنو او الإنكماش أو الإتجاه إلى التصغير، أما التخطيط التشغيلي أو التكتيكي فيتعامل مع النمو الطبيعي والتغيرات الروتينية للعمليات الحالية أو مع المشاكل العادية ، سواء الداخلية أو الخارجية التي تعترض المسار الطبيعي للنمو .

المطلب الثالث :أهداف التخطيط الإستراتيجي :

يمكن توضيح أهداف التخطيط الإستراتيجي كما ورد في بعض المصادر منها[3]:

1.تحقيق مبدأ التوازن التنموي والتجانس في التركيبة السكانية.

[1] Jack koteen.stratic manage meant in public and Nonprofit Org arizations -2Nd –ت- edition – west port.C T.usa:Green Wood pub lisping Group ….1997.p:20

[2] - راوية حسن، مرجع سابق ، ص 27

4- راوية حسن – مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية : 2005م ، ص 140- ص 141

[3] www.Nuwb.gov.bN/stuelies -

2. التفاعل الإيجابي مع الثقافة والفكر الإنساني .
3. تنمية الأفراد صحيا وفكريا ونفسيا وإجتماعيا لمواكبة متطلبات التنمية

التقليل من التباين في مستوي المعيشة بين أفراد المجتمع وتحقيق التوازن في الحياة .

يمكن توضيح أهداف التخطيط الإستراتيجي كما يلي :[1]

1.تحقيق مبدأ التوازن التنموي والتجانسي في التركيبة السكانية .

2. التفاعل الإيجابي مع الثقافة والفكر الإنساني .
3. تنمية الأفراد صحيا وفكريا ونفسيا وإجتماعيا لمواكبة متطلبات التنمية.
4. التقليل من التباين في مستوي المعيشة بين أفراد المجتمع وتحقيق التوازن في الحياة .

وأيضا أهداف التخطيط الإستراتيجي :

1- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة .
2- تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي في هذا المجال على مايلى :
3- التعرف على فرص الإستثمار الجديدة امام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الإستفادة منها
4- تحديد افضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق إعتبارات التكلفة والفائدة .
5- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها .
6- تطوير أدوات وأساليب إعداد الموزنات الإستثمارية والبرامج المالية للمنطمة.
7- وضع الإطار العام لأسس تحديد وتوزيع مجالات اعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أوغيرها.

ويري (بشير العلاق[2] أن خصائص التخطيط الإستراتيجي تتمحور حول الجوانب التالية:

1.التفكير التحليلي ، وتخصيص الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الموضوعة .

2.التوقعات لنتائج مستقبلية علي فرص خارجية للنمو .

3. إعطاءالقيادة والإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات الخارجية .

[1] - حسين مصطفى هلالي واخرون – التخطيط الاستراتيجي لتطوير اداء المؤسسات – دار الكتب المصرية : 2009م، ص 83
[2] - بشير العلاق ، مرجع سابق ، ص 7

4. معاونة الإدارة علي تحليل ومعرفة درجة المخاطر المحتملة والإعداد لمواجهتها بطريقة منهجية وبأكبر قدر من المعلومات عن الأحداث المستقبلية .

5. يسعي لوضع مسارات بديلة للتعرف وإختيار الإستراتيجية التي تحقق وضع أفضل فقد أشار العديد من الكتاب إلي عدد من المبررات لأهمية إستخدام التخطيط الإستراتيجي منها :

أ. أصبحت نقاط القوة التاريخية لكثير من الأنشطة والمنظمات نقاط ضعف .

ب.أصبحت الأحداث سريعة ومفاجئة ويصعب التنبؤ بها .

ج. تطورت الإستخبارات التنظيمية ، ونظم الخبرة وقد أصبح تبني وتستخدم وسائل نظامية للتنبؤ وتحليل القدرات بما في ذلك إستخدام الحاسبات الآلية .[1]

لم يظهر المفهوم المعاصر للإستراتيجية العسكرية كعلم من العلوم بين عشية وضحاها غذ ان صياغة أي مجموعة من المفاهيم لابدوأن تسبق بتجميع الكثير من المعلومات وأن الإنسان ينتقل من التجربة إلي النظرية في دراسته للكون . ولقد أدت التجارب العسكرية لسنوات طويلة إلي تأمين الحافز لتطور الإستراتيجية العسكرية ونموها .

وغدت الحرب ظاهرة حتمية في حياة الأمم ونشأت فيه الجيوش المحترفة وكثيرا ما كان راس الدولة هو القائد العسكري للبلاد ، وكان مؤرخو السير يدونون حملاته العسكرية وإنتصاراته وهزائمه وبات في وسع الدارسين عن طريق تجميع التجارب العسكرية ومقارنة عوامل التاريخ العسكري ببعضها للوصول إلي إستراتيجيات تتعلق بالظواهر المتكررة للحرب ووضع القواعد والصيغ العامة بما تضمه من قواعد ومبادئ لم تتخذ هذه القواعد العامة في البداية أي شكل محدد بالرغم من أن القادة العسكريين في الظروف القديمة من أمثال الإسكندر الأكبر وهانيبال ويليوس قيصر وغيرهم ، كانوا يحملون مفاهيم محددة عن فن الحرب ، وأن هذه المفاهيم لم تتعدحدود التعميمات والإستنتاجات الفردية . ولقد جرت المحاولات الأولي لتنظيم المعلومات المجتمعة في القرن الخامس الميلادي بواسطة المفكرون العسكريون في الشرق الأقصي من أمثال كونفوشيوس وصن تزولوضع مفاهيم أساسية ومبادئ للحرب وفي مقدمتها القانون الخاص بتنمية الوحدة بين القائد والأمة . وذاك المتعلق بعامل الزمن والاوضاع الجغرافية لمسرح العمليات وكل ماهو متعلق بعبقرية القائد.[2] .

المطلب الرابع :مبررات التخطيط الإستراتيجي :

[1] فريد علي شوشة –الادارة الاستراتيجية – دار النهضة، القاهرة : 1999م ، ص 13- ص 17

[2] سوكو لوفسكي – الاستراتيجية العسكرية السوفتية- ترجمة خيري حماد – منشورات عالم الكتب –بيروت : 1968م ، ص 35-ص36

أن الإستراتيجية هي نتيجة لعملية التخطيط العقلانية التي تتولاها القيادة الإستراتيجية وتعد نقطة إنطلاق مفيده لتحقيق الأهداف المخطط لها . وقد يبرز السؤال المطروح ماهي المبررات التي تؤدي إلي تفكر الدولة أو المؤسسة الكبري بالمشروع في التخطيط والإجابة قد تتلخص في واحد أو أكثر من الأسباب التالية[1]:

أولا:– الإقتصاد في إستخدام الموارد وذلك للإستفادة القصوي من المتيسر من موارد الدولة التي يعتبرها الإقتصاديون شحيحة وليست فقط في إستخداماتها ولكن أيضا في كيفية تطويرها لمواجهة إحتياجات المستقبل .

ثانيا :– إكتشاف أخطاء في العمل المخطط له وتتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق في الوصول إلي النتائج المحددة في الأهداف الموضوعة وتتم معايرة ذلك بنتائج الأداء قياسا علي الأهداف المرسومة ويتم ذلك في إطار مقارنة بين السنوات السابقة ، فإذا كانت النتيجة أن نتائج الأداء أقل من مثيلاتها في الأعوام السابقة تصبح الحاجة ملحه إلي إعادة النظر بالخطط القائمة ويصبح الوضع يتطلب الشروع في دورة تخطيط إستراتيجي جديدة.

ثالثا :– تبلور فجوة ملفتة للنظر في الأداء العام ، وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيرا عن التوقعات .

رابعا :– توفر المعيار الذي يمكن إستخدامه في إتخاذ القرار المناسب .

خامسا : – تولي قيادة إستراتيجية جديدة لمهامها وذلك لأن لكل قيادة سياستها وإسلوب عملها ، فالقيادة تتمتع بسلطات ومسئوليات واسعة تتيح لها التغيير في معالم العمل المؤسسي للوجهة التي تراها أكثر صلاحية لإنجاز مهام وأهداف قيادته أو مؤسسته ،

فقد يري أن الوضع الراهن لا يتفق مع ما يجب أن تحققه من نتائج أداء فيلجأ إلي تغيير الوجهة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال البدء بتغيير رسالتها أو الأهداف الإستراتيجية القائمة أو الخطط والسياسات المتبعة .

الإسهامات المميزة للتخطيط الإستراتيجي :

تعتبر الإسهامات المميزة للتخطيط الإستراتيجي كقيمة متاحة وأهمها :[2]

1. **تحقيق التكامل بين الوحدات** : يساعد التخطيط الإستراتيجي القيادة العليا أو الأدوات العليا علي تحديد الإسهام المطلوب من الوحدات المختلفة بما يحقق التكامل بين هذه الوحدات بحيث تعمل المنظمة كوحدة واحدة نحو تحقيق الاهداف .

[1] - سيد عليوة – مرجع سابق ، ص 31
[2] - سيد عليوة ، مرجع سابق ، ص29

2. **الإهتمام بالمستقبل** : يساعد التخطيط الإستراتيجي الجهاز الحكومي علي تكوين رؤية مستقبلية للدولة وذلك عن طريق التأكد علي دراسة الظروف الداخلية والبيئة الإستراتيجية المؤثرة في الوقت الحاضر وفي المستقبل .

3. **الإهتمام بالبيئة الإستراتيجية** : يساعد مفهوم التخطيط الإستراتيجي الجهاز الحكومي علي دراسة البيئة الإستراتيجية والتعرف علي الفرص والمخاطر التي تواجه الدولة . كما يحدد التخطيط إسلوب الدولة في التعامل مع الدول الأخري الموجودة في نفس البيئة الإستراتيجية والتي تؤثر علي أعمالها ونجاحها .

4. **تشجيع الإتصالات والحوار بين القيادات الإستراتيجية** : يساعد التخطيط

الإستراتيجي علي تحسين الإتصالات بين القيادات الإستراتيجية حتي يمكن دراسة وتقييم الإختيارات الإستراتيجية والمشاكل التي تواجه التنفيذ .

5. **وضوح الرؤية لدي القيادة الإستراتيجية** : تستخدم القيادات الإستراتيجية الخطط الإستراتيجية كأدوات لتوضيح الرؤية والإتجاهات والأهداف التنظيمية لجميع أعضاء الجهاز الحكومي ومن ثم تساعد علي تحضير الأعضاء كأفراد وكمجموعات علي تحقيق أهداف الدولة

مضمون التخطيط الإستراتيجي :

لابد لأي عمل يرتبط لمصلحة مجتمع ما أن يكون مؤسس وله مرجعية يشار إليها وأرضية يستند عليها حتي لا تكون هنالك فوضي وتلاعب بمصائر وإمكانات الشعوب وتعتبر هذه المرجعية هي المصادر الهادية لهذا العمل . كما أن للعمل شكل معين وصفة مميزة تندرج في نوعه . وهذا العمل له كيفية وطريقة تتبع لتنفيذه فيما يعرف بإسلوب العمل كل هذا يقودنا إلي تناول مصادر وأنواع وأساليب التخطيط الإستراتيجي .

يتم التخطيط الإستراتيجي بناء علي المرجعيات والأسس التالية[1]:

أولا : دستور الدولة الذي يتضمن القيم التي تسود المجتمع ويتم فيه تحديد الأهداف والغايات الوطنية .

ثانيا : برنامج السلطة الحاكمة ويمثل آمال وطموحات ورغبات الشعب .

ثالثا : تصريحات المسئولية السياسية إذا وجدت قبول شعبي .

رابعا : رأي السلطة التشريعية وهو يعبر عن رأي الشعب لأن أعضاء السلطة التشريعية هم النخبة التي إختارها الشعب لتحقيق مصالحه .

[1] - عمر صالح عبدالرحمن واخرون – المفهوم التطبيقي للاستراتيجية العسكرية،الخرطوم : 2000م، ص 4

خامسا : موارد الدولة المتاحة الموجودة حاليا والمتوقعة خلال الفترة المخطط لها .

سادسا : التهديدات المحيطة بالدولة .

المبحث الثالث :الاستراتيجية وخطوات التخطيط الاستراتيجي

أنت تريد أن تبدأ مشروعا جديدا في مجال معين يستهدف شريحة معينة فلماذا تحتاج للتخطيط الإستراتيجي؟ لعدة أسباب لكي تتمكن من التعرف علي شرائح العملاء المختلفة وعلي جاذبية كل شريحة فقد تكتشف أنه من الأفضل أن تغير المشروع قليلا وتستهدف شريحة أكثر جاذبية.تعرف كيف تصمم مشروعك وما هي احتياجات الشريحة المستهدفة وهل أنت تهدف إلي أن تكون أسعارك زهيدة أم أن تكون منتجاتك أو خدماتك متميزة . تعرف ماذا تفعل العام القادم والأعوام التالية هل ستتوسع أم ستبدأ في نشاط آخر . هل هذا المنتج سينتهي استخدامه خلال عام أم عامين أم سيستمر لسنوات عديدة – أما إن كانت خطتنا هي أن نعمل في مجال الملابس وتستهدف كرجال الأعمال فإن جميع الأدوات ستحاول تحسين الجودة وزيادة التميز وسيحاول قسم التصميم تطوير الملابس بما يجعلها متميزة ونستثمر في المعدات التي تحقق لنا التميز في محلات فاخرة وخامات مكلفة .

فالإستراتيجية تجعل كل العاملين يعلمون من هو العميل المستهدف وبالتالي يتم التركيز على تلبية متطلبات هذه الشريحة ، كذلك فأن الإستراتيجية تحدد لنا أسلوبنا في المنافسة في تقليل التكلفة أو التميز أو الإبداع أو النجاح في التوزيع .

وكذلك يرى (محمد حسين)[1]من أهم مزايا الإستراتيجية أنها تضع الدولة في موضع المبادرة بدلا عن مواطن الإستجابة عند التحطيط لشكيل المستقبل ، فهي بذلك تمكن من التأثير بفاعلية أكثر نتيجة لعنصر المبادرة ، عكس إسلوب ردود الأفعال الذي يتميز بمحدوديةأثر والإستجابة من البيئة ، وبالتالي فإن الإستراتيجية وفق هذا المفهوم تصبح وسيلة أساسية لتحقيق السيطرة سواء علي مصالح الدولة في البيئة أو علي مصيرها ، كما تتميز الإستراتيجية أيضا بكونها تتيح فرصة أكبر للقيادة لفهم نشاط الدولة وبالتالي إلتزامها ؟

المطلب الأول :أهمية الإستراتيجية:[2]

إن لكل دولة طموحاتها وتطلعاتها بأن تحقق لجميع شعبها الرخاء والتقدم والإزدهار وأن هذه الطموحات والتطلعات عبارة عن غايات وأهداف ينشدها جميع المجتمع فتحشد لها كافةالطاقات والقدرات الأكاديميةالعسكرية العليا.

[1] - محمد حسين أبو صالح مرجع سابق ، ص 53
[2] - مذكرة الاستراتيجية القومية –المطبعة العسكرية : 1977م ، ص 11

أن الحشد وإستخدام طاقات وقدرات الدولة بتحقيق الغايات والأهداف ، يتم عن طريق التخطيط السليم والمدروس ،ذلك ان هذه الطاقات والقدرات كثيرة ومتعددة مما يتطلب معرفة كيفية نماذجها وتفاعلها مع بعضها البعض وهو ما يعرف بالتخطيط الشامل أو الكلي وهو ما أصطلح عليه بالتخطيط الإستراتيجي . والتخطيط الإستراتيجي سمة مميزة للمجتمعات المتحضرة ، تصنع الناس غايات سامية لبلوغها وتحقيقهاأهدافا بعيدة تتمثل فيها الغايات العظمي التي تستندها تلك المجتمعات ، وتحشد طاقات المجتمع كافة للوصول إليها وترسم لها الطريق لبلوغها ، وتحدد نمط تفاعلها مع عالمها وبيئتها .

إن التخطيط الإستراتيجي يرتكز أساسا علي فكر شمولي ثاقب وهو ما إصطلح عليه بالفكر الإستراتيجي الذي جوهرة القدرة علي إنتاج المستقبل والتي تنطوي . معاني الرؤية التنبؤية للمستقبل التي اساسها الواقعية والموضوعية والعقلانية وليست الخيالية والعشوائية والعفوية .

إن الحشد وإستخدام الطاقات والموارد والقدرات للدولة لتحقيق الغايات والأهداف وهو ما إصطلح عليه بالإستراتيجية ، فالإستراتيجية تدرس وتحلل وتقيم الخيارات المتاحة في كل موقف وتحدد كيفية إستخدام الإمكانيات والموارد المختلفة التي حددتها السلطة .

ترجع أهمية الإستراتيجية القوميةإلي أنها تتعلق بالمجتمع ككل وفي جوهرها علاقة بين وسائط وأهداف وهي تكييف لكافة الوسائل المتاحة والموارد والإمكانيات المادية والبشرية وحتي تتحول الموارد والإمكانيات إلي قوة قومية فإنه يتم تحويلها من أرقام إحصائية لتكون مصدرا من مصادر الدولة ، وحتي تكون قوة للدولة لابد من إعدادها وإستخدامها وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة والمخططة لتحقيق مصالح الدولة إن القوة القومية يظهر فيها مزيج من الموارد ممتزجة مع بعضها البعض وتعمل الإستراتيجية القومية علي توجيهها لتحقيق الأهداف وقياسا علي ذلك فإذا تساوت دولتان في الموارد فإن الدولة ذات إستراتيجية القومية الأفضل والأنسب تكون أكثر كفاءة وقوة من الدولة الأخري .

إن الإستراتيجية القومية لا تعمل فقط علي إستخدام موارد الدولة وتوجيهها نحو الأهداف فقط وإنما تعمل علي ترقية وتطوير هذه الموارد حتي تستمر في العطا ، وبالتالي يجب علي من يستخدم موارد الدولة ويسعي نحو تحقيق غايات الدولة وأهدافها القومية أن تكون لديه خطط وبرامج دقيقة . بحيث يستخدم الموارد أفضل إستخدام ليحصل علي أفضل النتائج.[1]

[1] الاكاديمية العسكرية العليا ، ص 13

هذا يقود إلي أن المحافظة علي قوة الدولة لابد من تحسين قدراتها وزيادتها من خلال الإستراتيجية القومية . إن الإستراتيجية القومية تمثل رؤية لمستقبلها في فترة مخطط لها ، لذا لابد من تسخير الموارد والخطط لإستخدامها ،والا فإن مستقبل الدول يكون قد ترك نهبا للأقدار وتبقي الدولة متحركة وبشكل عشوائي .

لا يمكن التخطيط لإستراتيجية قومية للوصول للأهداف إلا إذا توفرت رؤية واضحة وحصر شامل لإمكانيات وقدرات الدولة ومن ثم يتم وضع إستراتيجية ملائمة حسب الإمكانيات والموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة . لابد أن يراعي التخطيط أبعاد كل المخاطر والتهديدات التي تعترض مسيرة الدولة لتحقيق أهدافها ، وعند الحديث عن التهديدات لا يقصد فقط مخاطر التهديدات العسكرية ، بل لابد من إعتبار كل التهديدات الإقتصادية والإجتماعية وغيرها من التهديدات التي تواجه قوة الدولة.

ولقد كان التصور العام للإستراتيجية القوميةللسودان للعشر سنوات (1992م- 2002م) مبنية علي خمسة محاور رئيسية .

أولا : أنها البدايةللتأهيل للنهضة الفكرية والتنمية التعاونية ، وتحريك المجتمع وتعبئة قواه في إطار ثوري حر ، يغير الطاقات ويستنهض الهمم.

ثانيا : تخطيط شامل يستوعب كل قطاعات المجتمع السوداني في إتساق وتناغم لتحقيق النهضة الكاملة والطفرة الكبري.

ثالثا : خطة شاملة للتوظيف الأمثل لمجمل الموارد والقطاعات التي يدخر بها الوطن))

رابعا : خطة طموحة تحي الأمل وتجدد الثقة في إمكانيات هذا الوطن المعطاء وترسم صورة لما يكن أن يبلغه بجهد أبنائه إذا ما أحكم التخطيط، وصدق العزم وعلت الهمه وجود العمل .

خامسا : خريطة هادئة للتحول الحضاري نحو المجتمع الذي تصبو إليه ، مجتمع الحريه والعزة والمتعة والرفاهية والقيم الفاضلة .

وقد هدفت الإستراتيجية القوميةللسودان (1992م – 2002م) لتحقيق الآتي:

1. تفجير طاقات المجتمع المبدعة كلها والإعتماد علي الذات .
2. التخطيط لحركة المجتمع الواسع وليست علي حركة الدولة وأجهزتها البيروقراطية المحدودة .
3. الإهتمام بالإنسان كمحور أساسي تدور حوله الخطط والبرامج .
4. التخطيط لأهداف معينة في إطار زمني معلوم يتم فيه الإنجاز .

5.إتساق برامجها وخططها في القطاعات المختلفة وفق فلسفة تربط الأصول بالحاضر والمستقبل وتصل الدنيا بالأخرة [1].

هذا يقودنا إلي تحديد خصائص معينة للإستراتيجية القومية ، وتتمثل أهم الخصائص في الإيجاز الآتي:

1. وسيلة لتحقيق الأهداف فهي متغيرة ومتطورة .
2. تمثل علاقة عضوية بين مختلف القدرات والإمكانيات .
3. إعتمادها علي نهج التحليل النقدي للواقع .
4. تحقيق الأهداف السياسية التي تسعي لها .
5. الإعتماد الأساسي علي أكبر قدر من المعلومات وتحليلها .
6. لكل دولة إسلوب ونظرة مغايرة في التخطيط الإستراتيجي مما يجعل لكل دولة إستراتيجياتها الخاصة بها .

تسلسل التخطيط الإستراتيجي للدولة :

أن مراحل تسلسل التخطيط الإستراتيجي للدولة هي[2]:

1. تحديد الغاية الوطنية (القومية) للدولة .
2. الغايات الوطنية (القومية) التخصصية .
3. تحديد السياسات الوطنية (القومية) .
4. السياسات التخصصية لقوي الدولة .
5. الإستراتيجيات التخصصية لقوي الدولة .
6. الأهداف الإستراتيجية لقوي الدولة .
7. الخطط الإستراتيجية لقوي الدولة .

المطلب الثاني :عوامل نجاح الإستراتيجية القومية :

إن جوهر الإستراتيجية القومية هو فن السيطرة علي جميع موارد الدولة وإستخدامها بالصورة المثلي لتحقيق رغبات وطموحات الدولة .

إن نجاح الإستراتيجية يتوقف علي العوامل التالية :[1]

[1] الاستراتيجية القومية الشاملة –المجلد الاول : 1992 -2002م ، ص 5
[2] - راوية حسن ، مرجع سابق ، ص 63

1. وضوح الأهداف وتكاملها : لايمكن وضع إستراتيجية سليمة لأهداف مبهمة أو غير واضحة . ويرتبط بوضوح الأهداف و تكاملها وترابطها وإتساقها.

2. واقعية الأهداف : إن إختيار الأساليب الناجحة للوصول إلي الأهداف المطلوبة يستلزم وجود أهداف واقعية يمكن تحقيقها ، وهذا يؤكد أهمية تكافؤ القدرات والموارد مع الأهداف .

3. الإبتكار والإعتماد علي الذات : يعتبر هذا العامل ضروريالدولة المتخلفة وذلك بتطوير الإستراتيجيات الملائمة لظروفها في إطار الإعتماد علي الذات .

4. الإستمرارية : إن الإستراتيجية لا تخاطب المشاكل الحياتية اليومية وإنما تتضمن عادة عدة مراحل تقوم كل مرحلة علي ماسبقها وبالتالي تبرز أهمية ضرورة وضوح المراحل المختلفة في ذهن الإستراتيجي وكذا ضرورة الإستمرار من ناحية أخري .

5. العقلانية والتخصص : إن وضع أي إستراتيجية يتضمن إختبارات عقلانية في العلاقة بين الوسائل والأهداف . ويقصد بالعقلانية أن عملية الإختيار يجب أن تتم علي أساس عقلاني يمكن حسابه والدفاع عنه في فعالية الأساليب المختارة لتحقيق الأهداف فالعقلانية يقصد بها الدراسة العلمية للوقائع والبدائل المختلفة والإختيار العلمي بين هذه البدائل . ولتحقيق ذلك يتطلب وجود معلومات دقيقة ودراسة هذه المعلومات وتحليلها وتقييمها علي أسس علمية تأخذ في تقديرها المناهج الحديثة للتحليل بواسطة الخبراء المختصين .

المرونة : يجب أن تتضمن الإستراتيجية درجة من المرونة تسمح لها بمواجهة المواقف المحتملة او المتوقعة مثل الحرب أو الكوارث الطبيعية وإيجاد البدائل المناسبة في هذه الظروف

6. الإلزام : يجب أن تكون الإستراتيجية ملزمة لجميع الجهات التي تقوم بتنفيذها فهي ليست مجرد توصيات ولكنها أهداف ملزم تنفيذها فهي تصدر عن السلطة المعمولة لمثل هذا الإختصاص ومن مقومات الخطة الإستراتيجية للدولة[2]:

ما يميز الغاية القومية من الغاية المحدودة ، إن الغاية القومية للدولة هي نهضة شاملة في كل مناحي الحياة للإرتقاء بحياة مواطنيها وتحقيق المنفعة التي تقوم علي الوجود والقيم لتقوم هذه الغاية علي المرتكزات الأتية :-

القيم الفاضلة : ويقصد بها المقاومات المعنوية الراسخة في الدين والعقيدة والأعراف الحميدة والخلق القديم والتراث .

القوة : ويقصد بها مقومات الدولة الحضارية وقدراتها الدفاعية .

الحرية : ويقصد بها الحرية بمعناها الشامل وتحقيق كرامة الوطن والمواطن.

[1] - مصطفى طلاس – الاستراتيجية العسكرية – مكتبية دار طلاس – دمشق الجزء الاول –ط2 : 2003م ، ص 389- ص391

[2] بدر الدين ميرغني ، مرجع سابق ، ص66 – ص 67

الرفاه :ويقصد به تحقيق مستوي متقدم من الحياة للمواطنين . علي ضوءهذه المقومات والتي لابد أن تتبلور وفقا للأهداف القومية يضحى الهدف المنشود بالنسبة لدولة السودان هو تحقيق الأمن الشامل وفق المرتكزات الأتية :

1- **أهداف إجتماعية** : أن يكون السودان خير مجتمعات العالم النامي دينا وخلقا ومعاشا

2- **أهداف سياسية** : أي يكون الإنتقال في السودان إلي مرحلة الشرعية الدستورية وفق منهج شوري وديمقراطي ثوري وفعال ويحقق السلام ويحقق وحدة الوطن .

3- **أهداف عسكرية وأمنية** : إن تطور مقدرات الدولة الدفاعية بما يمكنها من حماية أمنها وتحقيق الطمأنينة وبسط العدل للمواطنين .

4- **أهداف السياسة الخارجية** : أن يكون القرار السياسي أصيلا متحررا من الضغوط الخارجية وتكون للقوة الدبلوماسية القدرة علي تنفيذ السياسات .

أهداف إقتصادية : أن يتمكن السودان من تطوير قدراته الإقتصادية بما يجعله في طليعة دول العالم النامي .

5- **أهداف علمية وتقنية** : أن يمتلك السودان المقدرات الأساسية في مجال التقانة والعلوم والتأهيل والتدريب التي تمكنه من تحقيق الرقي والتقدم .

من خلال هذا العرض الموجز نصل إلي خلاصة المفهوم المتعلق بالإستراتيجية :

1. أن تعبير الإستراتيجية إستخدم أصلافي إطار الأمور العسكرية ولكنه خرج عن هذا الإطار ليستخدم في أغلب العلوم الإجتماعية .
2. إن التعريفات العسكرية للإستراتيجية لم يعد لها مجال اليوم إلا في إطار الإستراتيجية العسكرية ، فالإستراتيجية لاتنصرف فقط إلي الحرب ولكنها تهتم بالحرب والسلام .
3. إن الإستراتيجية تبحث في الوسائل التي تتصل بكيفية تحقيق الأهداف التي تحددها السياسة ، وأن الإستراتيجية في جوهرها هي علاقة وسائط وأهداف وترجع أهمية الإستراتيجية القومية إلي كونها العامل الفعال والرئيسي في توجيه موارد الدولة نحو النهايات المطلوبة ، كما أنها تمثل رؤية لمستقبلها في الفترة المخطط لها .
4. من العوامل الرئيسية لنجاح الإستراتيجية هو عمق وإتساع خبرة الأجهزة والقيادات السياسية التي تشترك في رسم الإستراتيجيات والسياسات ومدي إلمامهم بالأمور السياسية والإقتصادية والإجتماعية مع قدر مناسب من النواحي العسكرية .
5. إن الإستقرار السياسي هو الركيزة الأساسية لوضع وتنفيذ إستراتيجية قومية ناجحة[1]

[1] – مصطفى طلس ، مرجع سابق ، ص 389- ص391

أهمية الاستراتجية عند أفراح محمد حسن : تتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجي عند (أفراح محمد حسن)[1] في الكثير من المبررات وتبرز منها الأتي :

1. يساعد علي التكيف مع البيئة الديناميكية المتغيرة .
2. يقدم إطار عمل مناسبا لصناعة القرار وإتخاذه وترشيده .
3. يركز علي المشاركة والعمل الفريقي .
4. يؤدي إلي التفكير بطريقة إستراتيجية فيما يتعلق بالمستقبل .
5. يساعد علي تطوير الأداء .

أ. الإستراتيجية الهجومية : وهذا تكون موجهة للإهتمام بظروف البيئة التنافسية وتستهدف بناء الموقف التنافسي للمنظمة من خلال عدة أساليب وطرق تأخذ أشكالها متعددة منها التوسع الأفقي ، مجالات العمل ، الإبتكار ، والتجديد وغزو لمختلف شرائح المجتمع .

ب. الإستراتيجية المستقرة : إن إستراتيجية الإستقرار تنطوي علي قيام المنظمة ببعض التغيرات المحدودة ، ولكنها رئيسية في نفس الوقت ، وقد تشمل تغيرا محدودا في مجالات العمل ، كما يستهدف هذا النوع من الإستراتيجيات تركيز الجهود والإمكانيات في إتجاه معين ، كم أن إستراتيجية الإستقرار قد تقود المنظمة إلي تبني الإستراتيجية الدفاعية في بعض الأحيان .

ج. الإستراتيجية المتنوعة : يمكن للمنظمة تستخدم أكثر من إستراتيجية واحدة ،أي يمكن إستخدام عدد من الإستراتيجيات في وقت واحد حسب الأهداف الكبري الموضوعة وتحليل الواقع والبيئة المحيطة ، وإن كان هناك خط كبير في إستعمال عدة الإستراتيجيات في وقت واحد ، ففي الغالب تفشل المنظمة في النجاح في أي منها.

د. إستراتيجية التنافس : هي الإستراتيجية التي تساعد علي الإستمرار بينها بتوقف الأخرون وقد أبدع فيها الكثير من المؤلفين ومن أبرزهم مايكل بورتر .

وايضا من أنواع الإستراتيجيات:[2]

1. الإستراتيجية الكلية للشركة هي الإستراتيجية تركز علي عملية صنع الإستراتيجية علي مستوي الشركة ككل للبدائل الإستراتيجية والتأكد من أن كل وحدة أعمال في محفظة الشركة تضيف شيئا ما إلي الأداء الكلي.
2. إستراتيجية وحدة النشاط الإستراتيجي ، فهذه الإستراتيجية تمثل رؤية للمداخل والتحركات من ناحية الإدارة لتحقيق الأداء المرتفع في خط منتجات معين .

[1] - أفراح محمد محسن عقلان ، مرجع سابق ، ص 82
[2] احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 193 – ص 195

3. إستراتيجية المجالات الوظيفية ، تشير هذه الي المداخل – المحددة وظيفيا – والتحركات التي تتبعها الإدارة بغرض تدعيم الإستراتيجية الكلية لوحدة الأعمال وذلك في وظائف الإنتاج ، التسويق ، المبيعات ، التوزيع ، التمويل ، الموارد البشرية ، نظم المعلومات .

4. الإستراتيجية التشغيلية : أنها تحقق التكامل بين الاستراتيجيات فعلى سبيل المثال ،مدير منطقة جغرافية معينة عليه أن يقدم تفاصيل الإستراتيجية التي يتبعها حسب ظروف المنطقة

ومن المستويات الإستراتيجية عند (محمد حسين) مايلى :[1]

1. المستوي العالمي ويهتم بوضع إستراتيجيات تتصل بالمصالح الدولية ، ويشمل نطاقها الكرة الأرضية ، ومن أمثلتها إستراتيجيات الأمم المتحدة حول البيئة والتنمية العمرانية ، التنمية البشرية في مناخ الإستثمار الدولي .
2. المستوي الإقليمي ويهتم بوضع إستراتيجيات تتصل بالمصالح الإقليمية ، ومن أمثلتها إستراتيجيات الإتحاد الأوربي ، الإتحاد الأفريقي .
3. مستوي الدول .

ويقسم (كيلانى) المستويات الى الاتى :

1. الإستراتيجيةوهي إستراتيجية عليا علي المستوي الوطني .
2. إستراتيجية علي المستوي التخصصي وهي تختص بمجال معين كالإستراتيجية العسكرية و الإستراتيجية الإعلامية والإستراتيجية الإجتماعية .

3. الإستراتيجية القطاعية وهي مجموعة إستراتيجيات فرعية تهتم بمجالات معينة مثل إستراتيجية القطاع الصناعي وإستراتيجية القطاع التجاري وإستراتيجية القطاع الخدمي[2].

(2) تحديد المفاهيم الأساسية لعملية التخطيط (الإطار الاستراتيجى):

المرحلة الأولى فى التخطيط الأستراتيجي هى تحديد المفاهيم الأساسية لعمليةالتخطيط وتسمى أيضا الاستراتيجية العامة أو الإطار الاستراتيجى أو أسس الفاعلية والنجاح وهى الرؤية والرسالة والقيم والأهداف .

[1] - محمد حسين ، مرجع سابق ، ص 36

[2] هيثم كيلاني – جولة في عالم الإستراتيجية ، مجلة الوحدة ، العدد التاسع والستون –الرباط : 1990م ، ص 8 – ص 20

(3) الرؤية :

الرؤية فهي تصف مستقبل الدولة أو المنظمة، وماذا تريد أن تكون بعد فترة زمنية محددة. وهذه الرؤية يجب أن تكون واضحة لجميع الأفراد، فالرؤية هي صورة ملهمة وإيجابية للمستقبل، أو في كلمة واحدة "الرؤية هى الطموح".

مثلا: "التميز والنهضة الاقتصادية على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية".

الرسالة (أو المهمة) :

لرسالة إو المهمة هى الدور الأكبر الذي يعيش الإنسان من أجل تحقيقه في الحياة،فالرسالة هي الغاية والمجال الذي سيتميز فيه، وتتضمن الرسالة أهدافا عامة يمكنتحقيقها في ظل الموارد الحالية، أو في كلمة واحدة "الرسالة هى الحلم الحقيقي".

المطلب الثالث :فوائد التخطيط الإستراتيجي :

يمكن تحقيق فوائد عديدة عن إستخدام التخطيط الإستراتيجي كما يلي[1]:

1. يعدالتخطيط الإستراتيجي طويل المدي من العناصر المهمة للتخطيط للأمن القومي، وخاصة في مواجهة الأزمات الطارئة التي قد تحدث ، ويقلل ذلك إمكانية حدوث مثل هذه الأزمات، حيث يغطي التخطيط الإستراتيجي طويل المدي معظمها ويوفر الأدوات اللازمة لمواجهتها:
2. توظيف الموارد المتاحة التوظيف الأمثل .
3. القدرة علي التجارب مع الظروف البيئية المحيطة .
4. يمكن التخطيط الإستراتيجي من الإستجابة السريعة للفرص المتاحة والتهديدات التي تحدث .
5. الأهداف الواضحة التي تستخدم كموجه لجهود الأداء .
6. توفير المصادر الذي يمكن إستخدامه في إتخاذ القرار

ورغم وضوح هذه المنافع في عملية التخطيط الإستراتيجي ورغم حرص كل التنظيمات علي توفير متطلبات إستقرارها ونموها وتدعيم مركزها للتنافس بما يمكنها من إنجاز خططها وتحقيق أهدافها ، إلا أن واقع التنظيمات يشير إلي أن مستوي نجاح التنظيمات في تحقيق ذلك يتفاوت من تنظيم إلي آخر ، حسب قدرته وكفاءته في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية وما يرتبط بها من قيود وفرص وتهديدات ، وخصائص البيئة الداخلية :

[1] - الاكاديمية العسكرية العليا – كلية الدفاع الوطني –الدورة رقم (20) : 2007م ، ص 75

1. التخطيط الإستراتيجي يجعل الأهداف الهامة للمبادرة واضحه للجميع وبالتالي تنبثق منها خطط الإدارات أو مجالات العمل وتكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات ويجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد .
2. يزود المبادرة بمرشد حول ما الذي تسعي لتحقيقه .
3. يزود المسئولين بأسلوب وملامح التفكير في المبادرة ككل .
4. يساعد المبادرة علي تخصيص الموارد المتاحة .
5. يزيد وعي وحساسية الأعضاء لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة .
6. يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات .
7. ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المحتويات الإدارية .
8. يجعل المدير خلاقا ومبتكرا ويبادر .
9. يوضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح .

ومن أقسام الإستراتيجية[1]:

الإستراتيجية واحدة في هدفها وأسلوبها ولكنها تنقسم خلال التطبيق إلى إستراتيجيات متخصصة تصلح لحقل خاص من حقول النزاع ويمكن التميز بين ثلاثة مستويات للإستراتيجية وهي :

1. المستوى الوطني أو المستوى الشامل وقد تعددت المسميات في هذا المستوى عليا أو كبرى أو شاملة أو عامة أو كلية أو عظمى.

2. المستوى التخصصي : وفيه تختص الإستراتيجية بمجال معين كالإستراتيجية العسكرية أو الاقتصادية أو السياسية .

3. المستوى الفرعي :مستوى القطاعات وفيه تهتم الإستراتيجية بفرع من مجال .

المرتكزات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي:

القدرات والإمكانات القائمة (القوة الدافعة) ردود الأفعال المتوقعة لأي فعل من الدولة سيقابله رد فعل من دول أخري معنية بالأمر وعليه يجب مراعاة المرتكزات التالية عند[2]:

عملية التخطيط الإستراتيجي :

[1] - بدر الين ميرغنى ، مرجع سابق ، ص 63
[2] - الاكاديمية ، مرجع سابق ، ص 77

1. الأهداف بمظاهرها المختلفة تعد أحدي المرتكزات الأساسية الفعلية لعملية التخطيط الإستراتيجي .
2. التخطيط الإستراتيجي هو صياغة الحاضر ، ولكنه تصميم من أجل المستقبل الذي يتصف عادة بالغموض وفيه الكثير من الأخطار وحالات عدم التأكد والكثير من الفرص والإمكانات المتاحة ، ولا توجد حقائق مستقبلية بل توقعات وتنبؤات .
3. يجب أن يرتكز التخطيط الإستراتيجي علي تسلسل منطقي وتتابع متصل غير منفصل أي تحديد الأهداف والقدرات والإمكانات المتوافرة والمستقبلية .
4. المشاركة يجب أن تكون واسعة ومتعددة بالإستفادة من الخبرات المتاحة .
5. التخطيط الإستراتيجي يجب أن يشمل الإستراتيجية العامة للدولة و الإستراتيجيات الأخري المختلفة المتخصصة .

الفرق بين التخطيط والتخطيط الإستراتيجي:[1]

نتحدث عن التخطيط الإستراتيجي في الدول النامية بجوانبه المختلفةلابد أن نشير إلي بعض اللبس الموجود لدي بعض أفراد ومؤسسات المجتمع تجاه فهم التخطيط الإستراتيجي ويمكن توضيح الفرق بين التخطيط بمفهومه العادي والتخطيط الإستراتيجي كما يلي.

1. إن التخطيط بمفهومه العادي يعمل علي التنبؤ بالمستقبل ، وهي مهمة دائما ماتعتمد علي دراسة وتحليل بيانات ومعلومات الماضي والحاضر،أما التخطيط الإستراتيجي فهو لا يسعي للتنبؤ بالمستقبل وإنما يسعي إلي تشكيل المستقبل من خلال بلورة وتحقيق أهداف كبري غالبا .
2. التخطيط بمفهومه العادي غالبا ما يجاري الواقع ، أما التخطيط الإستراتيجي فالعكس تماما هو الذي يحدث حيث يقوم التخطيط الإستراتيجي ببلورة عدد من الأهداف الطويلة أو المتوسطة التي يهدف من خلالها إلي أحداث التغيرات المطلوبة لقيام المشروع المعين أو تحقيق الهدف الإستراتيجي
3. إن التخطيط العادي غالبا ما يسعي إلي بلورة أهداف محدودة لا تحتاج إلي فترة ذمنية طويلة لتحقيقها في فترة ذمنية قصيرة .
4. غالبا ما يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية بينما نجد التخطيط الإستراتيجي يمتد ليشمل البيئة الدولية .

محاور التخطيط الإستراتيجي والتى أوردها(أبوصالح) ذكر أن هنالك محاور للتخطيط:

وهي عبارة عن سبعة محاور أساسية كما يلي: [2]

[1] - محمد حسين أبو صالح ، مرجع سابق ، ص 53 – ص 57 .
[2] - محمد حسين ، مرجع سابق ، ص 61

1. المحور الأول يتعلق بالتعامل مع البيئة الخارجية والداخلية .
2. المحور الثاني يتعلق بكيفية الإستفادة من الفرص وإستغلالها .
3. المحور الثالث كيفية الإستغلال الأمثل لموارد الدولة .
4. المحور الرابع تجنب التهديدات .
5. المحور الخامس إجراء التغيير الإستراتيجي المطلوب لتحقيق الغايات .
6. المحور السادس تحقيق المركز التنافسي والمزايا النسبية للدولة .
7. المحور السابع خلق الترابط الإيجابي بين الدولة وبيئتها .

يمكن إجمال الخصائص في خمس مهمة يتميز بها التخطيط الإستراتيجي علي النحو التالي[1]:

1- يعالج أمور مهمة ويوفر الإجابة علي أسئلة مثل " ماهو مجال عمل الشركة الآن
2- وما هو المجال الذي يجب أن تكون فيه ؟ "
3- يوفر الإطار للتخطيط الأكثر تفصيلا وللقرارات الإدارية اليومية .
4- يحتوي علي إطار زمني أطول بالمقارنة مع أنواع التخطيط الأخري .
5- يوفر إحساسا بالتجانس والدفع لتصرفات وقرارات المنظمة علي مر الزمن .
6- يعتبر نشاطا رئيسا بالنسبة للإدارة العليا التي يتوقع منها أن تقوم بدور نشط في هذا الخصوص.

وايضامن خصائص التخطيط : 3

1. العمل الفكري الذي يبذل فيه جهود ذهني .
2. مجهود ذهني يبذل في إطار عقلي محدد .
3. يستهدف مايستقبل من تطورات وأحداث .
4. يمكن المؤسسات من الإستعداد لما يأتي من أحداث ووقائع وتطورات

هنالك عدد من إيجابيات التخطيط الإستراتيجي :[2]

الميزة الرئيسية للتخطيط الإستراتيجي تتمثل في أنه يوفر موجهات متسقة لأنشطة المنظمة فبتطبيق التخطيط الإستراتيجي يعطي المديرون لمنظماتهم أهدافا محددة بصورة واضحة بالإضافة إلي تحديد أساليب تحقيق هذه

[1] - عمر أحمد عثمان ، مرجع سابق ، ص 241
3– زكريا بشير إمام – التخطيط الإستراتيجي والتعليم العالي في الوطن العربي الخرطوم : 2003 م ، ص 47
[2] - سلام الحاج عبد الله – مدخل متكامل إلي دراسة وفهم علم وفن الإستراتيجية ، المكتبة الوطنية ، السودان : 2007 م ، ص 96 - ص97

الأهداف . وأيضا أنه يساعد المديرون في إتخاذ القرارات . ففي بعض الأحيان قد تكون الفرص التي تنطوي علي قدر عالٍ من المخاطر في حقيقة أمرها مجدية . كذلك يساهم في تقليل الأخطاء والمفآجات غير السارة حيث أن الغايات والأهداف والإستراتيجيات قد تم إخضاعها للفحص المتأني والدقيق :

ولضمان نجاح التخطيط الإستراتيجي ما ذكر (سلام):

1. يجب علي الدولة أن تبني نظرية سياسية تتماشي مع مذهب فكري محدد ينبع من القيمة الإجتماعية .
2. يجب علي الدولة أن تتبني نظرية إستراتيجية عملية منهجية .
3. وجوب وجود قنوات إتصال متعدده الأطراف معترف بها ومتاحة .
4. يجب أن تتميز المجموعات الإستراتيجية بالتجانس والمرونة والإستقلالية والكفاءة
5. يجب أن تتميز المجموعات الإستراتيجية بالمنهجية العلمية .
6. عدم الإعتماد الزائد علي البحوث والدراسات النظرية في سبيل الوصول إلي الحقائق
7. لابد من تحديد الأزمنة والتوقيتات بكل وضوح .
8. تجنب الإعتقاد بأن الخطط أو الخطط الإستراتيجية الموضوعة متقنة 100% خاصة بالنسبة للخطط طويلة المدي .

بعض المشاكل المتعلقة بالتخطيط الأستراتيجي:[1]

من المتعارف عليه أن المديرين موجهون بالأفعال ، فغالبا مايفضلون تنفيذ القرارات أو تفاعلات حل المشاكل . وعلى عكس من ذلك فأن جزء من عملية التخطيط ، يتم في معزل أو أنفراد فهناك قصور في المعلومات المرتدة أو معرفة النتائج التي قد يطول عدم معرفتها لفترات زمنية طويلة . علاوة على ذلك ، فانه من الصعب تبرير الوقت الذي يحتاجه التخطيط ، مقارنة بالمشاكل الطارئة التي تظهر وتحتاج إلى حلول لها بالاضافة الى هذه المشاكل العامة للتخطيط، فإن هناك مشاكل اخرى تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي ، لانه غالبا مايتسبب في إعادة تخصيصي الموارد والتي تحدد بدورها القوة والمركز الإجتماعي . وتبدو الآثار المترتبة على بقاء الوضع الراهن على ماهو عليه من خلال مقاومة التغيير بوضوح في الأعراض الجانبية مثل : الدفاع الشديد للبقاء على التخصيص الحالي للموارد ،وضع سياج وقيود على المعلومات والسيطرة الشديدة على عملية التخطيط من خلال التلاعب بجدوال الأعمال أيضا .

فأن محاولات الإبقاء على الوضع الراهن قد يكون واضحا في عرض آخر مثل المغالاة في كتابة المتطلبات المتعقلة بالميزانية .

[1] - راوية حسن ، مرجع سابق ، ص 192- ص 193

تتمثل مجموعة أخرى من أسباب مشاكل عملية التخطيط الإستراتيجي ، في عدم تخطيط التوافق بين مهام التخطيط والمهارات الفرددية للمديرين . حيث يتطلب التخطيط الإستراتيجي التفكير على مستوى المنظمة ككل ، والعلاقات بين المنظمة والعوامل العديدة التي تؤثر عليها في مجال البيئة التي تعمل لها .فالقدرة على رؤية النماذج على المستوى الكلي أكثر أهمية من تشغيل أجزاء صغيرة في المعلومات لأيجاد حلول لمشاكل على على المستوى الجزئي . ومن المساوئ الناتجة من عدم هذا التوافق ، هو الرجوع الى الوراء والإهتمام فقط بالقضايا التشغيلية وعدم القدرة على إنهاء المهام . أما المشكلة الاخيرة ، فهي تتعلق بعدم إلتزام افدارة العليا بعملية التخطيط الإستراتيجي . ومن الأعراض الجانبية الناتجة من هذه المشكلة هي محاولة المديرين للقراءة فيما بين السطور لتحديد الرؤية الحقيقية للأدارة لاهمية عملية التخطيط و إضافة إلى هذه المشاكل ، فهنالك غياب المكآفات الممنوحة للأداء المتميز في جال التخطيط

ويمكن ذكر سلبيات التخطيط الإستراتيجي الاتى:[1]

أنه يتطلب قدرا عاليا من الإستثمار في الزمن والمال والأفراد . وفي بعض المنظمات قد تأخذ عملية التخطيط الإستراتيجي عدة سنوات لكي تعمل بصورة متسقة ، وفي بعض الأحيان تقوم المنظمات بتأجيل قرارات مهمة حتي تكتمل إجراءات تقييم ومراجعة جديدة ، بالإضافة إلي ذلك فإن عملية وضع نظام رسمي للتخطيط والمحافظة عليه تنطوي علي العديد من التكاليف . وأيضا أن التخطيط الإستراتيجي قد يفيد المنظمة بإختيار البديل الأكثر عقلانية والخالي من المخاطر.

وايضا من عوامل فشل التخطيط الإستراتيجي .[2]

1. الإفتراضات الخاطئة .
2. التوقعات البعيدة والغير متصلة بالواقع .
3. عدم تحليل المخاطر بشكل سليم .

المطلب الرابع : خطوات التخطيط الاستراتيجي :

أولا:الجاهزية : [3]

[1] - عمر أحمد ، مرجع سابق ، ص 266 – ص 267

[2] 2 www.abahe.co.uk ./notions.stratyicplanning -bhtml-

[3] ريم الضامن وآخرون ، معهد التربية، رئاسة الوكالة، دليل بناء خطة تطوير المدرسة ،عمان : 2004م ، ص 7

لكي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي لابد من تقويم مدى الجاهزية لذلك خاصة مدى التزام العاملين في المؤسسة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه إلى" الصورة الكبرى". أما إذا كانت هناك أزمة مالية تلوح في الأفق، أو أن المؤسسة على وشك الرحيل،أو أن البيئة مضطربة فإنه من غير المناسب القيام بالتخطيط الاستراتيجي.

إن المؤسسة الجاهزة للتخطيط الاستراتيجي يجب ان تكون قادرة على.

1. تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب ان يناقشها التخطيط الاستراتيجي.
2. تحديد الأدوار (من يعمل ماذا ؟)
3. تشكيل لجنة للتخطيط.
4. تطوير صورة مستقبلية للمؤسسة.
5. تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

ثانيا: إعداد الرؤية والرسالة

رسالة المؤسسة هي كمقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أن يذهب الكاتب وهي توضح بان الكاتب يعرف إلى أين يذهب. بالمثل فإن الرسالة تصف المؤسسة تماما من خلال:

1. **الغرض**: ويعني لماذا تتواجد المؤسسة، وما الذي تسعى لتحقيقه. [1]
2. **العمل** : ويعني الطريقة أو النشاط الرئيس الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق الغرض.
3. **القيم** : وتعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المؤسسة.

كتابة الرسالة :

تعنى الرسالة بتوصيل جوهر وماهية المؤسسة للعملاء والجمهور، والعناصر التالية ضرورية في تعريف ماهية المؤسسة.

بيان الغرض: حيث يوضح غرض المؤسسة ماذا تسعى المؤسسة لتحقيقه: لماذا وجدت المؤسسة؟ ما هي النتيجة القصوى لعمل المؤسسة؟ وفي تحديد الغرض من الضروري التركيز على المخرجات والنواتج وليس على الطريقة.

مثال يوضح غرض مؤسسة للإرشاد الصحي والعقلي

[1] عادل الجندي ، التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بالنظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلدان الرابع والخامس، العددان 16، 17، أكتوبر 1998م- يناير 1999م.

1. **مثال ضعيف**: "تقديم الخدمات الإرشادية" (يصف الطريقة وليس النتيجة)
2. **مثال قوي**: "تحسين جودة الحياة" (يصف النتيجة النهائية)

بيان العمل: وهو يجمل العمل والأعمال (الأنشطة/البرامج) التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق غرضها. والرسائل غالبا تتضمن الفعل " يقدم" أو تربط الغرض بالأعمال.

مثال تحسين جودة الحياة من خلال تقديم الخدمات الارشادية

القيم : وهي المعتقدات التي يتبناها أفراد المؤسسة بوجه عام ويجتهدون لتطبيقها، فالقيم توجه أفراد المؤسسة في أداء عملهم.

بالإضافة إلى العناصر الثلاثة السابقة، يمكن معالجة الأسئلة التالية خلال تطوير رسالة المؤسسة

1. ما المشكلة أو الحاجة التي تحاول المؤسسة معالجتها؟
2. ما الذي يجعل مؤسستك فريدة؟
3. من المستفيد من عملك؟

:رؤية المؤسسة :

أما رؤية المؤسسة فهي توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة، وهي تجيب على السؤال: كيف يبدو النجاح؟ أو هي حلم أو طموح يراود العاملين في المؤسسة ويسعون لتحقيقه.

ويجب أن تكون الرؤية واقعية، وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة، وسهلة الفهم، ومناسبة، وطموحه، ومستجيبة للتغيير. ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل. إنها يجب أن تتوافق مع قيم المؤسسة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة.

خلاصة الخطوة الثانية: إعداد المؤسسة لرسالتها ورؤيتها.

تقييم الوضع الحالي للمؤسسة :

ويقصد بذلك الوعي بالمصادر المتاحة والنظر إلى البيئة المستقبلية حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية.

إن تقييم الوضع الحالي للمؤسسة يعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وكذلك المعلومات حول الأدوار اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها المؤسسة والتي يجب أن تتضمنها خطتها الاستراتيجية مثل قضايا التمويل ،فرض البرامج الجديدة، تغير القوانين أو تغير احتياجات العملاء وهكذا. الأمر المهم هنا هو اختيار القضايا الأكثر أهمية من أجل معالجتها. [1]

ويقصد بهذا التحليل تحديد العوامل التالية التي تؤثر على عمل المؤسسة سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية:

1. العوامل الاجتماعية
2. العوامل الفنية
3. العوامل الاقتصادية
4. العوامل التربوية.
5. العوامل السياسية

خلاصة الخطوة الثالثة: قاعدة بيانات حول المعلومات النوعية التي يمكن أن تستخدم في اتخاذ القرارات وقائمة بالقضايا الحساسة التي تتطلب استجابة من المؤسسة.

رابعا: تطوير الاستراتيجيات والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة:

بعدما يتم الاتفاق على رسالة المؤسسة ورؤيتها ويتم تحديد القضايا الرئيسية فان الوقت يكون قد حان لتحديد ماذا يمكن أن نفعل بكل ذلك. أي تحديد الأساليب التي يمكن أن تتخذ(الاستراتيجيات)والنتاجات العامة والخاصة التي يجب تحديدها(الأهداف الكبرى والأهداف الخاصة).

إن ذلك قد يأتي من خلال إلهامات فردية ومناقشات جماعية، وأساليب محددة لاتخاذ القرارات الرسمية وغيرها. ولكن في النهاية يجب على قيادة المؤسسة الموافقة على كيفية معالجة القضايا المهمة.

إن ذلك يمكن أن يأخذ وقتا ويستلزم مرونة كبيرة، فالمناقشات في هذه المرحلة دائما تستلزم معلومات إضافية أو إعادة تقييم للاستنتاجات التي يتم التوصل إليها من خلال تقييم الواقع. المهم هنا عدم الخوف من العودة إلى خطوات أولية للاستفادة من المعلومات المتاحة لبناء أفضل خطة ممكنة.

[1] عادل الجندي ، مرجع سابق ، المجلدان الرابع والخامس ، العدد ان 16 -17

خلاصة الخطوة الرابعة: تحديد الخطوط العريضة التي توضح اتجاهات المؤسسة الاستراتيجية، أي الاستراتيجيات العامة والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة التي تستجيب للقضايا الملحة.

خامسا: إكمال الخطة المكتوبة

تتضمن هذه الخطوة وضع كل شئ على الورق والوصول إلى مسودة لتوثيق التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار، فهذا هو الوقت المناسب لاستشارة الصف الأعلى من المسئولين لتحديد ما إذا كانت هذه الوثيقة قابلة للترجمة إلى خطط إجرائية، والتأكد من أن الخطة تجيب على الأسئلة المفتاحية والمهمة حول الأولويات والتوجهات بتفاصيل كافية.

إنه من الخطأ إخفاء الخلافات التي يمكن أن تحدث في هذه المرحلة لمجرد إنهاء العملية بسرعة. فالخلاف إن كان خطيرا قد يقوض فعالية التوجهات الاستراتيجية التي تم اختيارها بواسطة لجنة التخطيط.

فوائد وجود الرسالة:

1. تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف الشاملة.

2. تحدد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة.

3. تسهل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشد واضح لها.

4. تحدد اتجاهات التوسع والنمو.

5. تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة.

6. تشعر العاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة.

المكونات الرئيسية للرسالة :

1. النشاط: على الدولة أو المنظمة أن تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل به ،حتى تسترشد بذلك في كل قراراتها.

2. العملاء: هم مجموعة الأشخاص والمنظمات الذين يمثلون المستفيدين الحاليينوالمرتقبين لما تقدمه الدولة أو المنظمة من سلع وخدمات.

3. السوق: تحديد السوق هو بالتالي تحديد لحلبة المنافسة التي علي الدولة أوالمنظمة أن تتصارع فيها مع مجموعة بذاتها من المنافسين.

4. إدراك الإمكانيات: المهم هو إدراك ما يمكن أن تعتمد عليه الدولة أو المنظمة من نقاط قوة تساعدها في الفوز على المنافسين.

5. التكنولوجيا: يجب تحديد المستوى التكنولوجي الذي سوف يعتمد عليه وذلك في إطار التكلفة والعائد والجودة.

6. مجال النشاط والنمو: المنطقة الجغرافية التى يشملها النشاط.

7. الإطار الأخلاقي: والإطار الأخلاقي يبين الالتزام الأدبي نحو البيئة والمجتمعالمحلي والعالمي والإنساني عموم ا.

مواصفات مضمون بيان الرسالة :

حتى تؤدي الرسالة الوظيفة والغاية المرجوة منها، لا بد ان يتم مراعاة بعض المواصفات والمعايير عند إعداد مضمون بيان الرسالة، ومن اهمها[1]

1- يحدد الغاية من الوجود : إن فهم الغاية والتعرف عليها مهم جدا للقرارات التي يتم اتخاذها، وبدون وجود الغاية ستواجه الدولة أو المؤسسة بعض العقبات والصعوبات في نشر نشاطاتها والتعريف بها.

2- يصف آليات العمل : يجب ان يوضح مضمون بيان الرسالة كيف ستحقق الدولة أو المؤسسة غاياتها، فمثلا تصميم برامج أو خدمات أو نشاطات هي من آليات العمل التي يتم اتباعها لتحقيق الغايات .

3- يحدد الفئات المستهدفة : يجب تحديد الفئات المستهدفة بحسب الغايات المجوة .

4- يصف القيم : المجتمع يهتم بالقيم التي تنطلق منها الدولة في تقديم خدماتها للفئات الذين تستهدفهم، وقد تكون هذه القيم دينية او إنسانية او فكرية... الخ.

5- مضمون مركَز ومختصر وواضح : إن تركيز مضمون بيان الرسالة وجعله محصورا في جوانب واضحة يساعد في تكوين صورة واضحة عنها لدى المجتمع ،والاختصار في مضمون الرسالة يساعد على سهولة حفظه أو تذكره من قبل المجتمع. ولا بد ان تتم صياغة بيان الرسالة بلغة واضحة وبسيطة ولا تحتمل التأويل ولا يكتنفها الغموض .

ونظرا لخصوصية مضموني الرؤية والرسالة، فإنهما تمثلان "البوصلة "لكافة جهود ونشاطات الدولة أو المؤسسة وتوجهاتها. فأهداف الدولة يجب أن تعبر عن رسالتها،

[1] http://www.enggaza.org/board/index.php?showtopic=322

والخطة الاستراتيجية تأتي بأهداف استراتيجية تستجيب لرسالة الجمعية، وكذلك النشاطات والخدمات يؤدي تطبيقها إلى إحداث آثار وتغييرات في المجتمع تجد صداها في رسالة الدولة. فأي شيء تقوم به الدولة يجب أن يؤدي بالضرورة إلى تحقيق رسالتها وبالتالي رؤيتها . ومن الأخطاء الشائعة، اعتبار أن الرؤية والرسالة ثابتين لا يمكن تغييرهما أو تعديلهما، وعلى العكس من ذلك فإنه من الضرورى أن تراجع الرؤيتها والرسالة دوري□ا وكلما اقتضت الحاجة الى ذلك وأن تعدلهما أو تغيرهما إذا ما طرأت أمور مستجدة عليهما. ولكن تجدر الاشارة على أن الرؤية، وبحكم طبيعتها المستقبلية، يمكن ان تتسم بالديمومة أكثر من الرسالة. ومن العرض السابق واستعراض المواصفات لمضمون الرسالة فيمكن مثلا اعتبار الرسالة كما يلى:

"تنفيذ الخطط التنموية لجعل الدولة نموذجا للتميز وذات مجتمع ذي مهارة وكفاءة عاليتين ومستوى معيشة مرتفع ويتحلى أفراده بمستوى عالٍ من القيم الأخلاقية والمبادئ السامية".

القيم :

القيم هى التي تمثل روح وجوهر وسلوكيات الأفراد والمجتمع، ويستمد المجتمعقيمه من المبادئ السامية للدين الإسلامى الذى يحض على مكارم الأخلاق ،ويستمدها أيضا من القيم والتقاليد العربية الأصيلة وغير ذلك من مكارم الأخلاق والتى تضفىالسعادة والرضا والقناعة على النفس، وتغذّى الروح بالقيم الروحي□ة السامية كما يتغ ّذى الجسد بالأشياء الحسية، وبالتالى يصل الإنسان إلى السعادة الحسي□ة والروحية. ويظهر فى جدول رقم (3/3) تلخيصا لما يمكن أن نعتبره قيمنا الأساسية .

جدول رقم (1/1) القيم فى المجتمع العربى

الاستقامة	الإخلاص	المصداقية	التعاون	الصبر
الأمانة	التفوق	القناعة	العمل كفريق	الشفافية
الطموح	الولاء	الواجب	الأثرة	الاحترام المتبادل
العزم	الاهتمام	المثابرة	التواضع	التوك ّل

المصدر : http://www.enggaza.org/board/index.php?showtopic=322 :

الأهداف الاستراتيجية

يجب أن ترك ّز الأهداف الاستراتيجية إلى إجراء معالجات جذرية للعديد منالسلبيات والاختناقات التي تواجه مسيرة النهضة الإقتصادية الشاملة. هذا فضلا عن توفيرمناخ وبيئة مشجعة وملائمة لنهضة الإقتصاد الوطنيى وإيجاد وضع

تنافسيأفضل للمنتجات العربية في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية وفي اطارالمستجدات السائدة والمستجدة في عالم اليوم. ويجب أن تسعى الدول العربية لتحقيق ذلك بتبنى السياسات العامة والتفصيلية وبتنفيذ ومراقبة المشروعات والأنشطةوالبرامج واستقطاب كافة الأجهزة والمؤسسات ذات الصلة لتحويل الاستراتيجيات والسياسات الى خطط وبرامج تنفيذية على أرض الواقع وبحيث يتسق كل ذلك معسياسات الاقتصاد الكلي للدولة. ويمكن أن نوجز أهم الاستراتيجيات في اتجاه الدعائم الرئيسية التى يمكن أن تقوم عليها التهضة وهى[1].

1- القيادة العليا:

الوصول إلى أسلوب الحكم واختيار القيادات العليا بالطرق التى وصولالقيادات الرشيدة ومن يتحلى بالقيم والمبادئ والرؤية والذين يرضى عنهم الشعبويسعون فى المقام الأو□ل لتحقيق أهدافه.

2- البناء المؤسسى:

الوصول إلى دولة المؤسسات الحقيقي□ة الفاعلة والمستقلة فى السلطاتالتشريعية والتنفيذية والقضائية، وجميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ،وعلى كل المستويات وخاصة المستويات العليا، والتى تستطيع مراقبة وتقويم وسنوتغيير القوانين ومحاسبة المسئولين إذا أهملوا أو أخطئوا.

3- الموارد البشرية:

تنمية كفاءة الموارد البشرية والارتقاء بقدراتها والاهتمام بالتدريب المستمرالمتواصل على مستوى العاملين وعلى مستوى القطاعات المختلفة ككل للارتقاء بقدرات ومهارات العاملين بما يواكب النمط التقنى السائد فى عالم اليوم.

4- القيم الأخلاقية:

خلق وتعميق المبادئ والقيم الخلاقية السامية التى يدعوا إليها الدين الإسلامى الحنيف والتقاليد العربية العريقة، وسن القوانين واللوائح والتشريعات التى تضمنالتمسك والتحلى بهذه القيم لا كشعارات ولكن كواقع تطبيقى.

5- التعليم والبحث العلمى والتقنية:

تحديث كافة البرامج التعليمية بحيث تصل إلى المستويات العالمية فى المستوى وفى الاعتماد الأكاديمى، وكذا برامج البحث العلمى فى جميع مؤسسات الدولة بما يساهم فى النهضة الاقتصاديةونقل وتوطين التكنولوجيا ذات القيمة المضافة العالية.

[1] ، مرجع سابق -http://www.enggaza.org/board/index.php?showtopic=322

6- الموارد الاقتصادية:

توفير واستقطاب التمويل الداخلى والخارجى لتلبية احتياجات القطاعاتالمختلفة، توفير الطاقة بكل أنواعها والتى تشمل الطاقة النووية، تحقيق الاستفادةالمثلي من الامكانات والقدرات المتاحة بالقطاع الصناعي والزراعى والتجاربوالخدمى لتشغيل الطاقات العاطلة.

7- البنية التحتية :

القيام بعمليات الاصلاح والتجديد والتحديث في البنيات الاساسية خاصة فيمجال الطرق والاتصالات والكهرباء والمياه والصرف الصحى وفي تحسين بيئةالعمل والانتاج وبما يضمن الكفاءة العالية لهذه الخدمات الأساسية .

8- خدمات البيانات والمعلومات:

توفير البيانات والمعلومات من دقّتها، والتي تحتاجها القطاعات المختلفة وإنشاءالمراكز المتخصصة وربطها بشبكة الانترنت على المستوى الداخلي والخارجي.

9- دعم القطاع الوطنى والقومية الاقتصادية:[1]

خلق وتعميق روح القناعة لدى المسئولين والجماهير بأهمية وجود نهضة وطنية قادرة على تلبية احتياجات المجتمع، لتحقيق النمو والتطور المنشود، وكذا القناعة بأهمية وضرورةالتكتل الاقتصادى العربى والقومية الاقتصادية العربية كمرحلة أساسية للوحدة العربيةالكاملة والتى كانت أملا ولكنه قد يكون بعيد المنال. وهذا لا يتعارض مع تشجيع إنشاءوتنفيذ المشروعات مع الدول والمنظمات الإقليمية والدولية.

خلاصة :

التخطيط علم وفن وإذا جاز لنا تحديد موضعه فإنه يحتل نقطة وسط تلتقي فيها العلوم على اختلاف أنواعها، فكل مجال من مجالات المعرفة الإنسانية يمارس فيها التخطيط بشكل أو بآخر، ولو حاولنا تصنيف التخطيط من حيث الموضوع لكان من الصعب حصر أنواعه نظرا لكثرتها، فالتخطيط التقليدي الأحادي البعد لم يعد مقبولا، وأصبح التخطيط الاستراتيجي المعاصر تخطيطا متعدد الأبعاد والمستويات المرجعية والعلمية والمعرفية، كذلك لم تعد عملية التخطيط الاستراتيجي فقط عملية اقتصادية كما هو متعارف عليه تقليديا، بل أصبحت عملية جماعية

[1] -http://www.enggaza.org/board/index.php?showtopic=322 ، مرجع سابق

تمارس من قبل مجموعة أو فريق من المخططين الذين ينتمون إلى تخصصات عديدة ويختلف عددهم وطبيعة تخصصاتهم باختلاف نوع التخطيط الممارس.

وخلاصة هذه المناقشة حول ماهية التخطيط الاستراتيجي يمكننا القول أننا في حاجة إلى إستراتيجية فعالة للتخطيط تقوم على مبادئ وأسس علمية ومتينة لنضمن لمنظماتنا البقاء والاستمرار و النمو، فقد أثبتت الدراسات أن نحو 80% من المؤسسات التي يتم تصفيتها وجد أنها لم تكن تطبق التخطيط العلمي على أنشطتها .

الفصل الثاني
الجودة في التعليم العالي

تمهيد

يقوم التعليم العالي بإعداد القوة البشرية التي تحتاجها قطاعات العمل والإنتاج والخدمات فى المجتمع ، وتقوم مؤسسات التعليم العالي بمهام عديدة تتمثل فى التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع فى شتى المجالات وحتى تؤدى مؤسسات التعليم العالي المهام المناطة بها بكفاءة عالية ، فانه ينبغى أن تتوفر لها الموارد والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام بهذه المهام،ونتيجة التوسع فى التعليم العالي تزيد أعداد المقبولين من الطلاب ، مما يشكل عبئا على إدارته ، خاصة اذا كانت الموارد محدودة . وبصفة خاصة مع التطور التقنى فائق السرعة الذى أحدث فجوة كبيرة بين النظم التعليمية فى الدول المتقدمة والدول النامية .

و الصورة الجديدة للتعليم والمجتمع لا يمكن لها أن تكون إلا بتعليم تتوافر فيه شروط الجودة الشاملة فى كافة مراحله ومستوياته،ولهذا تنبهت معظم دول العالم إلى أهمية قضية الجودة فى التعليم،فوضعتها فى صدر أولوياتها منذ تسعينيات القرن العشرين،ذلك اعتمادا على فرضية كما يقول بلير Blair فى بريطانيا أن التقدم والتحسين الواضح فى الأداء الاقتصادي والاجتماعي فى الدولة مرهون بجودة الخدمة التعليمية

وقسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث هي: .

المبحث الأول : تعريف إدارة الجودة التعليم العالي

المبحث الثاني : تطبيق الجودةفي التعليم العالي

المبحث الثالث : الإدارة العليا وأنظمتها

المبحث الأول : تعريف إدارة الجودة التعليم العالي

الجودة لغة بمعنى الشيء الجيد، وقد عرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها" جود " والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيدا، وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل[1]وقد وردت كلمة الجودة في قاموس أكسفورد بمعنى درجة الامتياز)، أما الموسوعة السوفيتية فقد عرفت الجودة بأنها" مجموعة خواصالمنتج، تقرر قابليته على الإيفاء بالحاجات" (Wettach,1985:4) ، وتعرف الجودة اصطلاحا بأنهامقابلة وتجاوز توقعات المستفيد (Barton,1991:7 ، كما عرفها ، بأنها" فلسفة إدارية مبنية على أساس رضى المستفيد "، وهي بذلك تعبر عن استراتيجيةتنظيمية يمكن تطبيقها في مختلف مستويات المنظمة، إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بهاالجميع وبشكل متواصل .

المطلب الأول :مفهوم إدارة الجودة:

[1] ابن منظور، محم د ب ن مك ر م ، **لسان العرب**، الجزء الثاني، دار المعارف: القاهرة 1984،ص72

وقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها:" تأدية العمل الصحيح عل ى نحوصحيح من الوهلة الأولى، مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء" [1]، كما عرفها بنهاردت على أنها:" خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيثيكافح المديرون والموظفون باستمرار من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستفيد من السلعة أوالخدمة، والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى بأقصى درجة من الفعالية،وفي أقصر وقت ممكن" (Benhardt,1991,267) . وذهب آخرون إلى اعتبار إدارة الجودةمجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلالاستخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرهاللمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم، والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل فيالوقت الحاضر والمستقبل . واعتبرها (Besterfield etal,1995:6) بأنها مجموعة الخصائصوالمظاهر ال تي تبدو على المنتج أو الخدمة، وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباعحاجات الزبون المعلنة والدفينة .

وفي القطاع التربوي عرفت إدارة الجودة بأنها: "مجموعة الخصائص أو السمات التيتعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها، بما في ذلك كل أبعادها، مدخلات وعملياتومخرجات وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهدافالمنشودة والمناسبة للجميع" [2]، وعرفها [3]، بأنها: " معايير عالمية للقياس والاعتراف، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفا نسعى إليه، والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلىالمستقبل الذي تعيش فيه الأجيال التي تتعلم الآن" .

أما مفهوم الجودة في التعليم فإنه يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجالالتعليمي والتي تظهر مدى التفوق والإنجاز للنتائج المراد تحقيقها، وهي ترجمة احتياجاتالطلاب إلى خصائص محددة تكون أساسا لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافقتطلعاتهم [4] .

وينطبق هذا المفهوم على مؤسسات التعليم العالي مع التخصيص الذي تتميز بهمؤسسة الكلية أو الجامعة كما أوضح [5] في تعريفه لإدارة الجودةفيالتعليم العالي بأنها : "جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصرالعملية التعليمية بالجامعة، سواء ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات التي تلبياحتياجات المجتمع

[1] القحطاني، سالم سعيد إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في التعليمالحكومي، **مجلة الإدارة العامة** ، العدد (78)، أبريل ، الرياض. 1993،ص17

[2] طعيمة، رشدي، والبندري، محمد ، **التعليم الجامعي بين رصد الواقعورؤى التطوير**، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي : القاهرة. 2004: ،ص430

[3] الزواوي، خالد ، **الجودة الشاملة في التعليم "وأسواق العمل في الوطنالعربي"** ، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية : القاهرة 2003: ص34

[4] الرشيد، محمد ، الجودة الشاملة في التعليم، المعلم، **مجلة تربوية ثقافيةجامعية**، جامعة الملك سيعود، 1995، ص4.6

[5] عشيبة ، فتحي ، "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعيالمصري"، دراسة تحليلية ،**مجلة اتحاد الجامعة العربية** ، العدد رقم (2)، القاهرة: مصر.2000: ص54

ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدامالفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعة " .

ونلاحظ هنا أن معظم التعريفات تتفق على الغاية النهائية للجودةوهي خدمةالمستفيد، وهي غاية تنسجم مع المفهوم التربوي لها، وتصلح لتكون أساسا يبنى عليها في ترجمة القيم، وقد اختلفت التعريفات السابقة في ماهية وكينونة الجودة فمنهم من ركز علىكونها ثقافة، ومنهم من عرفها بأنها فلسفة أو مجموعة من المبادئ الهادية، ومنهم من اعتبرهامجموعة سمات وخصائص تعبر عن جوهر التربية، ومنهم من أكد على المفهوم القيمي فيتناوله لت عريفها، ويرى الباحث أن الجودةتنبع من الثقافة وتنهل من القيم التي تمثلنقطة مهمة في تحقيق النجاح، وهي أيضا مجموعة من المبادئ التي تبدأ بالإيمان والاقتناع بهاوفهمها وصولا إلى العمل بموجبها حتى تصبح جزءا من السلوك، وتكون مع المستقبل نماذجمعيارية للسلوك الجيد، وأداة قياس تسهم في عملية الرقابة والتقييم، ويمكننا من خلال استقراءالتعريفات السابقة وانطلاقا منها الوقوف على مجموعة من المضامين أهمها :

1- أهمية نشر الثقافة وتوحيد المفاهيم بين كافة العاملين في المؤسسة واعتبارها الخطوةالأولى في ضمان التنفيذ الدقيق والنجاح لأهداف المؤسسة .

2- تضمن الجودة مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحقق نمذجة العمل وتوحيد المساروتناسق الجهود، مما يحقق أداء العمل بصورة صحيحة ومن أول مرة .

3- تضع الجودة أدوات ومعايير ضمان تحقيقها وطرق الرقابة على الأداء، ومساراتالتحسين المستمر .

4- تعد الجودة من النظريات المهمة التي تنص بشكل واضح على الغاية الرئيس منها وهيخدمة ورضى المستفيد، مما يجعل المؤسسات تقف أمام تحد دائم لتحقيقه وضماناستمراره.

5- ولتحقيق ما سبق تحتاج الجودة إلى توفر قيادات فاعلة وقادرة على الابتكار والتطبيقوالمتابعة، كما أنها تحتاج إلى تدريب كافة العاملين على المهارات المطلوبة .

6- كما تحتاج إلى المزيد من الجهد والمنافسة الشديدة بين المؤسسات للوصول إلى أفضلمنتج بأقل التكاليف للحصول على رضى المستهلك . [1]

7- ضرورة استمرار التحسين والتطوير المستمر لتحسين الجودة[2]

المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة في التعليم العالي

[1] العاجز، فؤاد، ونشوان، جميل ، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعالفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، **مجلة الجودة في التعليم العالي** ، العدد الثاني، ديسمبر 2005، الجامعة الإسلامية : فلسطين. ، 2005: ،ص107

[2] الدراكة، مأمون، والشبلي ، طارق ، **الجودة في المنظمات الحديثة**، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر: عمان 2002:ص50

بشكل عام فإن إدارة الجودة تشتمل على ستة مبادئ أساسية هي :-

أ. التركيز على العميل

ب. التركيز على العمليات والنتائج معا .

ج. الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص .

د. حشد خبرات القوى العاملة .

ه. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق .

و. إرجاع الأثر، ويعنى بها نتائج التقييم التي تفيد في التغذية الراجعة لأغراض التحسينالمستمر

وقد استفاد الخبراء من هذه المبادئ في صياغة مفاهيم ومبادئ خاصة بمؤسساتالتعليم العالي تبنتها العديد من مؤسسات التعليم العالي مستندة إلى معايير بالدريج الوطنيةللنوعية والجود ة في العام (2004)، والتي بنيت على مجموعة من القيم والمفاهيم التي تدخلأساسا في صلب أفكار وسلوكيات المؤسسات ذات الأداء المتميز، وتشمل هذه القيم الأساسيةالقدرة على القيادة الخلاقة، والتعليم الذي يتمركز حول التعلم الشخصي والتنظيمي، وتقديرالهيئة التدريسية والموظفين والمجتمع الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى سرعة البديهةوالتركيز على المستقبل والإدارة التي تهدف إلى الابتكار، واعتماد الإدارة على الحقائقوالتركيز على النتائج، وخلق قيم جادة ورؤية منظمة، ولقد قسم مالكولم بالدريدج المعاييروالمبادئ العامة للجودة والنوعية إلى سبع فئات هي :

1- القيادة :

القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيقأهدافهم. وتشكل القيادة أولى المحاور المهمة في نجاح تطبيق الجودةفي المؤسساتالتربوية من خلال قدرات القادة في التحكم في قيادة المؤسسة، وكيف تقوم المؤسسة بتحملمسؤولياتها تجاه العامة وكيف تضمن السلوك الأخلاقي وتدعم المجتمعات الرئيسة.[1]

[1] سورنسن، تشارلز دبليو، وآخرون ، **التميز في الجودة النوعية والأداء فيالتعليم العالي – تطبيق نظام بالدريج في الجامعات والمعاهد**، ترجمة عبد ربه،سمه، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان : الرياض.2006،ص33

2- التخطيط الاستراتيجي:

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من المقومات المهمة لتحقيق جودة المؤسسة، وتقاسعملية التخطيط من خلال مدى شمولية الخطط للقضايا الاستراتيجية، وكيف تضع المؤسسةرسالتها التي تعبر عنها، وكيف تحدد أهدافها الإستراتيجية، وعملية تطبيق وتطوير الخططوالبدائل لمواجهة العوامل والتحديات التي تعترضها .

3- التركيز على الطلاب والمعنيين والسوق :

يركز هذا المحور على خدمة المستفيدين وتحقيق الميزة التنافسية من خلال معرفةسوق العمل واحتياجاته، وما هي المهارات المطلوب إكسابها للطلبة، مما يتطلب قيام المؤسسةبالاستماع لآراء الطلبة والمعنيين، والتعلم منهم، وإقامة علاقات بناءة معهم لتحديد متطلباتهم،وصياغة المناهج والتوجهات العامة للمؤسسة نحو تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم .

4- التركيز على إدارة المعلومات وتحليلها ودراستها:

يعتبر وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة من أهم متطلبات التخطيط السليم نحواتخاذ القرار الصائب المبني على المعلومات والحقائق، وتسهم تقنيات وأنظمة المعلوماتالمحوسبة بشكل عام في توفير المعلومات بشكل سهل وميسر لمتخذي القرارات مما يساعدهمعلى تأدية مهامهم بشكل جيد، وحل مشكلات العمل بصورة فعالة [1]، وتتطلبإدارة المعلومات وتحليلها بيان كيف تقوم المؤسسة التعليمية بمراقبة وتطوير أداء الطالب (سجل الطالب الأكاديمي)، والعمليات التعليمية على كافة المستويات، وكيف تضمن المؤسسةنوعية وجودة توافر المعلومات المطلوبة بالنسبة للهيئة التدريسية والموظفين والطلاب وبياناتالمتعاملين معها من خارج المؤسسة، وكيف تبني وتدير مصادر قوتها من المعلومات[2].

5- التركيز على الهيئة التدريسية والموظفين:

تزداد أهمية العنصر البشري في تطوير ورفع مكانة المؤسسة التربوية وزيادة ميزتهاالتنافسية بين المؤسسات الأخرى، فهو المكون الرئيس وأحد أهم مدخلاتها التي تشكل الطالببالإضافة للعوامل الأخرى، وعليه فإن الجامعة مطالبة بأن تدير العقول الذكية إدارة ناجحةوفعالة، وتهيئ المناخ الذي يؤكد أهمية التغيير والتطوير ويحفز الابتكار والتجديد، وأن

[1] بدح، أحمد ، أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنيـةالعامة، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، العدد 46، ص 89-131 .

[2] سورنسن، تشارلز دبليو، وآخرون، مرجع سابق ،ص34

تعمدإلى تنمية الموارد البشرية [1]، وهذا يتطلب أن تساعد أنظمة العمل فيالمؤسسة أعضاء هيئة التدريس والموظفين على تحقيق أعلى المستويات في الأداء، وأن تضعلهم برنامجا تدريبيا لتطوير قدراتهم وتعزيز كفاياتهم بما يخدم ويدعم أهداف المؤسسةوغاياتها، ويبني أسسا راسخة من المعرفة والمهارات والقدرات العالية التي تتناسب مع تطورالمعارف والعلوم .

6- إدارة العمليات:

ينظر ا لمتعاملون إلى المؤسسة نظرة تقدير إذا كانت عملياتها تخدم احتياجاتهم وتلبيرغباتهم بشكل سهل وميسر، فلم يعد الحكم مقصورا على المخرجات والنتائج في التقييمالمؤسسي الشامل، حيث أصبحت العمليات والتركيز عليها من متطلبات الجودة، والعمليات هي"مجموعة من الأنشطة التي تأخذ مدخلا أو أكثر وينتج عنها مخرجا له قيمة للمستهلك" (الرب،

2009، 86)، ويطلب من المؤسسة أن تعرف كيف تدير عملياتها الأساسية المطلوبة لتحقيقأقصى فائدة تعليمية بالنسبة للطالب، وكيف تدير العمليات التي تدعم البيئة التعليمية وتسعلتحسينها .

7- التركيز على نتائج الأداء التنظيمي:

لكل من المحاور التالية أهمية في الحكم على نتائج الأداء التنظيمي في المؤسساتالتعليمية :

- تعلم الطالب (المناهج – الوسائل التعليمية – البيئة الجامعية – المشاركة والأنشطةاللامنهجية)
- رضى المستفيدين (العمليات– الخدمة المقدمة– المشاركة والاحترام– جودة المخرجات) . الأداء المالي (كفاية الموارد المالية وتنميتها – دقة التقارير – الموازنة – التدقيق – الإدارةالمالية) .
- أداء أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين(التمكن من المادة العلمية – المبادرة والإبداع – النمو المهني والحرص على التطور– التواصل والتشبيك – الالتزام والانتماء للمؤسسة) .
- الفعالية التنظيمية ومسؤولية القيادة (درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية و النتائجالمتحصلةدرجة الاستخدام للموارد المتاحة– القدرة على التعامل مع التحديات – جودةالهيكل وضوح السلطات – جودة المخرجات – مشاركة القيادة وتبنيها للعاملين – الرضا الوظيفي) .

[1] أحمد، أحمد ، **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية**، الطبعـةالأولى ،دار الوفاء : الإسكندرية . 2005، ص325

- المسؤولية الاجتماعية (درجة الالتزام بإسهامات الجامعات في التنمية المستدامة من خلالالعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع المحيط بكامله – نوعية الخدمةالمقدمة – إسهامات الجامعة البحثية في حل المشكلات المجتمعية العلمية والإنسانية).

ويضيف [1]إلى المبادئ السابقة لإدارة الجودةاعتبار الجودةجزء رئيسا من استراتيجية الجامعة، واعتبار كل فرد مسؤولا عن تحقيقها داخل الجامعة .

ومن خلال المبادئ السابقة فإن إدارة الجودةتمثل ثقافة وإطارا مهما لكلمستويات المؤسسة التعليمية التي ترغب في تطوير ذاتها ومواردها وترقى إلى مصافالمؤسسات الرائدة، كما أنها ليست إدارة للتغيير فحسب، بل هي ضمان للتحسين المستمرواستشعار للرقابة الذاتية المحفزة نحو التطوير الشامل لكل عناصر ومكونات المنظومةالتعليمية، لذا فهي ثقافة ينبغي على الجامعات تبنيها واعتماد أسسها وعناصرها المتمثلة فيالنقاط التالية :- ([2]

1. التركيز على الطلاب والمستفيدين .
2. اعتبار الجودة جزءا رئيسا من استراتيجية الجامعة .
3. وهي فلسفة وآليات وأدوات أساسية في إدارة الجامعة .
4. التركيز على مشاركة العاملين والمدربين، وتقوية الطاقات والإمكانات لتنفيذمعدلات الجودة العالية .
5. وهي مطابقة لبرنامج التحسينات المستمرة فهي لا تنتهي .
6. وهي واسعة النطاق في جميع أرجاء الجامعة .
7. اعتبار الجودة شاملة لكل العمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة وتركزعلى جوانب الجودة .

المطلب الثالث مبررات تطبيق إدارة الجودةفي التعليم العالي

لقد أثبتت إدارة الجودةفي مجالات الصناعة نجاحا ملموسا في تحقيق المركزالتنافسي، فا لشركات الصناعية ومؤسسات التعليم العالي لها مسؤولية مشتركة في تعلمومارسة إدارة الجودة(Windmer, & Harris, 1997, 314)، فالهدف المتوقع من تطبيقمبادئ الجودةونظرياتها في مجال التعليم العالي هو تحقيق التطور وإحداث عمليةتغيير في النظام التعليمي ليكون قادرا على الوفاء باحتياجات المجتمع ويسهم بشكل فاعل فيتنميته، وتنطلق أيضا أهمية التطبيق من أهمية تفعيل دور كل فرد داخل المؤسسة في اتجاهتحقيق جودة الإنتاجية وشموليتها لكافة المجالات،

[1] النجار، فريد ، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة : رؤى التنمية المتواصلة**، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع : القاهرة . 2000، ص74

[2] كنعان، أحمد ، آف اق تطوير كليات التربية وفق مؤشرات الجودة وتطبيقاتهفي ميدان التعليم العالي، **بحث منشور** ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، 2003، ص19

وترتبط عملية التطبيق للجودةفيالمؤسسات التعليمية بفلسفة التقويم الشامل، وتكمن مبررات وأهمية تطبيق مبادئ الجودة فيالنقاط التالية :[1]

1. ظهور الحاجة في المجتمع الجامعي إلى التكامل والانسجام بين مستوياته المختلفة

(الإدارة الجامعية، أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، أولياء الأمور) .

2. غموض الأهداف لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي .
3. تدني مستوى خريجي التعليم العالي وضعف أدائهم في المراحل التعليمية نتيجة ضعفالمحتوى العلمي المقدم لهم .
4. التوصل إلى سبل تشخيص نقاط القوة والضعف في مجالات أداء المؤسسات التعليميةكافة، وفي جميع عناصرها لكي تتمكن من التطوير وتحسين مخرجاتها .
5. حاجة الجامعات إلى مصداقية المستفيدين من خدماتها، وتقييم إنتاجيتها وقدرتها علىالعطاء .
6. تطوير النظام الإداري والتنظيمي والمحاسبي لضمان زيادة إنتاجية العاملين فيهاوتحقيق السمعة الجيدة ورضا المستفيد .
7. تدني مستوى التعاون والتنسيق بين المجتمع المحلي والجامعات .
8. حاجة الجامعة إلى مساحة أكبر في اتخاذ القرار، وتدعيم تمويل المشروعات .

ولتطبيق الجودةفوائد عديدة تسهم في نهضتها ورقيها، فهي تسعى إلى تركيزالجهود نحو الحاجات الحقيقية للمجتمع المحلي، وتعمل على إيجاد نظام شامل يسهل من خلالهضبط وتقييم وتطوير الأداء الأكاديمي والإداري، كما أنها تسهم في نشر روح التعاون والعملضمن فرق تشارك الإدارة العليا تحقيق أهدافها، وتطوير برامجها، وتؤسس للعمل الجماعيفي جو يسوده فهم الواجبات والمسؤوليات بشكل صحيح، ولعل من أهم الفوائد هو تحقيقخدمات أفضل للطلبة)، [2]، أن تخفيض التكلفة وتقليل الفاقد، وتعظيم دور الجامعة في التنمية، والحفاظ على القيم الأخلاقيةمن المكاسب التي تحققها الجامعات من تطبيق إدارة الجودة.

[1] الحاج، فيصل، وآخرون (، دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكميةلضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، **اتحاد الجامعاتالعربية**، الأمانة العامة : القاهرة ، 2008، ص22-23

[2] الترتوري، محمد، وجويحان، أغادير **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات** ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر: عمان.2006،ص117

المطلب الرابع التخطيط الاستراتيجي والجودة

يعمل التخطيط على تبني مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في نوعية الحياةالعملية، وتأمين المشاركة للجميع، وتطوير البنى الأساسية للعمليات، وإيجاد بدائل وأساليبترتكز على فهم معمق للبيئة مما يقلل من نسب الهدر الناتج عن التخبط والعشوائية، ويكسبالقائمين عليه والمشاركين فيه ثقة بأنفسهم وبتوجهاتهم، ويمثل دافعا ومحفزا نحو تحقيق أهدافالمؤسسة .

ولأن تحقيق أهداف معينة بطريقة مثلى تحتاج إلى :[1]

9. العديد من البيانات الإحصائية والمعطيات التكنولوجية .
10. تحليل الآثار المترتبة على كل خطوة من الخطوات تحليلا علميا دقيقا .
11. المقارنة بين نتائج الخطوات البديلة المتعددة .
12. التوازن بين متطلبات تحقيق الأهداف وبين الموارد المتوافرة .

فإن مبادئ ومنطلقات الجودة تصبح ممثلة كأساس مهم في عملية بناء الأهداف التيتعد جوهر عملية التخطيط، والمعبرة عن نواتج مراحله المختلفة، وكما أن إدارة الجودةالشاملة وإدارة التغيير لا يمكن أن تطبقا وتعملا بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيطالاستراتيجي لما لكلا المفهومين من ارتباط وثيق بنجاح تطبيقات الجودة، ولتفصيل العلاقة بينالتخطيط الاستراتي جي والجودة وتحديد نقاط الارتباط بينهما لا بد من الإشارة إلى المبادئ التيترتكز عليها كلتا العمليتين، والمخرجات التي تنتج عنهما والجدول التالي يوضح نقاط الاتفاقوالاختلاف بينهما:

دول رقم (1/2): العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة المصدر: الباحث

العملية	التخطيط الاستراتيجي	إدارة الجودة	متفق / مختلف
	تبني الإدارة العليا	القيادة	متفق
	التركيز على الثقافة والقيم	التركيز على العميل	مختلف
	التركيز على المشاركة	حشد خبرات القوى العاملة.	متفق

[1] الحفار، سعيد (2001)،" **أضواء على مفاهيم السياسة، الاستراتيجية، التخطيط،وضع الخطط وأصول تنفيذها ، نظري – تطبيقي"** الطبعة الأولى ، هيئة الموسوعةالعربية : دمشق ،2001،ص67

المبادئ	وضوح الرؤية والرسالة	التركيز على العمليات	مختلف
	التركيز على نتائج التحليل البيئي	التركيز على إدارة المعلومات وتحليلها ودراستها – اتخاذ القرارات بناء على الحقائق .	متفق
	التركيز على دقة الخطة التنفيذية	الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص .	متفق
	التركيز على مؤشرات الأداء	التركيز على نتائج الأداء التنظيمي	متفق
	التركيز على الرقابة والتقويم	إرجاع الأثر ويعنى بها نتائج التقييم التي تفيد في التحسين المستمر	متفق
المخرجات	إطار مفاهيمي وقيمي منظم يحكم سلوك المؤسسة	ثقافة إيجابية سائدة توجه العاملين نحو السلوك الصحيح	متفق
	مشاركة وتفاعل جميع العاملين في بناء الخطة وصياغة الأهداف	فرق الجودة التي تسهم في بناء وتطوير المؤسسة	متفق
	خطة واضحة المعالم	أدلة عمل وأنظمة موثقة	متفق
	مؤشرات أداء لأهداف الخطة	معايير ناظمة لتطبيق مفردات الجودة	مختلف
	تنظيم عمل الأفراد ولأقسام	استغلال الموارد بشكل أمثل	متفق

يتضح من خلال الجدول السابق أن نقاط الاتفاق والتكامل بين التخطيط والجودة كبيرةوتعبر عن مدى التكامل بينهما، فمبادئ الجودة ينبغي أن تكون حاضرة عند صياغة رسالةوأهداف المؤسسة، كما أن التخطيط للجودة مهم في تحقيق أهدافها، وأحد أهم مكوناتهاومعاييرها، ويبرز [1]أهمية الثقافة والرؤية والقيم والفلسفة في تجسيدالارتباط بين التخطيط والجودة باعتبارها عناصر أساسية وأسسا مهمة يبنى عليها تحديداتجاهات واستراتيجيات المؤسسة، وتمثل القرار التي يحدد للمؤسسة صبغتها، ومسار عملها،ودقة نجاحها وتأثيرها في البيئة التي

[1] توفيق، عبد الرحمن ، **الجودة الشاملة الدليل المتكامل أفكار عالميةمعاصرة**، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك) : القاهرة . ،ص68-72

تعمل خلالها، فإذا بنيت الثقافة لدى العاملين داخلالمؤسسة أصبحت جزءا من عاداتهم وتقاليدهم، وشكلت رؤيتهم وفهمهم للمستقبل، وعبرت عنالقيم غير المكتوبة .

وعند استهلال عملية التخطيط يبدأ التخطيط بتشخيص يقود إلى إعداد أهداف تحققالجودة الشاملة، من خلال تعرف البيئة الخارجية (العملاء – السوق – حجم التنافس)، وتحديدالأهداف التي تعمل على استقطاب وإرضاء مجتمع المستفيدين، ثم يتجه لتحليل البيئة الداخليةالتي تهتم بتوزيع الموارد وتنميتها واستثمار نقاط القوة فيها ومعالجة الخلل وبذلك يخدم هذاالتحليل غاية مهمة من غايات الجودة .

وتتحدد أهداف الجودةبعد إتمام عملية التشخيص ودراسته بعناية، ولقد كانالناس يصححون الخطأ فقط، ثم بعد ذلك ظهرت فكرة التحسين من منطلق المبادرة، وحاليا قدلا يكون هناك خطأ لكن الرغبة في التحسين المستمر هي السمة الغالبة على سلوك واتجاهات وثقافة المؤسسات، لذلك نجد أن تطور المفاهيم باتجاه تجويد العمل أدى إلى تطوير الخططوالبدائل الاستراتيجية بما يخدم تطوير المؤسسة.

ثم إن عملية تنفيذ الأهداف ترتكز على جماعية الأداء، وتفاعل كافة الإدارات والأقسامفي تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما تعبر عنه فلسفة الجودةومبادئها التي تركز علىالمشاركة وتعتبر أن تحقيق الجودة يكون بمشاركة جميع أعضاء المؤسسة والمستفيدين منخدماتها، ولضمان تحقيق نتائج أفضل لعملية المشاركة في التنفيذ يشترط أن يسبقها تحققعملية مشاركة الجميع في صياغة ووضع أهداف المؤسسة خلال عملية التخطيط .

ونظرا لأن تطبيق الجودةمن مسؤولية الإدارة، فإن المؤسسة ملزمة بتطويرخطة تضمن عملية التطبيق الجيد للمؤسسة ككل، ثم تخطط للأنشطة الخاصة بكل قطاع منالقطاعات داخلها، لذا ينبغي أن تكون الجودةموضوعا للتخطيط الاستراتيجي، وإذاكان النظ ر إلى تكوين الثقافة وغرس القيم وصياغة الفلسفة في إطارها النظري، وتحديدالسياسات مرحلة حمل تدرك فيها الرؤية، فإن التخطيط الاستراتيجي تكتمل معه الرؤيةوتنضج الأهداف التي تنتج الجودة الشاملة، فالجودة إذا ليست عشوائية ولا تحدث بالمصادفةولا تنجح ما لم يخطط لها بشكل دقيق.

المبحث الثاني تطبيق الجودةفي التعليم العالي

شجعت النتائج الإيجابية التي حققتها الجودة في مجال الصناعة القائمين على التعليمالعالي لتطبيقها في مؤسساتهم ويمر تطبيق الجودةبخمس مراحل ضرورية للتطبيقالناجح وهي : [1]

[1] توفيق، عبد الرحمن، مرجع سابق ،ص73

المطلب الأول:مراحل تطبيق الجودةفي التعليم العالي

مرحلة الإعداد

وهي مرحلة تسبق مرحلة البناء وتتسم هذه المرحلة بالبعد التخطيطي النظري الذييشمل صياغة الرؤية والاتفاق على الأهداف، وتشكيل اللجان التوجيهية التي ستشرف علىعملية التطبيق، وتحدد الموارد المطلوبة للتطبيق، وتضع الدراسة بين يدي صناع القرارلإصداره، وتقتصر هذه المرحلة على الإدارة العليا داخل المؤسسة.

مرحلة التخطيط

وتبدأ هذه المرحلة بوضع الخطط التفصيلية للعمل بمشاركة المدراء التنفيذيين داخلالمؤسسة والبدء بمرحلة نشر الثقافة وإدارة التغيير باتجاه تحقيق القناعة لدى الجميع بأهميةوجدوى التطبيق، وتصاحب هذه المرحلة تشكيل اللجان والفرق التي ستبدأ بوضع التفاصيلالدقيقة لعملية التنفيذ والجداول الزمنية اللازمة لها، وينبغي خلال مرحلة التخطيط إجراء تقويموتقدير دقيق للإشكالات والمعوقات المحتملة، لا سيما على صعيد نقاط الضعف والتهديداتالتي تعترض عملية التطبيق الناجح لكافة تفاصيل الخطة .

مرحلة التطبيق

تتطلب مرحلة التطبيق – لكي تؤدي الهدف المرجو منها– إعدادا جيدا لأعضاء الهيئةالتدريسية والموظفين داخل المؤسسة من حيث نشر الثقافة، وتدريبهم على المهارات اللازمةبناء على دراسة دقيقة للاحتياجات التدريبية، وتوفير الموارد اللازمة لعملية التطبيق، ومنالأهمية بمكان أن نؤكد على التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق الجودة، وتشمل مرحلة التطبيقتشكيل الفرق التي ستساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجيةلكافة مجالات عملالجودة التي أشرنا لها سابقا .

مرحلة التقويم وضبط الجودة

يعتبر التقويم عملية مستمرة وممتدة تبدأ في مرحلة الإعداد فيما يعرف بالتقويم القبلي،وتمتد إلى مراحل التخطيط والتنفيذ، وتستمر لفحص نتائج الأداء وتسجيل الملاحظات التيتخدم عملية التحسين المستمر، وتفيد هذه المرحلة

في إحداث الاستقرار لدى المؤسسة التيتتحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتتحقق الرقابة وضبط الجودة من خلال إجراءات عدة :[1]

- توثيق الإجراءات وتعليمات العمل .
- ضبط الوثائق ووصف الطرق المستخدمة لضمان المراجعة وتحديد الصلاحيات والضبطلوثائق نظام إدارة الجودة والوثائق المرجعية .
- ضبط سجلات الجودة ووصف لطرق السيطرة عليها .
- التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة (تدقيق عمليات التخطيط) .
- الفحص والاختبار للتأكد من تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب .
- الإجراءات التصحيحية والوقائية .
- المعايرة، وتشمل معايرة الأجهزة والمعدات المستخدمة أو مطابقة البيئة الجامعية للمعاييرالصحية المطلوبة .
- مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة.

ويرى الباحث أنه يمكن إضافة مرحلة خامسة لمراحل تطبيق الجودةوهي :

مرحلة التميز

وتبدأ هذه المرحلة بعد التأكد من تطبيق المؤسسة لكافة المعايير والمحاور التيتضمنتها إدارة الجودةومطابقتها للمواصفات المطلوبة، وتسعى المؤسسة خلال هذهالمرحلة إلى تقديم مبادرات تمثل نموذجا يحقق لها سمة مميزة بين المؤسسات المناظرة، فقدتتميز المؤسسة في الجانب البحثي، أو التقني (أنظمة تكنولوجيا المعلومات)، أو في الجانبالإداري، ويحكم على المؤسسة المتميزة أيضا إذا تخطت مرحلة التخطيط الاستراتيجي منتطوير الذات للمؤسسة إلى تطوير المجتمع، ومن محلية الرؤية إلى عالميتها، ويمكن تعرفسمات المؤسسة المتميزة من خلال المعايير التي سنتطرق لها في الفصل القادم والمقتبسة منمعايير الهيئات الوطنية للجودة .

وتمثل إدارة الجودةفلسفة تنظيمية تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة

للعمليات، كما توفر نظاما نوعيا لمخرجات ذات سمات تنافسية[1]، لذاوجدت الإدارات الجامعية نفسها أمام استحقاق ضروري لضمان تقدمها أو الاختيار لمواجهةاستحقاقات التدهور والتقزم والانكفاء على دور هامشي، ولتطبيق إدارة الجودةفيمؤسسات التعليم العالي خطوات تمهيدية عملية ينبغي عليها البدء بها وهي :[2]

[1] الترتوري، وجويحان، مرجع سابق ،ص 200

أ . تشكيل فرق ذات كفاءة تقوم بما يلي :

- ✓ عقد دورات تثقيفية لنشر ثقافة الجودة .
- ✓ بيان مبررات تطبيق النظام وفوائده .
- ✓ بيان المعايير الوظيفية التي تحكم اختيار نموذج لضمان وتوكيد الجودة .
- ✓ توضيح متطلبات تطبيق النظام .
- ✓ عرض المراحل الأساسية التي يشملها تطبيق النظام .
- ✓ بيان الأدوار الأساسية التي يشملها تنفيذ النظام .
- ✓ عمل خطة لتطبيق الجودة.
- ✓ عمل هيكل لتوثيق نظام إدارة الجودة .

ب. تدريب المديرين والعاملين في مؤسسات التعليم العالي:

ويشمل التدريب على إجراءات الجودة مثل: توثيق الإجراءات، ضبط الوثائقوسجلات الجودة، طرق التقييم الداخلي والفحص، التأكد من تنفيذ الأعمال بالطريقة الصحيحة،وكافة المهارات الإدارية المرتبطة بالجودة كالتخطيط وإدارة التغيير ومهارات الحاسوبوغيرها.

ج. إعداد دليل الجودة ويشمل: سياسة الجودة في التعليم العالي، تحديد أهدافها المتعلقة بضبطإجراءات العمل وتوحيدها، المرجعية النظامية لهذه الإجراءات، التطوير والتحسين المستمرلجودة الأداء والخدمات، وإرضاء المستفيدين.

د. تحديد عناصر إدارة الجودة التي ستستهدفها المؤسسة مثل: مسؤولية الإدار ة ونظام الجودة،عمليات الضبط للعقود والوثائق والعمليات والفحص والاختبار والخدمات، التدقيق الداخليوالمراجعة، والتدريب.

ولبدء برنامج الجودةفي الجامعات لا بد من تحديد رسالة الجامعة المنسجمةمع رؤيتها وتوثيقها ونشرها، ثم تطبيق شعار الالتزام بالتميز في كافة أهدافها والتركيز علىالتميز فيما ترغب الجامعة به، وبناء استراتيجية للتغيير ترتكز على التطوير المستمر للنوعيةمن خلال المراجعة للهيكل التنظيمي وأساليب العمل والمراجعة الدورية للأهداف.

[1] محجوب، بسمان ، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالميـة– دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة-، المنظمـة العربيـة للتنميـةالإدارية، القاهرة. 2003،،ص113

[2] صطام، عواد، وقابض، نمر ، نظام إدارة الجودة ، **مجلة رسالة المعلم** ،عدد 41، وزارة التربية والتعليم : الأردن 2003، 32)

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ومن المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة [1] :

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ترسيخ ثقافة الجودة بين جميع أفراد المؤسسة والعمل على صقلهم بثقافة تنظيمية جديدةتنسجم مع التجديد والتطوير.
- تنمية الموارد البشرية لدى المعلمين والمشرفين الأكاديميين، وتطوير وتحديث المناهج،والهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب.
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة، ودعم وتشجيع العمل الجماعي لتحسينمستوى الأداء
- تعرف احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين.
- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق، واستخدام أساليب كمية في اتخاذ ودعم القرار.

ويرى الباحث أن من أهم متطلبات تطبيق الجودةأن تكون للجودة قوة دافعةومحركة لجميع أهداف الأداء ومصاحبة له، وأن يكون لها أسبقية استراتيجية، وغاية قيميةمرتبطة بالرقابة الذاتية والقناعة الراسخة بأهميتها لدى العاملين في المؤسسة، ويمكن تطبيقمعايير ومؤشرات عالمية كالآيزوا 9002 الخاص بالميدان التربوي والذي تضمن تسعة عشربندا تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات المعيارية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية وهي :- مسؤولية الإدارة العليا، نظام الجودة، مراجعة العقود، ضبط الوثائق والبيانات،المشتريات، التحقق من الخدمات والمعلومات المقدمة للطالب أو ولي أمره، تمييز وتتبعالعملية التعليمية للطلاب، ضبط وتقويم الطلاب، حالة التفتيش والاختبار، حالات عدمالمطابقة، الإجراءات التصحيحية والوقائية، التناول والتخزين والحفظ والنقل، ضبط السجلات،المراجعة الداخلية للجودة، التدريب، الخدمة، الأساليب الإحصائية .

كذلك يمكن تطبيق معايير وطنية تضعها الهيئات المختصة بالجودة والنوعية، وتخدمهذه المعايير تنظيم العمل، وترتيبه، وتوحيد الفهم لدى جميع المعنيين بتطبيق نظام إدارةالجودة الشاملة.

المطلب الثالث : مؤشرات الجودة في التعليم العالي :

تعتبر المعايير التي وضعها رواد الجودة الأوائل أمثال بالدريدج وكروسبي من الأسسالمهمة التي بنى على أساسها العديد من الباحثين الذين طوروا مؤشرات للجودة في التعليمالعالي وتصلح أن تكون أداة للقياس الدقيق لمدى تقدم

[1] العاجز، فؤاد، ونشوان، جميل ، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعالفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، **مجلة الجودة في التعليم العالي** ، العدد الثاني، ديسمبر 2005، الجامعة الإسلامية : فلسطين 2005، ص112-114

وتطور المؤسسة، فقد طور[1]، مؤشرات للجودة في التعليم العالي تضمنت أربعة وعشرين مؤشراتوزعت على المحاور التالية :

1. **محور الطلبة** : ويتناول مؤشرات الانتقاء وسياسة القبول، ونسبة عدد الطلبة إلى أعضاءهيئة التدريس المقبولة بحسب المعايير العالمية في هذا المجال، ومتوسط تكلفة الطالبباعتبارها مؤشرا مهما لتحقق الجودة على أن يكون مؤشرا من بين عدد من المؤشراتالتي تدعم تحقق الجودة، ومن المؤشرات المهمة الخدمات المقدمة للطلبة كالخدماتالصحية، والإرشاد، والإقامة، والمساعدات المالية، ويعتبر استعداد ودافعية الطلبة للتعليموتهيئة الظروف المناسبة للعملية التعليمية قبل بدء الدراسة وأثنائها من المؤشرات المهمةالتي تسهم في تحقيق النجاح ورفع نسبة الخريجين ومستواهم العلمي والعملي والتي تعتبرمن أهم المؤشرات في هذا المحور، فمستوى الخريج الجامعي هو المخرج النهائيوالمؤشر الذي يحقق رضى المجتمع عن أداء الجامعة، ويعبر عن مستواها الأكاديميوالإداري .
2. **محور أعضاء هيئة التدريس** : ويتضمن مؤشرات المؤهل، والتدريب والتأهيل لأعضاءهيئة التدريس، والإنتاج العلمي المنشور، ومدى تفرغهم للعمل الجامعي، ومدى مشاركتهمفي الجمعيات المهنية والعلمية، وعلاقة المدرسين بالطلبة القائمة على احترام أعضاء هيئةالتدريس لطلبتهم.
3. **محور جودة المناهج الدراسية:** حيث يعد المنهج الدراسي عنصرا رئيسا من عناصرالعملية التعليمية، ويتسم المنهج الدراسي بالحداثة واستخدام التقنيات، إذا عكس مضمونهمفاهيم الأصالة والتجديد، ومدى ارتباطه بالبيئة وإثراء شخصية المتعلم بالمهارات اللازمةالتي تعينه على فهم الحياة وتحديد المشكلات المرتبطة بالتخصص المهني والقدرة علىحلها .
4. **محور الإدارة الجامعية:** ويعبر عن هذا المحور مؤشر مدى التزام القيادة العليا بالجودةومبادراتها وتحقيقها، ومدى توفر العلاقات الإنسانية الطيبة التي ينبغي أن تسود بينأعضاء هيئة التدريس والمستويات الإدارية المختلفة داخل الجامعة، وطرق اختيارالإداريين وتدريبهم.
5. **محور الإمكانات المادية** : تتعدد الإمكان ات المادية المطلوب توافرها في الجامعات،وتمثل هذه الإمكانات داعما مساندا للعملية التعليمية ومن مؤشرات الجودة المرتبطة بهمدى مرونة المبنى وتعدد استخداماته، وكفاءته لاستيعاب أعداد الطلبة ومدى مناسبةموقعه الجغرافي، ومن أهم المرافق الجامعية وجود مكتبات تخدم الهيئة التدريسيةوالباحثين والطلبة، وشمول المكتبات على مصادر تخصصية وغير تخصصية وعلىالدوريات والمجلات، وتخضع المكتبة لمجموعة من المواصفات ينبغي أن تتوافر بها مثلاالمساحة المتاحة لغرف القراءة، وعدد ساعات العمل بها، ومدى توافر العاملين ونوعيةالمساعدة التي يقدمونها، وسهولة الوصول للمعلومة، ومن مؤشرات هذا المحور وجودمخابر مزودة بأجهزة ومعدات تضمنان الأداء المخبري الفعال، ومدى استفادة الطلبةوالمدرسين منها، وتأتي الموازنات

[1] كنعان، مرجع سابق ،ص21-27

المخصصة للجامعات في سلم المؤشرات المهمة لتنفيذأهداف المؤسسة، ومدى دعم هذه المخصصات لبرامج المنح المقدمة للطلبة ودعم البحثالعلمي والتطوير المهني للعاملين في الجامعات .

6. **محور الجامعة والمجتمع**: تعد خدمة المجتمع من الوظائف الرئيسة للجامعات ومنمؤشرات تميزها، وهذا يستدعي ربط التخصصات المختلفة في الجامعات بحاجاتالمجتمع وتحقيق التكامل والتفاعل بين وظائف التعليم العالي الثلاثة، وهي التعليم والبحثالعلمي وخدمة المجتمع، وتقاس مؤشرات الجودة بمدى تحقق إسهامات الجامعة في تطويربنى المجتمع وموارده واقتصاده من خلال ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع بغيةإيجاد حلول لها، والتواصل مع سوق العمل بشكل مستمر .

المطلب الرابع : تجارب معاصرة للتخطيط الاستراتيجي والجودة في التعليم العالي:

تعبر التجارب العملية المعاصرة عن ترجمة للنظريات الرائدة، وبرهانا على صحة وواقعيةهذه النظريات، كما تمثل نواة للبحث المؤسساتي، وفي استعراضنا لنماذج من هذه المؤسساتالتي تميزت في مجالات التخطيط والجودة نتجاوز مجال القول إلى مجال العمل، ونضعمؤسساتنا التعليمية العربية أمام استحقاق تنافسي عملي، يتجاوز حدود الترف الفكري، ويحققنتائج إيجابية ترتقي بالأداء، ويجلب التميز لأصحابها، وسنعرض هنا تجربتين لجامعتين طبقتامعايير با لدريج للجودة والنوعية وكانتا أولى الجامعات التي نالتا الجائزة، والجامعتين هماجامعة وسكونسن ستاوت للعلوم التطبيقية، وجامعة نورثويست ميسوري التربوية في الولاياتالمتحدة الأمريكية.

جامعة وسكونسن ستاوت: [1]

تعتبر جامعة وسكونسن ستاوت في الولايات المتحدة الأمريكية من الجامعات التيتدعمها الحكومة منذ إنشائها في العام 1891، وتركز برامجها بشكل أساسي في العلومالصناعية وعلوم الاقتصاد المنزلي، ويبلغ عدد طلابها (8000) طالب في حين بلغ عددموظفيها (1200) موظفا. ويلاحظ الباحث هنا أن أعداد الطلبة قليل مقارنة بأعداد الموظفينمما يتيح للجامعة أن تقدم خدمات نوعية، ويصعب إسقاط ما سنتحدث عنه خلال هذه التجربةعلى الجامعات الفلسطينية بشكل كامل .

في العام (2001) كانت الجامعة أول مؤسسة تعليمية جامعية تنال جائزة مالكولمبالدريج التقديرية للجودة والنوعية، وسنتناول تجربة الجامعة من خلال هذه المعايير علىالنحو التالي :

[1] سورنسن، وآخرون مرجع سابق ، ص 55-101

1- أنظمة القيادة

تخضع الجامعة لسلطة رئيس الجامعة ومجلس الأوصياء الذي يقوم بمتابعة سيرالعمليات الأكاديمية والإدارية والتواصل مع المجتمع، ولا تختلف الجامعة في هيكليتها الإداريةكثيرا عن الجامعات الأخرى، فلديها قسم للشئون الأكاديمية وشئون الطلاب، وقسم للشئونالإدارية والخدمات، يترأسهما نائب رئيس الجامعة، وهناك عميد لكل كلية أو اختصاص منالاختصاصات، بالإضافة لرؤساء الأقسام الذين يشرفون على تحقيق الأهداف الأكاديمية .

يضاف للوظائف السابقة وظائف إضافية متعلقة بصنع القرار تحت مسمى الإدارةالمشتركة تضم أعضاء من الهيئة التدريسية والإداريين والطلاب، وتعنى بوضع وتطويرومراجعة السياسات المتعلقة بوظائفهم والمرتبطة بالفعاليات الأكاديمية والتعليمية وشئونالأفراد .

وقد شكلت إدارة الجامعة مطلع العام (1988)، ثلاث هيئات إدارية تمثل مجلساستشاري الأكاديميين، ومجلس استشاري الإداريين، واتحاد الطلاب بحيث يضمن تمثيلا عادلاللجميع في صنع القرار، إلا أنه برزت إشكالات التواصل وبطء اتخاذ القرار كإحدى السلبياتلهذا النظام، مما حذا بإدارة الجامعة إلى دمج هذه الهيئات في مجلس استشاري واحد يجمعممثلين عن هذه الشرائح ويضم واحدا وعشرين عضوا يجتمع مرتين أسبوعيا ويكون أعضاؤهمسؤولين عن التواصل مع مؤسساتهم .

وهناك لجان أخرى تقدم الدعم والمساعدة للمجلس الاستشاري مثل لجنة التخطيطالاستراتيجي ولجنة التعليم والمنهاج ولجنة متابعة الدعم الفني التعليمي، وتسهم هذه اللجان فيتعميم الخطط وتحليل القضايا الاستراتيجية وتقديم البيانات والتقارير للمجلس الاستشاري .

اتجاه القيادة ومتابعة الأداء

يعقد المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة لقاء سنويا يتم خلاله تحديد الاتجاهات التيستعتمدها القيادة العليا للجامعة، ويعمد المجتمعون إلى مراجعة رسالة الجامعة ورؤيتهاالمستقبلية وقيمها والمعلومات المتوفرة عن الأداء السابق، بالإضافة إلى التطورات الطارئةعلى الأهداف والغايات الاستراتيجية، كما تقيم المجموعة أفضل الممارسات التعليمية وبناء على عملية التقييم للمجالات موضوع النقاش يحدد اللقاء المجالات التي تحتاج لتطوير، ولاتغيب تحديد أولويات الموازنة عن أجندة الاجتماع، ويشكل المجلس الاستشاري فريق القيادةالإدارية الذي يلعب دورا رئيسا في تقييم الأداء العام للمؤسسة، والتطورات الجارية علىأولويات الجامعة، ويعقد هذا الفريق سلسلة اجتماعات خلال العام ويقدمون تقارير للمجلسالاستشاري تتعلق بسير العمليات نحو تحقيق الأهداف الأساسية والتخفيضات أو الزياداتالمتعلقة

بالميزانية، كما تمد رئيس الجامعة بالبيانات المقارنة المتعلقة بمؤشرات الأداء التيتسهم في تحديد الثغرات والتحقق من جودة أداء القيادة في المؤسسة وتقييم الاتجاهاتالمتغيرة.

وقد وضع فريق القيادة الإدارية رؤية طموحة لعملها تمثلت في تحقيق التطوروالحصول على اعتراف بنظام الجامعة على أنه من أرقى الأنظمة في العالم، أما الرسالةفتلخصت في العمل كفريق فعال ثم صاغ الفريق أهدافه في ثلاثة محاور هي: إقامة علاقاتتعاونية، والتطور المهني، ومنتدى قضايا الساعة لتشجيع الأعضاء على الاطلاع على القضاياوالمستجدات المتعلقة بالتعليم العالي .

ويقوم فريق القيادة الإدارية بمجموعة من الأنشطة للارتقاء بالنوعية والإفادة منالتجارب المتميزة شملت زيارات خارجية لشركات ومؤسسات حاصلة على جائزة بالدريدج،ثم يقوم بتقييم الاجتماعات ومناقشة الإسهامات المقدمة من العاملين بالمؤسسة، كما يقومالفريق بإجراء تقييم لأداء الهيئة التدريسية والموظفين بشكل دوري، ويتم تعميم نتائج عمليةالتقييم هـ ذه في كافة أرجاء الجامعة، وتستخدم نتائج التقييم لإبداع طرق جديدة لتحسين أداءالعاملين والإدارة العليا بما فيهم رئيس الجامعة

2- دعم المجتمعات الرئيسة

تحرص جامعة وسكونسن ستاوت على إنشاء علاقات قوية تصل إلى إنشاء شراكاتمؤسسية مع مجموعات محلية وإقليمية ومهنية، ولتحقيق ذلك يتم إدخال الشراكات مع المجتمعومبادرات التطوير الاقتصادي ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي، وخطة الميزانية الخاصةبالجامعة لتكون جزءا من الأهداف الاستراتيجية، ويقوم الإداريون الكبار وأعضاء هيئةالتدريس بنشر وتطوير التعليم والظروف الاقتصادية في المجتمع، كما يقوم فريق القيادةالإدارية بالأمر ذاته من خلال اشتراكهم في مؤسسات فرعية تتبع للجامعة بالإضافة لمؤسساتاجتماعية .

كما أن أعضاء الهيئة التدريسية يشاركون في مجالس المدينة والمجالس المدرسيةوالخيرية، ويلقون العديد من المحاضرات التي تدعم تطوير النوعية في المجتمع، ويترأسونبرامج أخرى تطرحها الولاية لتطوير الجودة والنوعية .

3- التخطيط الاستراتيجي

تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعة وسكونسن ستاوت إلى تحقيق الأهداف التالية :

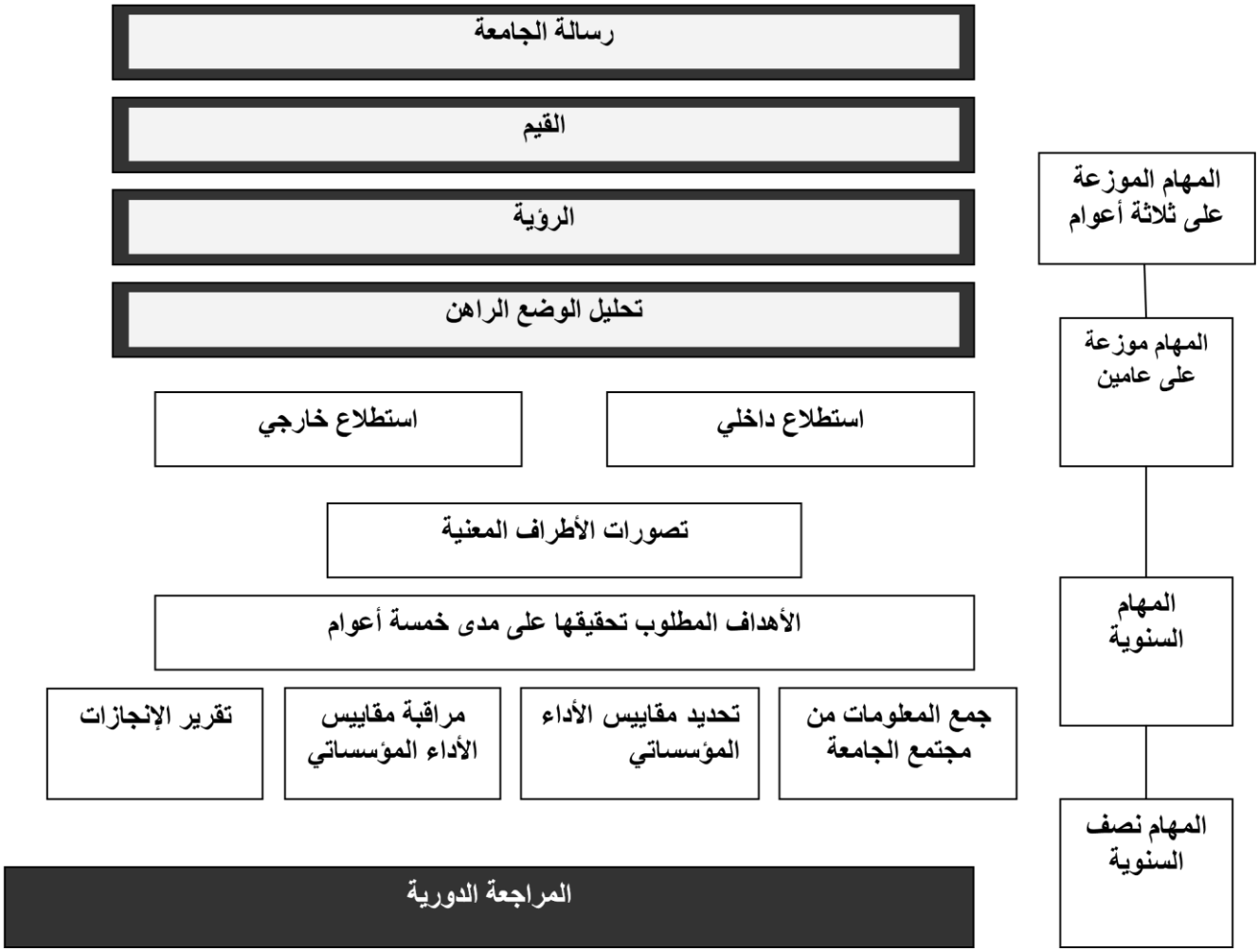
- تسهيل التخطيط والمناقشة والحوار .
- التشجيع على المشاركة .
- تحسين نوعية القرارات والصفقات .

- خلق جو من الثقة .
- زيادة الإدراك بكل متعلقات الخطة والميزانية .
- قيادة الجامعة بشكل استراتيجي .

وتتضمن عملية التخطيط تطوير رسالة ورؤية وقيم الجامعة، كما تشمل عملية التحليلالاستراتيجي للوضع الراهن، وتقدم ثلاث مجموعات رئيسة الدعم لنظام التخطيطالاستراتيجي، فالمجلس الاستشاري لرئيس الجامعة يقوم بالتنسيق بين التخطيط وتخصيصالموارد المالية وتطبيق خطط العمل المتفق عليها، كما أن هناك لجنة التخطيط الاستراتيجيالتي تت ألف من ستة عشر عضوا من بينهم ممثلون عن الهيئة التدريسية والموظفين والطلاب،واللجنة مسؤولة عن وضع خطط عملية قابلة للتطبيق، كما تدرس مؤشرات الأداءالاستراتيجي وتراقب تطبيق خطط العمل، أما المجموعة الثالثة فهي دائرة الميزانية والتخطيطوالتحليل التي يعمل فيها ثمانية موظفين تشمل الوظائف المعنية بالأبحاث المؤسساتية، وتحليلالموارد المالية والتطور السنوي للميزانية، والتطورات الرئيسة الطارئة على الميزانيةورأسمالها .

وتدعم هذه المجموعات الثلاث عملية اتخاذ القرار بشأن الأهداف الاستراتيجية القائمةبناء على معلومات وبيانات دقيقة، والنموذج التالي يوضح مسار ومراحل عملية التخطيطالاستراتيجي في الجامعة

شكل رقم 2-1: نموذج التخطيط الاستراتيجي في جامعة وسكونسن ستاوت



المصدر: (سورنسن، وآخرون، 63،2006)

وترتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي ثلاث عمليات مهمة تسهم في عملية التدقيقوالرقابة على مسار العمل في الجامعة وهي :

- **عملية تحديد الأولويات في الميزانية السنوية**

تتألف عملية تحديد الأولويات من خمس خطوات يشارك فيها مجتمع الجامعة بأكمله،وتبدأ هذه العملية بعقد عدة اجتماعات في الصيف والخريف، وتستغرق أربعة أشهر تتضمنمراجعة ومناقشة المعلومات التي تقدمها إدارة الميزانية والتخطيط والتحليل، ثم يتم تصنيفالمعلومات التي تمت مراجعتها إلى فئات تنقسم إلى مسائل مهمة على المستوى الوطنيوالمحلي، ثم يتم وضع خطط عمل خاصة بالجامعة وإدارة العمليات فيها، ويقوم بعدها المجلسالاستشاري بعقد الاجتماع الصيفي لوضع خطط قريبة المدى للأولويات، وأخيرا تنظم الخطةالعامة للأولويات في الميزانية السنوية، ويجتمع رئيس الجامعة بالعاملين والطلبة ويبلغهم خلالندوة بتفاصيل الخطة والميزانية المقرة في الجامعة وقرارات الجامعة بشأن الأولويات .

وتخضع عملية تحديد الأولويات إلى قواعد الموارد المالية المعتمدة في جامعةوسكونسن ستاوت والمتمثلة بـ :

- تحديد أولويات الميزانية من خلال استخدام عمليات تشاركية توجهها رسالة الجامعةوالتخطيط الاستراتيجي .
- تمويل النشاطات التي تعد أساسية بالنسبة لرسالة الجامعة، أو لأنها تتمتع بقيمة إضافية أولأنها ضرورية .
- حماية مصداقية رسالة التعليم الجامعي والدراسات العليا .
- الحفاظ على مصداقية الخدمات التي تدعم الرسالة الأساسية للجامعة .
- المحافظة على المرونة في كافة مستويات المؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارداالمالية الاحتياطية لتمويل المشاريع الاستراتيجية والحالات الطارئة غير المخطط لها .
- إعادة تخصيص الموارد المالية لتمويل المبادرات أو المشاريع الاستراتيجية التي تتمتعبأولوية عالية .
- التأكد من أن قرارات التخصيص قريبة المدى تكمل التخطيط لتحقيق الأهداف بعيدة المدى .
- اتخاذ قرارات مدروسة فيما يتعلق بالميزانية من خلال اللجوء إلى استخدام البياناتوالتحليلات والتقديرات.

وضع تصور مستقبلي للعمل

تعتمد الجامعة في تحديد ووضع التصور المستقبلي على تحليل الوضع الراهنباستخدام منهجية سوات، كما تعتمد على التقارير ونتائج الاستطلاعات التي يوفرها برنامجمالكولم بالدريدج بتحديد مصادر القوة المؤسسية بشكل عام، ولقد قامت الجامعة بتطبيق عمليةوضع المعنيين للتصورات المستقبلية عام (2001و2003)، حيث تم استخدام وسائل الارتقاءبالنوعية والجودة لمعالجة نتائج ورشات عمل المعنيين التي نجم عنها توصيات متعلقةبالتوجهات المستقبلية والخطط البديلة التي تصلح للظروف المحتملة .

- **مؤشرات الأداء**

تحدد جامعة وسكونسن ستاوت مؤشرات الأداء بالنسبة لأهداف الجامعة وأولوياتهاوخطط العمل، ويتم قياس مستويات النجاح ومراقبة الأداء من خلال وضع غاية معينة أونتيجة محددة يجب أن يحققها كل هدف استراتيجي، والجدير بالذكر أن تطابق مؤشرات الأداءمع القيم الأساسية للجامعة هو أمر يخضع للمراجعة السنوية، حيث يتم التركيز على المجالاتالتي تحتاج إلى تحسين وتطوير، كما يتم إطلاع الموظفين والطلبة على التوقعات والتطلعاتالتي تتضمنها مؤشرات الأداء .

4- التركيز على الطلاب والمعنيين

لم تقف جامعة وسكونسن عند حدود توفير فرص القبول لأكبر عدد من خريجيثانويات وسكونسن كهدف من أهدافها، بل حرصت على تقييم احتياجات وتوقعات وآراءومواقف طلبة الجامعة ومراقبتها طيلة أعوام الدراسة، كما يتوجب على الطلبة الإدلاء بآرائهمفي استطلاعات متعلقة باحتياجات خاصة، وبعد تحليل النتائج يتم الاستفادة منها في توفير تلكالاحتياجات، كما يتم الاتصال بكل طالب لديه مطالب أو احتياجات خاصة عبر ممثل مكتبخدمات الطلاب ووحدة الدعم والمساعدة التي تقدم الدعم النفسي والإرشادي والمادي للطلبةالذين يعانون من مشاكل التأخر في الدراسة والرسوب أو الطلاب المعاقين، كما تهتم الجامعةبالطلبة الجدد وتحرص على قياس درجة الرضا لديهم .

ويتم تقسيم الطلبة حسب اختصاصهم الجامعي ويتابعهم مدراء البرامج الذين يشجعوهمعلى المشاركة في صنع القرارات المتعلقة باختصاصاتهم وبرامجهم الدراسية، وللأخذ بزمامالمبادرة يدعى الطلبة للمشاركة في لجان استشارية وذلك في كافة الوحدات الأساسية التي تقدمخدمات للطلبة، كما يشارك الطلبة في تقييم مدرسيهم .

وتبدأ الجامعة ببناء علاقات مع الطلبة قبل بضع سنين من انتسابهم للجامعة، حيث يتمتعريف طلبة المراحل المتوسطة والثانوية بالجامعة من خلال زيارات تعريفية والبرامج التيتنظمها الجامعة لهم، كما يقوم مستشارون من مكتب القبول الجامعي ومدراء الأقسام الجامعيةبزيارة المدارس الثانوية لتشكيل انطباع إيجابي لدى الطلبة تجاه الجامعة .

ولا يقتصر اهتمام الجامعة بالطلبة خلال فترة دراستهم فقط بل تمتد لما بعد التخرجباعتبارهم أحد أهم مكونات الشرائح المجتمعية المعنية بالجامعة، وتقوم الجامعة بتحديداحتياجات الخريجين وتطلعاتهم عن طريق عمليات الاتصال التي تجريها مؤسسة ستاوت،ومن خلال استطلاعات المتابعة للخريجين، وتقوم المؤسسة باستضافة لقاءات الطلاب وتحتفظبقاعدة بيانات للخريجين وموقع تفاعلي على الإنترنت والذي يضم بيانات عن أصحاب العملأيضا، كما

تصدر الجامعة نشرة الوظائف الشاغرة عبر الموقع، ومن خلال مكتب التشغيلالتعاوني في الجامعة يتم بناء علاقات وطيدة مع أصحاب العمل في المنطقة، ويعقد المكتبسنويا مؤتمر الخريف المهني الذي يشارك فيه أرباب العمل بشكل كبير، كما يقوم مكتبالتشغيل التعاوني بتنصيب برنامج على شبكة الإنترنت يربط الطلاب بأصحاب العمل ويقدملهم خدمات مستمرة على الشبكة . [1]

وتحدد الجامعة متطلبات شركائها التجاريين والصناعيين من خلال وحدات ثلاث هي: مؤسسة ستاوت للتكنولوجيا، ومعهد ستاوت للعلوم التقنية، وتحتضن هذه المعاهد أكثر منثمان وأربعين صناعة إنتاجية وخدمية، وكل مستثمر في المؤسسة لديه علاقات مستمرة معجامعة وسكونسن ستاوت، ويشارك المدرسون والخبراء في الجامعة في تطوير أداءالمؤسسات المتعددة المشاركة للجامعة، ويلتقي القادة والإداريون الكبار بشكل دوري مع قادةالمجتمع، كما تعمل الجامعة والمجتمع يدا بيد على المشروعات الكبيرة مثل: إنشاء مجمعرياضي ترفيهي، وغيره من المشاريع التي تخدم المجتمع .

ولقياس أدائها في خدمة الطلبة والمعنيين طورت الجامعة مؤشرات رئيسة للأداءاقتبست من قيم المؤسسة وخطتها الاستراتيجية المتعلقة بهذا الجانب وقد قسمت المؤشرات إلىخمسة محاور كما هو مبين في الشكل التالي :

جدول رقم (2/2): المؤشرات الرئيسة للأداء في جامعة وسكونسن ستاوت

نتائج أداء الطلاب – تعلم الطلاب - **الاحتفاظ بطلبة السنة الأولى** - **كفاءات البرنامج** - **التعلم الفعال**	**رضا الطلاب والأطراف المعنية بالجامعة – تقييم طلاب السنة الأولى** - **رضا الطلاب** - **رضا الخريجين عن التعليم** - **رضا صاحب العمل عن الخريجين**

[1] سورنسن، وآخرون مرجع سابق ، ص 55-101

- تطور كفاءات الطالب - تقدير الطالب للتنوع - معدل التخرج - النجاح في الحصول على عمل بعدالتخرج - الفعالية العامة للتخصص الأكاديمي نتائج الهيئة التدريسية والموظفين - الروح المعنوية للمدرسين والموظفين - تقييم الروح القيادية - رضى الموظفين - معدل تغيير المدرسين - شكاوى الموظفين - أعلى مستوى تعليمي - نفقات التطوير المهني - مناصب الأستاذية والرئاسة - فعالية الموارد البشرية - معدل الإصابات والحوادث	- رضا مجلس الأوصياء - الاعتراف والتقدير النتائج المالية ونتائج الميزانية - رسوم جامعية وطعام وسكن معقول - تحقيق نمو في العائدات - تمويل أولويات الميزانية - دعم التعليم - مرونة الميزانية الفعالية المؤسسية - مجموعة متميزة من البرامجوالاختصاصات الأكاديمية - تجديد المناهج - تمويل خارجي - تعليم يعتمد على أحدث المختبرات - طريقة تقديم التعليم عن بعد - الالتزام بالتدقيق - الأمان والسلامة - أداء خدمات الدعم والمساعدة - أداء قسم المعلوماتية - الرضا عن خدمات الدعم والمساعدة

المصدر: (سورنسن، وآخرون، 2006، 8)

5- إدارة المعلومات

تضع الجامعة في سلم أولوياتها توفير قواعد بيانات متاحة لكافة المستفيدين منالجامعة وفق نظام معين يناسب كل شريحة من هذه الشرائح، وتعتمد الجامعة على نشر أكبرقدر ممكن من هذه المعلومات على موقع الجامعة، حيث توفر إدارة الجامعة خدمات الإنترنتفي كافة المرافق الجامعية والمباني الإدارية والسكن الجامعي، كما يتواصل المقيمون فيالجامعة عبر البريد الالكتروني، ويتم نشر كتاب الحقائق عن الجامعة باستمرار حيث يتضمنمجموعة الحقائق والمعلومات المقارنة عن الطلبة والمدرسين، والبرامج والاختصاصاتالأكاديمية، كما يقوم الطلبة من خلال الموقع

بعمليات التسجيل وطلب الخدمات، ومعرفةدرجاتهم وبياناتهم، كما يمكنهم الاحتفاظ بسيرهم الذاتية، وتعتبر جامعة وسكونسن ستاوتأولى الجامعات التي أجبرت طلاب السنة الأولى على إحضار حواسيبهم النقالة معهم إلىالجامعة، كما تعمل على استبدال حواسيب الموظفين والمدرسين بأخرى جديدة كل ثلاثةأعوام، وتستخدم الجامعة نظام معالجة واسعة للمعلومات لتضمن نظام وبيانات نوعية عاليةالجودة، وشبكة متكاملة موحدة، وتقع مسؤولية تقييم البنى المعلوماتية التحتية للجامعةوالمحافظة عليها وتطويرها على المسؤول الأعلى عن إدارة المعلوماتية في الجامعة وقسمخدمات التكنولوجيا والمعلومات .

6- التركيز والاهتمام بأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين

صممت الجامعة نظاما متكاملا لإدارة الموارد البشرية لديها، يتضمن الاهتمامبالأنظمة والحوافز والتدريب والتطوير والتقييم، ويشمل نموذج تخطيط الموارد البشرية:

التنظيم، والمستقبل المهني، والتخطيط لتعاقب الإدارة، واختيار الموظفين والاحتفاظ بهم،وإدارة الأداء، كما يسعى نظام العمل في الجامعة إلى توحيد صفوف المدرسين والموظفين فيالأقسام المختلفة من خلال مجموعات متعاونة من اللجان والهيئات وغيرها من البنى المتعددةالوظائف التي تسهم في إدارة الجامعة بشكل تشاركي .

كما أن غالبية الموظفين لديهم تمثيل في إحدى النقابات الخمس في الولاية، وتعقدإدارة الموارد البشرية في الجامعة اجتماعات شهرية تجمع الإدارة والنقابة بهدف تحديدالمشكلات المحتملة ومنع وقوعها وتحولها إلى شكاوى رسمية، وقد تم تشكيل مجلس استشاريلمنح جائزة تقديرية للموظفين، ووضع برنامج متكامل لتطويرهم، ويتم تحديد متطلبات عمليةالتثقيف والتدريب والتطوير المهني على ثلاثة مستويات :-

1. على مستوى الجامعة ككل وهو تطوير مرتبط بالاتجاه الاستراتيجي للجامعة .
2. على مستوى الأقسام لدعم مبادرات الوحدات الأساسية .
3. على المستوى الفردي لتحقيق النظام وتلبية المتطلبات الوظيفية وغيرها .

كما يتم وضع برامج خاصة بالمجالات التي تحدد في أثناء عملية التخطيط، وتقومالجامعة بإخضاع الموظفين الجدد لعمليات توجيه ضمن برنامج يستمر لثلاثة أيام يغطي رسالةالجامعة وقيمها والسياسات والتعليمات الإرشادية لأنظمة الجامعة ومرافقها وبرامجهاالتطبيقية، وتتنوع طرائق التدريب التي تتبعها الجامعة بين ورش ودورات وتعليم عبرالإنترنت، وتقدم الجامعة برنامجا للتطوير المهني والقيادي لمدة عام يتلقاه المديرون من الفئةالوظيفية الوسطى يتناول الإدارة الذاتية والتغيير، وتحقيق النجاح في العمل مع الآخرينوالتواصل، والفعالية الشخصية، وحل النزاعات، والبرامج التي تركز توجهها على العملاءوصنع القرارات، وحل المشكلات، والقيادة العليا .

وتحرص الجامعة على إنجاز عمليات تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس والموظفينبشكل منتظم، حيث يخضع من هم تحت التجريب من الموظفين الجدد إلى عملية تقييم سنوية،في حين تتم عملية التقييم للمعينين رسميا كل خمس سنوات وتتم باتفاق بين عضو هيئةالتدريس والإدارة بموجب أهداف يتم تحديدها، وتعتبر تقارير الإنجاز من أدوات التقييمالمعتمدة في الجامعة، ويتم تطبيق إجراءات التقدير والتعويضات لمكافأة الأداء العالي ومنحجوائز استحقاق، كما تجري الجامعة تعديلات على أنظمة الترقيات وتعالج قضايا الخدمةالطويلة والعدالة في المرتبات .

7- إدارة العمليات

تركز الجامعة على أهم العمليات ذات العلاقة بمخرجاتها، حيث تهتم بتصميم وتقديمالعمليات التعليمية التي تعبر عنها عمليات تخطيط افتتاح البرامج التعليمية أو عمليات جمعالمعلومات التي تفيد في تحديد دراسات الاحتياج المتوقع في ضوء حاجة السوق ورغباتالطلبة واتجاهاتهم، وتضم الجامعة مجموعة من البرامج تتألف من سبع وعشرين اختصاصاجامعيا، وسبعة عشر اختصاصا للدراسات العليا، ويتم وضع برامج جديدة باستمرار كجزءمن استراتيجية الجامعة .

كما تهتم الجامعة بعمليات الدعم التعليمي، بهدف رفد البرامج الأكاديمية وتسهيلعملية التعلم الفعال ونجاح الطلاب ورضاهم عن أداء الخدمات والبرامج المقدمة لهم، وعلىالرغم من أن الخدمات المقدمة ليست جديدة، غير أن العديد من هذه العمليات يخضع للتوسيعوالتحديث المستمر بهدف تلبية الاحتياجات المتغيرة للطلاب والمستفيدين، ويقوم المسؤولونعن عمليات الدعم والمساندة وهم عادة مدراء الوحدات بتقييم عملياتهم وتطويرها بشكل دائممرتكزين على نتائج الاستطلاعات وغيرها من المعلومات ذات الصلة، كما أنهم يقارنونخدماته مع غيرهم من المؤسسات المناظرة، وتخضع هذه التغييرات للمراقبة والتقييم للتأكد منتحقيقها لأهداف الجامعة.

جامعة نورثويست ميسوري الحكومية [1]

تأسست جامعة نورثويست ميسوري عام 1905م، كجامعة لإعداد المدرسين، وقدتطورت لتصبح جامعة إقليمية شاملة ترعاها الولاية، وتقدم الجامعة مائة وثلاثة برامجواختصاص جامعي، وأربعين اختصاصا للدراسات العليا، ويبلغ عدد طلابها نحو ستة آلافوخمسمائة طالب، وتعد الجامعة رائدة في استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة واستخدامهافي مجال التعليم، كما شاركت الجامعة في العديد من برامج التقييم الذاتي التي تعتمد أسسبالدريدج، وقد تلقت الجامعة جائزة ميسوري للنوعية والجودة لعامي (1997،2001)، وسنتناول المبادرات المؤسسية لجامعة نورثويست ميسوري لتحسين النوعية ضمن فئاتبالدريدج .

[1] سورنسن، وآخرون مرجع سابق ، ص 239-283

المبحث الثالث :الإدارة العليا وأنظمتها

تضم البنية التنظيمية الإدارية التي تدعم تركيز الجامعة على التعلم ثلاث فرق إدارية عليا :

- مجلس الرئيس، ويتألف من: رئيس الجامعة وخمسة نواب للرئيس ومديرين، وتقع علىعاتق هذا الفريق كل مظهر من مظاهر العمليات التي تجري في الجامعة .
- مجلس العمادة، ويتألف من رئيس المجلس وستة عمداء وثلاثة مدراء، وممثل عن رؤساءالأقسام، ومسؤولية هذا الفريق وضع وتقديم وتحسين عمليات التعلم في المؤسسة.
- هيئة التخطيط الاستراتيجي، وتضم مجلس رئيس الجامعة ومجلس العمادة وممثلين عنالمجلس الاستشاري للهيئة التدريسية، ومجلس موظفي الدعم ورئيس الهيئة الطلابيةومستشار الطلبة وغيرهم من الإداريين البارزين في الجامعة، ويقوم هذا الفريق بتحديداتجاهات الجامعة، ويضع التوقعات العالية للأداء، ويحافظ على تركيز الجامعة على التعلم وتحرص الإدارة العليا على توفير جو يشجع على الإبداع والحيوية والسلوك القانونيوالأخلاقي داخل الجامعة، ومن أجل ذلك قام رئيس الجامعة بالتعاون مع فريق من إداراتالجامعة بإعادة تصميم العمليات

الإدارية، ك ما حددت مسؤوليات عمل كل إداري بارز كتابة بحيث تبدأ مهمة كل منهمبتقديم الدعم لتشجيع التحسين المتواصل والمحافظة عليه، وقد أدى هذا إلى تمحور الهيكلالإداري للجامعة حول التطوير المستمر والإبداع .

كما منحت الجامعة الهيئة التدريسية والموظفين صلاحيات أوسع لإجراء تعديلات علىالعمليات بشكل عام ضمن إطار عملية تخطيط فاعلة مؤلفة من سبع خطوات تحقق المبادئالنوعية للجامعة، ووضعت الجامعة نظاما منهجيا لمراجعة الأداء التنظيمي والإداري منخلال لوحة الإعدادات القياسية التي حددها رئيس الجامعة كما هو موضح في الجدول رقم(4)، وي عبر مصطلح لوحة الإعدادات القياسية عن عرض للبيانات والمعلومات من خلالمؤشرات يعبر عنها بألوان مختلفة تمثل سجلا دقيقا للوضع الحالي لمعايير الأداء الرئيسةالمرتبطة بالأهداف التي تم تحقيقها، بما فيها الأداء العام، ويطلع الإداريون البارزون فيأقسامهم على هذه المؤشرات وهم بدورهم يقومون بمراجعة للبيانات والمعلومات السابقةلأقسامهم ودوائرهم كجزء من عمليات المراجعة الخاصة بهم .

جدول رقم /3/2): المقاييس الرئيسة ونتائج المراجعة في جامعة نورثويست ميسوري

مولدات صناعة القرار	معايير القياس الرئيسة	نتائج المراجعة الأخيرة
الالتحاق	**التوظيف الاحتفاظ بالطلاب**	
نجاح الطالب	**التعليم العام إعداد المدرسين** **اختبار مادة الاختصاص** **نجاح طلاب السنة الأولى** **معدل التخرج**	
	الطالب عضو هيئة التدريس **الموظف**	
الأداء المالي	**التخصصات رأس المال العمليات المساعدة** **موازنة التمويل** **التبرعات**	

(سورنسن،2006، 245)

المطلب الأول : دعم المجتمعات الرئيسة

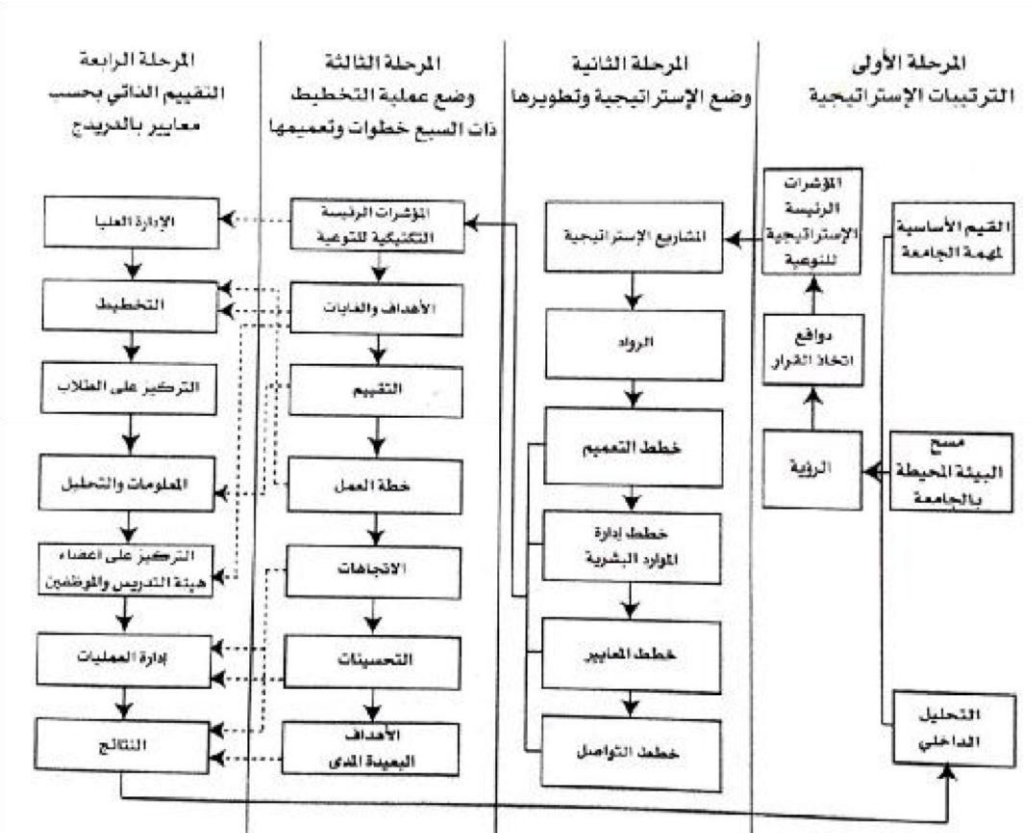
تجري جامعة نورثويست ميسوري بهدف تقييم تأثيرها على المنطقة دراسات حولموضوعات مثل الأثر الاقتصادي، وحاجة المنطقة إلى مدرسين، ومنح فرص تدريباللخريجين، ورضا المجتمع عن خريجي الجامعة، وتخضع نتائج هذه الدراسات للمراجعة منمجلس رئاسة الجامعة وهيئة التخطيط الاستراتيجي، وتحدد الجامعة المجتمعات الرئيسةوالمجالات التي يمكن للجامعة دعمها والاهتمام بها ضمن هذه المجتمعات أثناء مؤتمرالتخطيط ال سنوي، كما تشارك الجامعة في فعاليات عديدة في المجتمع من خلال أعضاء هيئةالتدريس، وقد أسست مركز ماكيمي للتعليم المستمر الذي يحتضن برامج تخدم المجموعاتالمهنية في المجتمع والمنطقة، كما يتم تقديم خدمات استشارية لتطوير المشاريع الناشئة،والجامعة عضو في العديد من الاتحادات الوطنية التي تسهم في تحسين نوعية التعليم العالي .

– التخطيط الاستراتيجي

تعتمد الجامعة على نموذج أنظمة النوعية شكل رقم (7) في تحديد استراتيجيتها،ويشارك في هذا النموذج أطراف مجتمعية ومهنية أخرى تمثل شرائح مختلفة، ويتفرع عن هذاالنموذج المكونات التالية :

- دوافع صنع القرار التي تضع أهدافا بعيدة المدى لكافة إدارات الجامعة.
- مؤشرات استراتيجية رئيسة للنوعية تضع المتطلبات بعيدة المدى في كل مجال منمجالات دوافع صنع القرار ويستمر العمل بالدوافع والمؤشرات الاستراتيجية مدةأربعة أعوام.
- مشاريع استراتيجية رئيسة تحدد المجالات التي تحتاج إلى اهتمام خاص وعملضمن المؤشرات الرئيسة للنوعية .
- مؤشرات رئيسة تكتيكية للنوعية تحدد المتطلبات اللازمة لإنجاز المشاريع الاستراتيجية ضمن كل قسم من أقسام الجامعة ويستمر العمل بالمشاريعالاستراتيجية والمؤشرات التكتيكية لمدة ما بين عامين إلى ثلاثة أعوام .
- خطط عمل ضمن كل قسم من أقسام الجامعة لتحقيق متطلبات المؤشرات الرئيسةالتكتيكية للنوعية ويعمل بها لمدة عام واحد .

شكل رقم (2/2):نموذج أنظمة النوعية في جامعة نورثويست ميسوري الحكومية (سورنسن،2006، 249)



يشير النموذج إلى مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي التي تتبعها الجامعة للوصولإلى النوعية في التخطيط والتطبيق، حيث تهتم المرحلة الأولى بالترتيبات الاستراتيجيةالمرتكزة على جمع المعلومات وتحليلها، حيث تشكل الجامعة فريقا لهذا الغرض يكون جزءامن فريق التخطيط الاستراتيجي، ويقوم هذا الفريق بعملية جمع المعلومات من نتائج مسحالبيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، ونتائج التحليل الداخلي الذي يرتكز على تقارير الأداءوتقارير وزارة التعليم العالي ولجان الاعتماد في الولاية، ومعلومات استطلاعات قياس الرضاالتي تجريها الجامعة، وبعد عملية الجمع يتم مناقشة المعلومات المتوفرة من قبل هيئة التخطيطالاستراتيجي، واتخاذ قرارات تخطيطية سليمة تتعلق بالاتجاهات ومؤشرات الأداء الاستراتيجية للعملية التخطيطية وللنوعية التعليمية والخدماتية .

أما في المرحلة الثانية فيضع المجلس قائمة محتملة للمشاريع الاستراتيجية مستقاة منالاتجاهات الكبرى لمسح البيئة الداخلية والخارجية، ويتم تصنيفها ومراجعتها واتخاذ قراراتبشأنها، وتشير الخطة الاستراتيجية في جامعة نورثويست إلى وجود سبعة مشاريع استراتيجيةاعتمدتها الجامعة ركزت على إدارة عمليات الالتحاق، التنوع، إدخال التقنية الحديثة، تعليمالمدرسين، الموارد البشرية، والموارد المالية، ووضعت أهدافا تفصيلية لكل مشروع ومعاييرقياسها.

وتضمنت المرحلة الثالثة تعميم المشاريع الاستراتيجية على فعاليات الجامعة لتطبيقهاوالعمل بها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، ويوكل للأقسام وضع الأهداف الخاصةبها التي تنسجم مع القضايا والمشاريع الاستراتيجية، ويتم تخصيص الموارد المالية في الوقتذاته، وتتسم الميزانية باللامركزية بحيث يترك للعمداء تطوير التمويل لكلياتهم لدعم متطلباتالمؤشرات الرئيسية والتكتيكية للنوعية المحددة في كل قسم من الأقسام .

وفي المرحلة الرابعة تجرى عمليات التقييم الذاتي باستخدام معايير بالدريدج، ويتماستخدام نتائج عمليات التخطيط الاستراتيجي والتقييم في إبداع مبادرات وخطط عمل تهدفإلى التحسين المستمر.

4-التركيز على السوق والطلاب والأطراف المعنية

تشمل عملية التخطيط الاستراتيجي مسحا للبيئة المحيطة بالجامعة تحدد الاتجاهاتالتي تؤثر على الجامعة وموقعها في سوق المؤسسات التعليمية، وتخضع المعلومات التي يتمالحصول عليها من تقارير الإحصاءات وتحليلات السوق التي تقدمها هيئات الكليةوالمجموعات النموذجية والاستطلاعات الوطنية حول طلاب الجامعات المتوقعين للمراجعة،بهدف تحديد الأسواق المناسبة للتوجه إليها، وتقوم الجامعة بهدف تفهم حاجات الطلابوتوقعاتهم بالاتصال بالطلاب قبل دخولهم في الجامعة من خلال الزيارات التي تجريها للمدارس الثانوية، كما تنشر استطلاعات إلكترونية لمعرفة ما يفضله الطلبة بشأن العديد منالأمور المتعلقة بالكتاب الجامعي والخدمات وأساليب التدريس والمختبرات، كما تعقد العديدمن حلقات البحث المخصصة لطلبة السنة الأولى، ويوفر الإعلام الطلابي منتديات حوارإضافية لتبادل الآراء بين الطلبة حول نوعية الخدمات التي تقدم لهم والمبادرات والمشاريع قيدالدراسة، كما يتابع المشرف الطلابي كافة القضايا المتعلقة بهم ويجيب على تساؤلاتهم، حتىيصبح الطلاب الجدد مشاركين فاعلين في تجربتهم التعليمية، ويتحملون مسؤولية تخطيطمستقبلهم .

ويجري مركز تطوير المشاريع الصغيرة استطلاعات للأعمال والصناعات لتحديداحتياجات التعليم في المنطقة، كما يجري أعضاء الهيئة التدريسية دراسات حول الآثارالاقتصادية على التعليم، ويراقبون الاتجاهات على الصعيد الوطني وينقلون هذه العمليات إلىهيئة التخطيط، وتركز الجامعة على مراعاة أصحاب العمل والجامعات التي تقدم برامجدراسات عليا، والخريجون، وهيئة الولاية لتنسيق مؤسسات التعليم العالي، والمجتمع المحليوتخطط لاحتياجاتهم، كما تتعامل مع الشكاوى من خلال بطاقات الآراء والملاحظات التيتتيحها الجامعة للطلبة والمستفيدين من خدماتها، وترسل بطاقات الشكاوى إلى مكتب رئيسالجامعة حيث يتم الاطلاع عليها خلال ثمان وأربعين ساعة، وتحال إلى الوحدة المعنية للردعليها وإيجاد حل لها وإبلاغ مكتب الرئيس بالإجراء الذي اتخذ .

-إدارة المعايير والمعلومات

تقود عملية التخطيط متطلبات نظام المعايير وتشكل إطارا نظريا ونموذجا لتحديدالمتطلبات وأفضل الممارسات والتطبيقات، وتقوم الجامعة بمراقبة وتقييم المعايير والمؤشراتالخاصة والعامة (لنتائج الطلاب) وفي هذه الخطوة تختار الوحدة المعلومات والبياناتالمطلوبة التي تتوافق مع المؤشرات النوعية الرئيسة التي تم تحديدها أثناء عملية التخطيطالاستراتيجي، وتحديد كيف ومتى سيتم جمع التقارير والبيانات التي تخدم صنع القرار،ويستخدم منهج بطاقات النتائج كوسيلة متابعة لقياس مؤشرات الأداء، وتقوم الوحدات بوضعمعايير محددة لتقدم العمليات لاستخدامها في تحليل العمليات اليومية ويتم إدخال بيانات الأداءالفعلي في نظام لوحات القياس للتقييم من قبل مديري الوحدات التي أرسلت بتقاريرها، ويتمإظهار مجموعة النتائج عبر النظام من خلال استخدام برامج جداول مترابطة من خلالشبكات وقواعد بيانات يتم معالجتها من مكتب التقييم للمعلومات، أما المعلومات المتعلقة بنتائجالطلاب وتقارير الأداء فيتم حفظها من خلال برامج أخرى .

وللإفادة من المعلومات تلجأ الجامعة إلى استخدام البيانات المقارنة مع مؤسساتمناظرة وذلك لتحليل الاتجاهات السائدة ومقدار التقدم على المستوى الفردي والمؤسسي، ويتمإجراء عدة أنماط من التحليل مثل تحليلPareto وجداولGantt والمدرجات الإحصائية،لتحليل الاتجاهات والفعاليات المهمة والأداء الخدماتي، كما تستخدم الرسوم البيانية التي تعبرعن المؤسسات التعليمية المماثلة، والعلاقات التصورية التي تفيد في التخطيط المالي، كماتستعرض علاقات السبب والنتيجة من خلال تحليل التقرير السنوي .

تتاح البيانات في الجامعة لجميع العاملين والطلاب والمجتمع المحلي من خلال الموقعالإلكتروني للجامعة، وتعقد مجموعة مستخدمي الكمبيوتر اجتماعات دورية لتقديم معلومات منأجل الحصول على البيانات ووسائط المعلومات وترتيبها ووضع أولو يات لها، كما تقوم هذهالمجموعة بمراجعة البيانات ومدى توافر المعلومات التي تلبي احتياجات وتوجهات الخدمات،كما تقوم بوضع خطط على المدى البعيد فيما يخص احتياجات هندسة المعلومات، وتحديدالاحتياجات المتغيرة من البيانات لأعضاء هيئة التدريس والطلاب وغيرهم من المعنيين،وتراقب إدارة خدمات العملاء وإصدارات البرامج التي تخدم احتياجات العملاء .

-التركيز على أعضاء هيئة التدريس والموظفين

تبرز أولويات الجامعة في هذا المعيار من خلال تركيز الجامعة على إشراك الموظفينفي إدارة وتطوير الجامعة، ويتم أداء العمل في إحدى بيئات العمل الجماعي التالية :

- فرق مركز العمل، وهي مخولة بمشاركة المسؤوليات ومباشرة التدريبات المتعددة،وتحسين وتطوير العمليات .

- الفرق متعددة الوظائف، وهي فرق تجمع بين إدارات مختلفة للتواصل عبر قنواتالأقسام، وحل المشكلات القائمة وتخطيط الفعاليات والأنشطة، وتحسين العملياتوالحصول على المعلومات .
- الفرق ذات الغرض المحدد، وهي الفرق التي يتم تشكيلها حسب الحاجة بهدفالتعاون في الفعاليات المتعلقة بوضع الأهداف وحل المشكلات .

وتدير الجامعة دفع التقدم المهني من خلال إتاحة الفرص للتعبير عن الآراءوالمشاركة باستخدام التدريب والتوجيه للتركيز على الأداء العالي، وتحقيق الأهداف الشخصيةوالمؤسسية، وإدخال مفاهيم الجودة والنوعية في كافة العمليات، كما تقوم الجامعة بتعميمطريقة دفع التقدم المهني على أعضاء هيئة التدريس بشكل كامل، وعلى الموظفين بشكلجزئي، ويتضمن برنامج أعضاء هيئة التدريس توجيهات وإجراءات متعلقة بالرتبة والترقية،ودليل توجيهي وتدابير خاصة بتقديم الآراء والانتقادات البناءة، ويتم تقييم أعضاء هيئةالتدريس بموجب نظام يحدد ذلك .

وتعتمد نورثويست نظام رواتب وتعويضات يعتمد على السوق لجذب أفضل أعضاءهيئة التدريس والموظفين، ويحدد القسم المواصفات والاختصاصات التي يحتاج لها فيالمتقدمين للوظيفة، وفي العام (2002)، اتخذ الإداريون البارزون في الجامعة" طريقةديزني"، كنقاط مرجعية لدمج الموظفين الجدد في مجتمع المؤسسة وتعزيز انتمائهم إليها، وبناءعلى هذه التجربة أجرت الجامعة تعديلاتها على نظام التوظيف واختيار الموظفين، وتوجيهالعاملين الجدد وطرق التواصل، بحيث يتم إخضاع المرشحين للتوظيف لدورات تدريبيةومراقبة أدائهم لمدة عام كامل، ويتم اختيار المناسبين لشغل مناصب إدارية بحسب قدراتهم .

وتقيم الجامعة نجاحها في عملية التدريب والارتقاء بالنوعية فيه من خلال استطلاعاتللرأي توزع في نهاية كل نشاط تدريبي لتقييم الفعالية الإجمالية للتدريب ومدى رضاالمشاركين عن أداء العملية التدريبية بشكل كامل . [1]

[1] الميمي، وآخرون ،" الجودة في الجامعات الفلسطينية: الإجراءاتوالممارسات" **ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطينيالذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة** فيمدينة رام الله في الفترة الواقعة بين 3-2004/7/5، رام الله ،،ص02

– إدارة العمليات

تركز العمليات في جامعة نورثويست على التعليم وخدمات الطلاب والتخطيط،ولتحسين العمليات القائمة تعتمد إدارة الجامعة مؤشرات الأداء والنواتج المتوقعة لعملياتها،وتتبع كل من هذه العمليات نموذجا يضم التالي: **جدول رقم (4/2): مؤشرات الأداء والنواتج المتوقعة لعمليات الجامعة**

العمليات التي تتمحور حول التعلم	المتطلبات والمؤشرات الرئيسة للنوعية	المقاييس
التعليم	المؤشرات الرئيسة للنوعية التعليمية	* مقاييس إنجازات الطلاب
المنهاج	كفاءات تعمل على الكمبيوتر	• استخدام مؤشرات الكمبيوتر • استطلاع نتائج طلاب التخرج • استطلاع كفاءات العمل على الكمبيوتر
	الكفاءة في التخصص	• اختبارات المواد الرئيسة في الاختصاص • المؤشرات الخاصة بالمواد الرئيسة للاختصاص
		• تقييم أصحاب العمل للخريجين الذين يعملون لديهم • استطلاع آراء طلاب السنة الثانية • استطلاع نتائج طلاب التخرج
التدريس والإرشاد	مهارات التواصل	• تقييم مادة الإنشاء في اللغة الإنجليزية • لمحة أكاديمية عن المعدلات الثانوية • استطلاع نتائج طلاب التخرج

	فكر نقدي / إبداعي وقدرات التوصل إلى حلول للمشكلات	• لمحة أكاديمية عن المعدلات الثانوية • استطلاع نتائج طلاب التخرج
	كفاءات تعليمية ذات إدارة ذاتية	• التقييم الوطني لمشاركة الطلاب • استطلاع آراء طلاب السنة الثانية • استطلاع نتائج طلاب التخرج
بيئة التعلم	التطور الشخصي / الاجتماعي	• الاستطلاع الوطني لمشاركة الطلاب • استطلاع آراء طلاب السنة الثانية • استطلاع نتائج الخريجين
	العمل الجماعي / كفاءة إدارة الفريق	• الاستطلاع الوطني لمشاركة الطلاب • استطلاع نتائج الخريجين
	الكفاءات ممن ينتمون إلى ثقافات وحضارات مختلفة	• الاستطلاع الوطني لمشاركة الطلاب • استطلاع نتائج الخريجين
	الإغناء الحضاري والثقافي	• الاستطلاع الوطني لمشاركة الطلاب • استطلاع نتائج الخريجين

(سورنسن،2006، 277)

ولا تقل عمليات خدمات الطلبة والمعنيين أهمية لدى إدارة الجامعة التي تولي الخدماتأهمية خاصة، وتتركز عمليات خدمات الطلبة في العمليات التالية :

خدمات الطلبة	المتطلبات والمؤشرات الرئيسة للنوعية	المقاييس
الالتحاق	• التعامل باحترام وعدل وصراحة	• رضا الطلاب معايير محددة متفرعة •

التوظيف، القبول، التسجيل، المساعدة

المالية، خدمات العمل	• أداء المهام المطلوبة بكفاءة ومهارة عالية • تقديم الخدمات بلطف ووضوح • الإنصات باهتمام إلى الطلبات والملاحظات والمشكلات • التمتع بالانفتاح وتقبل الأفكار الجديدة • تقديم ما تم الاتفاق عليه بدقة في المواعيد وسرعة في التنفيذ • الحفاظ على سلامة الحرم الجامعي وتنظيمه وترتيبه وصحته وجاذبيته وفعالية وظائفه	عن العملية الرئيسة
المكتبة مراجع، تعليم، دعم تعليمي		• رضا الطلاب • معايير محددة متفرعة عن العملية الرئيسة
شئون الطلاب الإقامة في السكن الجامعي الفعاليات والأنشطة في الجامعة المركز الصحي مركز الإرشاد والتوجيه الاجتماعي		• رضا الطلاب • معايير محددة متفرعة عن العملية الرئيسة
إدارة المعلومات مكتب للمساعدة، خدمات الكمبيوتر، قاعات السكن الجامعي، المرافق والمنشآت		• رضا الطلاب • ضا أعضاء هيئة التدريس • معايير محددة متفرعة عن العملية الرئيسة

المساعدة الأكاديمية **الدروس الإضافية، الإنجازات الرياضية للطالب، مركز تطوير المواهب، خدمات الدعم المساند، العلاقة مع الإدارة**		• **رضا الطلاب** • **معايير محددة متفرعة عن العملية الرئيسة**

جدول رقم (6): خدمات الطلبة والمؤشرات الرئيسة لنوعية الخدمات ومقاييس الأداء في جامعة نورثويست ميسوري

وتجري الجامعة تقييما مستمرا لعمليات التدريس وللخدمات التي تقدمها بغرضالتحسين، ففي العام 2004، تم تشكيل مجموعة مؤقتة لاختبار نجاح الطلاب في برامج إعدادالمدرسين، بهدف تحديد مواصفات الطلاب الذين نجحوا في تحقيق متطلبات ترخيص الولاية،وقد أظهرت النتائج أن العديد من الطلبة الراغبين بأن يصبحوا مدرسين لا يتمتعون بالحدالأدنى من المواصفات اللازمة، لذا تم وضع مجموعة من البرامج الداعمة للطلاب لمساعدةكل طالب في النواحي التي فيها ضعف .

مما تقدم يرى الباحث أن هاتين التجربتين تضمنتا مجالات مهمة، وأفكارا يمكن الإفادةمنها لتحسين أداء الجامعات في البيئة الفلسطينية، مع اعتبار الإمكانات الواقعية التي تختلفعن إمكانات تلك الجامعتين على صعيد الموارد البشرية أو المادية، وتعد هذه التجارب ممكنةالتطبيق في عدد من مجالاتها المتعلقة بتحسين المناهج والتعامل الإنساني مع الطلبة وغيرهامن القضايا الثقافية الأخرى .

المطلب الثاني : هيئات النوعية والاعتماد في التعليم العالي:

حرصت مؤسسات التعليم العالي على تحسين جودة الأداء فيها مواكبة منها لمتطلباتتطوير وتحسين الخدمة فيها لا سيما في ظل العولمة والمنافسة، مما حذا بها إلى وضع آلياتومعايير لقياس النوعية والجودة في التعليم العالي بما يتناسب مع المعايير الدولية.

وقد كانت المعايير التي طرحت في مختلف الدول شاملة لكافة العناصر المكونة للبيئةالجامعية، ولقد ارتأت الكث ير من الدول العربية أن تعمد إلى آلية للحفاظ على النوعيةوالجودة، ومن أجل ذلك أنشأت هيئات سمي بعضها هيئة اعتماد، والبعض الآخر سمي هيئةتقويم، وقد تختلف معايير الاعتماد من بلد إلى آخر، ومن مؤسسة لمؤسسة، لكن

جميعها متفقعلى أهداف الاعتماد والتي من أهمها الإسهام في خلق معايير للتقييم الداخلي في المؤسسات،بالإضافة إلى التأكد من اتخاذ المؤسسة إجراءات لتحسين الوضع الداخلي لها. [1]

وتعتبر الشبكة الدولية لمؤسسات ضمان الجودة في التعليم العالي (INQAAHE)، ووكالة ضمان الجودة للتعليم العالي (QAA) في بريطانيا ومجلس اعتماد التعليم العالي(CHEA) في الولايات المتحدة ولجنة التقييم الوطني في فرنسا (CNE) من أهم مؤسساتالاعتماد في الدول المتقدمة.

ففي بريطاني ا: أنشئت وكالة ضمان الجودة عام 1997 لتقنين عمليات ضمان الجودة الخارجية،والوكالة مستقلة عن حكومة المملكة المتحدة، وتمتلكها المنظمات التي تمثل رؤساء الجامعاتوالكليات بالمملكة المتحدة (اتحاد جامعات المملكة المتحدة، واتحاد الجامعات الاسكتلندية،ومجلس التعليم العالي بويلز، والمؤتمر الدائم لمديري الجامعات)، وتقوم وكالة ضمان الجودةبالحكم على مدى جودة تأدية الجامعات والكليات لمسؤولياتها، وعلى فعالية عملياتها المتبعةلعمل ذلك (وكالة ضمان الجودة ،2006: 2) .

وتعتمد معايير الاعتماد على أساس:

1. تأمين بيئة تعليمية مناسبة.
2. استقلالية الجامعة وضمان السيولة المالية.
3. تأمين هيكل تنظيمي مترابط.
4. وجود نظام لضمان الجودة.
5. تأمين تطوير المناهج التعليمية.
1. وضع المعايير لتقويم الجامعات والمعاهد العليا .
2. تحديد أهداف واضحة وصالحة لمؤسسات التعليم العالي، وإرساء شروط تخضع لهاهذه المؤسسات كي تنجز أهدافها .
3. إعطاء النصح والاستشارات للمساعدة في تقييم جودة البرامج الأكاديمية والمناهجوالمقررات والمواد التعليمية .
4. دراسة احتياجات المجتمع في مجال التعليم واقتراح أو تقرير ما يناسب التغيراتالتعليمية والتقنية.
5. حماية مؤسسات التعليم العالي من الفتور الذي يفسد جهودها نحو التميز .
6. تنسيق اللقاءات العلمية والنشاطات والمناظرات الأكاديمية لتحسين المستوى الأكاديميللجامعات .
7. اقتراح التزاوج بين التخصصات المختلفة وإيجاد مجالات جديدة من الاختصاصالأكاديمي .

[1] الميمي،وآخرون،مرجع سابق 2004،ص04

8. جمع وتوزيع ونشر المعلومات والمادة العلمية التي تعضد نظام الاعتماد وطرق تأكيدالجودة، فالمجلس ينشر قوائم دورية عن المؤسسات التي تم منحها الاعتماد ،إضافةإلى معايير ومقاييس تحقيق الجودة .
9. العمل على متابعة شروط ونظم الاعتماد وفعاليتها في الجامعات للمحافظة على الكفاءةوالتنوع [1]

وفي مصر:

من منطلق اهتمام الحكومة بالتعليم واعتباره المشروع القومي الأساسي الذي تحتاجهمن أجل مواجهة الألفية الجديدة بكل أبعادها وكل تحدياتها، فقد أعلن رئيس الجمهورية عنإقامة وكالة توكيد الجودة والاعتماد (NQAAA) لتشجيع الجامعات المصرية على تطويرنظام توكيد الجودة داخل كلياتها وتكون مستعدة للاعتماد في مقرراتها الدراسية، وقد ربطتهيئات الاعتماد ونظم توكيد الجودة بالتخطيط الاستراتيجي وعمدت إلى إنشاء خطة استراتيجيةلتوكيد الجودة في الجامعات.

واعتبرت ضرورة موائمة الخطة الاستراتيجية بالقطاعات لتطوير مجموعة منالمعايير ال مرجعية للبرامج الأكاديمية المختلفة (الطلاع، 2005: 43)، والتي ركزت علىالجوانب التالية:-

- خلق ثقافة الجودة من خلال الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والدارسين،وموظفي الكليات (الإداريين والفنيين) .
- إقامة وحدة لتأكيد الجودة في الكلية.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على مفهوم الجودة .
- وصف الوضع الحالي لكل من البرنامج الأكاديمي والمقررات .
- إعداد التقارير لكل برنامج أكاديمي والمقررات.
- وصف النظام الإداري بالكلية .
- وصف ما هو موجود بالفعل وما يفترض وجوده
- إعداد تقرير سنوي للتقييم الذاتي من أجل تحديد نقاط الضعف والقوة.

وفي فلسطين:

فقد وضعت الهيئة الوطنية للاعتماد والنوعية لمؤسسات التعليم العالي معايير وأسس لقياسالجودة ويهدف مجلس الهيئة إلى رفع مستوى التعليم العالي وكفاءته ويتولى الصلاحياتاللازمة لهذه الغاية بما في ذلك :

[1] البهنساوي، فردوس ، **منظومة التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية**،الطبعة الأولى، عالم الكتب: القاهرة ، ص40

1. وضع أسس ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي وتعديلها وتطويرها في ضوء السياسةالعامة للتعليم العالي واتخاذ القرارات باعتماد مؤسسات التعليم العالي واعتماد برامجهاطبقا لهذه الأسس والمعايير .
2. مراقبة أداء مؤسسات التعليم العالي والتزامها بالأسس والمعايير المعتمدة .
3. تشكيل اللجان المختصة للقيام بأي مهام يقتضيها عمله وتقديم توصياتها بهذا الشأن .
4. التأكد من تحقيق مؤسسات التعليم العالي لأهدافها باتخاذ الإجراءات المناسبة لتقييمبرامجها ونواتجها بأدوات القياس المختلفة .
5. اقتراح مشروعات الأنظمة وأسس ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي والتعليماتالخاصة بمهامه ورفعها للوزير لاستكمال الإجراءات القانونية اللازمة بشأنها .

المعايير الأساسية للجودة والنوعية

تركز عملية التقييم على مراجعة المعايير الأساسية التي تكون مجتمعة النوعية الشموليةللبرنامج والمؤسسة وهذه المعايير هي :

1. الرسالة والأهداف العامة .
2. هيكلية البرنامج ومضمونه .
3. البيئة التربوية التعلمية التعليمية .
4. نوعية الطلبة المقبولين .
5. نظام الدراسة .
6. نسب النجاح .
7. نوعية الخريجين .
8. نجاعة نظام الدراسة ونوعية هيئة التدريس .
9. المرافق التعلمية التعليمية .
10. التواصل الخارجي والتبادل المعرفي .
11. التقييم الداخلي للنوعية .(الهيئة الوطنية، 2003: 4)

المطلب الثالث : الشبكة الدولية لمؤسسات ضمان الجودة في التعليم العالي (INQAAHE) :

تعتبر الشبكة الدولية لوكالات ضمان الجودة في التعليم العالي مؤسسة عالمية حاضنة لأكثر من مائتي رابطة لمنظمات تعمل في مجال ضمان الجودة، وتضم أكثر من مائتي عضو داخل المؤسسة، وقد أقامت الهيئة مقرها الرئيس في بريطانيا، إلا أنها تقيم مؤتمراتها وتمارس أنشطتها في أقطار مختلفة، وقد تأسست الشبكة في العام (1991)،

بغرض جمع ونشر المعلومات عن الحالة الراهنة للتعليم العالي في العالم، وتطوير النظرية والممارسة في مجال تقييم وتحسين وصيانة النوعية في التعليم العالي من خلال تبادل المعلومات، وتقوم الشبكة أيضا بما يلي :

1. تشجيع الممارسة الجيدة في مجال صيانة وتحسين الجودة في التعليم العالي.
2. تيسير البحث في ممارسة إدارة الجودة في التعليم العالي وفعاليته.
3. تقديم المشورة والخبرة للمساعدة في تطوير وسائل جديدة لضمان الجودة، وتسهيل الروابط بين هيئات الاعتماد .
4. تأسيس العديد من المبادئ التوجيهية للممارسات الجيدة في مجال ضمان الجودة .
5. وضع المعايير الدولية العالمية، وقيادة الأسس النظرية والعملية للمهنة .
6. تشجيع ومساعدة التحسين المستمر في المنظمات الأعضاء في الشبكة، بما في ذلك التطوير المهني، وبناء القدرات لصالح المؤسسات والطلاب والمجتمع .

يتضح مما سبق أن هيئات ضمان الجودة بدأت في إطارها المحلي تعنى برعاية المؤسسات داخل بلدانها، فوضعت معايير خاصة بها، ومع اكتساب الخبرة والممارسة ظهرت الحاجة إلى وجود هيئات ومنظمات تخرج عن إطار المحلية إلى الإقليمية والعالمية، رغبة في تبادل الخبرات، وتعزيز ثقة المؤسسات بنفسها من خلال المقارنة واستخلاص التجارب، حتى أصبحت التجمعات الدولية مثل الشبكة الدولية، وغيرها من المؤسسات الراعية لضمان الجودة ملاذا لجميع هيئات الاعتماد التي تتطلع إلى اكتساب خبرات إضافية في الممارسات العملية، وهذا من شأنه أن يطور مسار التعليم العالي وأدائه، وأن يسرع في عملية التحاق الدول النامية بركب الدول المتقدمة [1].

[1] أبو النصر، مدحت ، **إدارة منظمات المجتمع المدني، دراسة في الجمعياتالأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمسائلة والقيادة والتطوعوالتشبيك والجودة**، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر: مصر الجديدة. (2007)،ص12

خلاصة :

من خلال كل ما تمّ طرحه نستنتج أن مصطلح الجودة مصطلح عميق بالمفهوم والذي يمس كل الجوانب الاجتماعية و الاقتصادية والتنموية، ومفهوم الجودة فلسفة ينبغي على كل شخص يسعى للرقي والتميز في كل المجالات اتخاذه نمطا ينبغي العيش عليه والنمو من خلاله سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات.ومن خلال هذه الورقة البسيطة نستنتج ما يأتي:

- الجودة في التعليم العالي مفهوم ينبغي على المؤسسات التعليمية إتباعه سواء من حيث الطاقم الإداري أو الهيئة التدريسية أو الطلبة وحتى أبسط عامل.
- لبلوغ درجة الجودة الشاملة ينبغي الالتزام بمجموعة من المعايير أو المداخل لتحقيق الغاية والهدف الأسمى ألا وهو استمرارية الرضا.
- من أهم أهداف ومظاهر ومطالب الجودة بالتعليم العالي، التوافق بين مخرجات المؤسسات التعليمية وبين سوق العمل.
- المحافظة على استمرارية الجودة والتميز هي أهمّ سمة من سمات نجاح المؤسسات التعليمية.
- لتحقيق أي تنمية في أي قطاع لابدّ من الالتزام بالجودة ومتطلباتها لتحقيق منافع للمجتمع والوطن

الفصل الثالث :
الجانب التطبيقي
دراسة حالة جامعة المدية

تمهيد:

بعد أن تم البحث في الجانب النظري لكل من مفهومي التخطيط الاستراتيجي وكذا جودة التعليم العالي من خلال الفصلين السابقة، فإنه سيتم في هذا الفصل الثالث التطرق إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية السابقة على الواقع من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، التابعة لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، وكيفية متابعة إدارة الكلية لأداء الأستاذ.

ولهذا الغرض، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: عرض عام لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي وعرض نتائج الاستبانات.

المبحث الأول: عرض عام لجامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

سوف يتم خلال هذا المبحث عرض أهم المعلومات المتوفرة عن جامعة المدية وكلية العلوم الاقتصادية و والتجارية وعلوم التسيير باعتبارها محل الدراسة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية

فقد انطلق التعليم العالي بالمدية خلال السنة الجامعية 1989/1988 بموجب المرسوم رقم "48 /89 " المؤرخ في 04/11 / 1989 م بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في الالكتروتقني عندما كان معهدا تكنولوجيا تابعا لإكمالية "الفرابي " من أجل توفير التعليم العالي في الشعب التالية :

- جذع مشترك تكنولوجيا

- تكوين في المدى القصير في الإلكترو تقني

وفي شهر جويلية من سنة 2000 وبمقتضى المرسوم رقم 198 /2000 المؤرخ في

2000/07/25 رقي المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي فقد ازداد تطورا حيث عرف المركز فتح أربعة معاهد :

- معهد العلوم والتكنولوجيا.

- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

- معهد العلوم القانونية والإدارية.

- معهد الآداب واللغات .

وقد تم ترقية المركز الجامعي يحي فارس إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم11/09 المؤرخ في 07 محرم 1430 هـ الموافق لـ : 4 جانفي 2009

فيما حددت كليات الجامعة حسب نفس المرسوم كما يأتي :

- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.

- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

- كلية الحقوق.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

المطلب الثاني: تقديم الكلية:

تم اعتماد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم عام 1430 الموافق 04 يناير سنة 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية، وقبل هذا كان معهد علوم التسيير الذي انشأ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 02-198 المؤرخ في : 25 جويلية 2000 والمتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمدية. وقبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني للإلكترو تقني بالمدية، حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير مدى قصير خلال السنة الجامعية 1998-1999، ثم تم بعد ذلك مع بداية السنة الجامعية الموالية فتح جذع مشترك علوم تجارية. وخلال السنة الجامعية 2002-2003 تم فتح أيضا جذع مشترك علوم اقتصادية.

فمعهد علوم التسيير (سابقا) والذي تم تعديل تسميته من قبل الوزارة الوصية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-277 المؤرخ في 21 رجب 1427 الموافق ل16 أوت 2006 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02-198 المذكور أعلاه ليسمى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . والذي تحول حاليا إلى كلية بالمسمى أعلاه هي بالوقت الحالي تتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى الإضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير مدى قصير ونظام" ل. م. د".

تخصصات الكلية :

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والذي تحول حاليا إلى كلية بالمسمى أعلاه هي بالوقت الحالي يتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى الإضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير مدى قصير ونظام" ل. م. د".

إن هذا التطور الذي عرفته كليتنا من حيث التوسع في فتح التخصصات وتوفير نفس الفرص المتاحة للملتحقين بها في إمكانية الاختيار بين مختلف الشعب جعل في المقابل وتيرة نمو عدد الطلبة تزيد بوتيرة متسارعة و هذا التطور في عدد الطلبة سايره في المقابل تطور في كم ونوع المأطرين وإذا ما تفحصنا الفروع الموجودة بالكلية والتخصصات التي تتضمنها الدفعات المتخرجة وحجم ونوع التأطير بالإضافة إلى الهياكل المتوفرة والأفاق التي تسعى إدارة إلى تحقيقها نكون بذلك قد قدمنا بانوراما الكلية.

1- التكوين طويل المدى :يتضمن ثلاثة جذوع مشتركة تدوم بها الدراسة لمدة أربع سنوات منها سنتان بالجذع المشترك وسنتان بالتخصص تختتم بمذكرة التخرج ليتحصل بعدها الطالب على شهادة ليسانس في أحد التخصصات المرتبطة بالجذع المشترك وهي على النحو التالي:

1-1- جذع مشترك علوم التسيير: تم فتح هذه الشعبة خلال السنة الجامعية 1998-1999وهي تظم تخصصين هما:تخصص العلوم المالية وتخصص: إدارة الأعمال.

1-2- جذع المشترك علوم تجارية :تم فتح هذه الشعبة مع اعتماد المعهد قانونا خلال السنة الجامعية 2000-2001 وهي كذلك تظم تخصصين تم فتحهما بناء علي رغبة الطلبة هما : التسويق والمحاسبة . وكذا تخصص مالية بداية من السنة الجامعية 2009-.2010

1-3- جذع مشترك علوم اقتصادية : حتى تتعدد فرص الاختيار لحاملي شهادة البكالوريا الجدد وتتاح لهم نفس ما هو متوفر لزملائهم في المدن الجامعية الكبرى تم خلال السنة الجامعية 2002-2003 فتح هذه الشعبة ويوجد حاليا تخصص واحد بهذه الشعبة هو تخصص: نقود مالية وبنوك.

2- التكوين قصير المدى: يتوافر بالمعهد ومنذ وضع اللبنات الأولى للسعي لتوسيع تخصصات معهد الالكتروتقني إلى شعب أخرى أي مع بداية السنة الجامعية 1998-1999 تخصص: إعلام آلي للتسيير مدى قصير وقد تخرجت منه العديد من الدفعات ويستفيد ما نسبته 10 % من الطلبة الأوائل من إتمام الدراسة في المدى الطويل في تخصص: إدارة الأعمال.

3- نظام- ل م د – L M D: يشرع المعهد بداية من السنة الجامعية 2008-2009 في تطبيق نظام" ل.م.د"في تخصصين الأول أكاديمي بعنوان: المالية والمحاسبة والثاني مهني بعنوان: مقاولاتية.

وقد قدمت الإدارة أربعة مشاريع جديدة للسنة الجامعية 2009-2010 وتمت الموافقة على ثلاثة منها هي:

أ-الإدارة وتسيير المؤسسة ... أكاديمي

ب-الإدارة الإقليمية والحضرية ... أكاديمي

ج-تسيير المؤسسات الفندقية والسياحية ... مهني

4- الدراسات العليا :بادرت إدارة المعهد مع بداية السنة الجامعية2006-2007 إلى فتح الدراسات العليا بالمعهد في تخصصين الأول بعنوان: المالية والمحاسبة والثاني بعنوان : إدارة الإعمال والتسويق غير انه في السنة الجامعية الموالية اقتصر فتح الدراسات العليا على فرع المالية والمحاسبة وقد اقتصر فتح الدراسات العليا في السنة الجامعية 2008-2009 على فرع إدارة الأعمال والتسويق وتم إدراج تخصصات جديدة مع السنة الجامعية 2009-.2010

5- التأطير :سايرت وتيرة نمو وتوسع تخصصات المعهد مع تزايد عدد الطلبة تطور عدد المؤطرين به كما ونوعا وتغطى حاليا أكثر من 90 % من قبل أساتذة محاضرين أو مكلفين بالدروس ،ورغم العدد المتنامي سنويا فانه مازال يتم الاعتماد على نسبة معينة وان كانت تتناقص سنويا من الأساتذة المؤقتين.

وتقدم الإدارة التسهيلات لتوظيف حاملي شهادة الماجستير والدكتوراه في التخصصات ذات الأولوية كالرياضيات والإعلام والانجليزية .

6- الهياكل : يتوافر بجامعة المدية وبالكلية على وجه التحديد قاعات ومدرجات في غاية الجودة وخصوصا نوعية التجهيزات الملحقة بالقاعات والمدرجات ومع بداية السنة الجامعية 2005/04 استفاد المركز الجامعي ومعهد علوم التسيير سابقا على وجه التحديد من الانتقال إلى المجمع المسرحي سابقا والذي يتوفر على3000 منصب بيداغوجي به قاعة للمحاضرات تتسع لما يقارب 1000 مقعد .

7- المكتبة: يستفيد طلبة الكلية من خدمات مكتبة مركزية وأخرى على مستوى الكلية تحتوي على احدث الكتب ويتم البحث الببليوغرافي بها من خلال أجهزة الإعلام أليا أما الطلبة الذين هم على وشك التخرج فيستفيدون من خدمات الإنترنت من خلال توافر أزيد من 70 جهاز حاسوب مخصص لذلك.

المطلب الثالث: هيئة التدريس بالكلية:

تطورت هيئة التدريس بالمعهد سابقا كما ونوعا منذ فتح شعبتي علوم التسيير (مدي طول) وإعلام آلي للتسيير (مدي قصير إلى أن تم فتح كل التخصصات منها شعبتي العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية والشروع من السنة الجامعية 2008-2009 في تطبيق نظام ل م د في فرعيه الأكاديمي والمهني .

الجدول رقم (3-1): تطور عدد الأساتذة بالجامعة الدائمين والمؤقتين منذ السنة الجامعية 1999/1998 إلى 2017

السنة الجامعية	أستاذ التعليم العالي	أستاذ محاضر	أستاذ مكلف بالدروس	أستاذ مساعد	أساتذة مؤقتين ومشاركين
1999/1998	00	01	00	03	19
2000/1999	00	01	00	05	-
2001/2000	00	01	00	04	33
2002/2001	00	01	01	11	69
2003/2002	00	01	05	16	80
2004/2003	00	01	05	24	67
2005/2004	00	01	05	24	77
2006/2005	00	01	05	30	66
2007/2006	00	02	09	41	57
2008/2007	01	03	20	28	41
السنة الجامعية	نفس الصنف	أستاذ محاضر-أ	أستاذ -م-ب	أستاذ مساعد-أ	أستاذ مساعد-ب-	أساتذة مؤقتين ومشاركين
2009/2008	01	02	02	17	44	36
2010/2009	01	4	06	18	55	11
2011/2010	07	26	33	150	213	
2012/2011	08	38	43	189	235	
2013/2012	14	28	61	264	215	
2014/2013	17	45	74	323	190	
2015/2014	19	59	108	356	129	
2016/2015	22	70	121	366	151	
2017/2016	38	93	150	337	143	

المصدر : مصلحة المستخدمين

حيث يلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن هناك تطور ملموس في عدد الأساتذة المأطرين منذ افتتاح المركز الجامعي وإلى غاية هذا الموسم، نظرا لافتتاح تفرعات وتخصصات جديدة، وأيضا لتحول المركز الجامعي بالمدية وترقيته إلى جامعة يحي فارس بالمدية. ويبلغ إجمالي عدد الأساتذة لهذا الموسم 84 أستاذ والذين يمكن تصنيفهم إلى:

أستاذ التعليم العالي واحد (01)

- 04 أساتذة محاضرين (محاضر –أ–)
- 06 أساتذة مكلفين بالدروس (محاضر –ب–)
- 18 أستاذ مساعد (مساعد – أ–)
- 55 أستاذ مؤقتين ومشاركين (مساعد –ب–)

المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة دور التخطيط الاسترتيجي في تحسين جوة التعليم العالي وهذا من وجهة ، حيث يشتمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة

يتناول هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، أهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات.

الفرع الأول: عينة الدراسة

لقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع حوالي 30إستمارة و تم إلغاء 01 و بالتالي بقي 29 استمارة خضعت للدراسة اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر

الفرع الثاني: بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها

- **بيانات الدراسة** : اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الآتي:

_ البيانات الثانوية : تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة تمثلت في الكتب والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة

المرتبطة بالدراسة موضوع البحث بالإضافة إلى القيام بعملية مسح للدراسات السابقة، والتي ساعدت على بناء الإطار النظري للدراسة

_ البيانات الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة.

- **أدوات جمع البيانات**

تم الاعتماد في جمع البيانات على استبيان وهو مستنبط من دراسة سابقة لعبد المحسن أحمد حاجي حسن، وقد صمم وفقا لذلك بطريقة مبسطة، واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق مناهج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج اعتمدنا في توزيع الاستبيان الاتصال المباشر بأفراد العينة عن طريق مقابلتهم.

- **محتوى الاستبيان** : احتوى الاستبيان على مقدمة مفادها تقديم موضوع الدراسة للمستقصي منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي وأن هدفها هو دراسة تنمية الكفاءات واثره علة أداء المؤسسة ، كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض علمية بحثه .

كما احتوى الاستبيان على ثلاثة أقسام رئيسية هي على الترتيب:

أولا : شمل القسم الأول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة متضمنا "الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة"؛

ثانيا: شمل القسم الثاني تنمية الكفاءات بوظائفها متضمنا خمس أبعاد رئيسية هي " توظيف الكفاءات، وتقييم وتقسيم الكفاءات، وتطوير الكفاءات، وتعويض الكفاءات

ثالثا: شمل القسم الثالث المزايا التنافسية والمتمثلة في " تنمية الكفاءات الافراد في مؤسسة العمومية."

و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخامسيFifth Likert Scale والذي يحتمل خمسة إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد أراء أفراد العينة لي فقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم: (03_02) مقياس ليكارت خماسي Fifth Likert Scale

الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق جيد	موافق
الدرجة (الوزن)	5	4	3	2	1

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss، (الجزء الثاني موضوعات مختارة)، ص 538المتاح على الموقع: http://site .consulte le 21/03/2014 a 14:20،iugaza.edu.ps//mbarbakh//files/2010/02/questionnaire.analyzis.pd

الفرع الثالث: طبيعة متغيرات الدراسة

يتضمن موضوع الدراسة والمتمثل دور التخيطي الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي وتمحورت هاته الدراسة اربع ابعاد هي : المجال الأول/ مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة،المجال الثاني / اتجاهات إدارة الجامعة نحو التخطيط الاستراتيجي ،المجال الثالث / درجة ممارسة إدارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي ،المجال الرابع/درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الاستراتيجية للجامعة .

المطلب الثاني: الأدوات و الإجراءات المتبعة

سنحاول من خلال هذا المطلب بيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان.

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

- تحكيم الاستبيان : قبل نشر الاستبيان خضع لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعة ينقسمون إلى قسمين، القسم الأول يضم الأساتذة المتمدرسين في إعداد وإدارة الاستبيان، والقسم يمثل أساتذة متخصصين في الجانب الموضوعي للبحث وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب خاصة من حيث:

_ دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات؛

_ توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية؛

_ من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية؛

و في الأخير وبناءا على ملاحظات وتوصيات الأساتذة المحكمين تمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

- **اختبار ثبات الاستبيان بطريقة " ألفا كرونباخ " cronbach s alpha**

من أجل اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية الأجوبة لكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ألف كرونباخ، حيث أن معامل ألف كرونباخ يأخذ قيم مابين (0_1)، فإذا لم يكن هناك ثبات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، على العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة .

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,654	29

المصدر :من إعداد الطالبين (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss22.

نتائج اختبار الثبات : لدينا من الجدول ألفا كرونباخ 0.654 أي أن إذا أردنا إعادة توزيع الاستبيان من جديد فإن 0.661 منهم سيعيدون نفس الإجابة، وهذا يعبر عن نسبة ثبات معقولة من شأنها أن تعطي مصداقية أكثر للنتائج المستخرجة فان نباء الاستبيان كانت صحيح

الفرع الثاني: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

بعد أن تم تحصيل الاستبيانات، تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج الإحصائية 22(spss)، ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والاختبار t وكذلك اختبار التباين للتعرف على خصائص عينة الدراسة،

وتحديد استجابات أفرادها تجاه المحاور الرئيسية للاستبيان، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارات القسم الثاني للأسئلة الاستبيان، كما مكننا برنامج spss من حساب المتوسط المرجح والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة، والتحقق من أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والتي تتمثل فيما يلي :

_ استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان؛

_ حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من الاستبيان؛

_ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة؛

_ اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

المبحث الثالث نتائج الدراسة ومناقشتها

هدف البحث إلى تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الهيئة الوطنيةللاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي ، بغرض التعرف على مدى تضمن الخطة لهذه المعايير، واستخلاص توصيات تفيد في تضمين الخطة الاستراتيجية معايير الجودة، ويتضمن هذا الفصل عرضا لنتائج أسئلة الدراسة وتحليلها وتفسيرها موضحابالجداول التي تلازمها ، ثم نعرض فيه لأهم التوصيات التي تقدمها الدراسة .

المطلب الأول: عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

"ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الأطراف المشاركة فيهواتجاهاتهم نحوه ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية من خلال عرض أقلقيمة وأعلى قيمة لمجموع استجابات أفراد العينة والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة منفقرات الاستبانة بالنسبة للبعد التي تنتمي له ، وستتم الإجابة على السؤال الأول من خلالجدوليين يناقشان وضوح المفهوم ، ودرجة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ، وقد تم وضعسلم معياري للحكم على المشكلة يعتمد على الدرجات التي تضمنتها الاستبانة ، وذلك علىالنحو التالي:

جدول رقم (3/3) السلم المعياري للحكم على المشكلة

درجة الاستجابة	تصنيف الحكم
81 -100	مرتفع جدا
61 -80	مرتفع
41 -60	مقبول
21 -40	ضعيف
0 -20	ضعيف جدا

وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الأول وتفسير النتائج للبعدين الأول والثاني :

جدول رقم (4/3) ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي تبعا لنسب المتوسطات الحسابية والترتيب في البعد

البعد الأول / مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجامعة						
مسلسل	الفقرة	المتوسط	أقل قيمة	أعلى قيمة	الانحراف المعياري	الترتيب في البعد
1	يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضحلدى القائمين على إدراة الجامعة.	79.00	10.00	95.00	11.17	5
2	يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديدالتوجهات المستقبلية مرتكزا على التفكيرالرحب دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر.	67.33	0.00	95.00	23.17	7
3	يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارداالمتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهدافالمنشودة.	81.19	0.00	100.00	15.42	4
4	التخطيط الاستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراكالمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتهدف للانتقال منالوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة.	88.08	70.00	100.00	7.44	1

5	التخطيط الاستراتيجي خطة طويلة الأجلتمتد من 3_5 سنوات يحدد فيها رسالةالجامعة وغاياتها وأهدافها التي تسعىلتحقيقها وطرق تحقيقها والبرامج الزمنيةلتحقيقها.	82.58	30.00	100.00	10.73	3
6	التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لمايمكن أن يحدث كونه سيتشرف المستقبل .	75.71	0.00	100.00	18.68	6
7	الخطة الاستراتيجية من أهم مخرجات عمليةالتخطيط الاستراتيجي.	85.96	40.00	100.00	10.19	2
المتوسط		79.98	21.43	98.57	13.83	

وباستعراض الجدول رقم (9)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للبعد الأول المتعلق بمدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجامعة ، تنحصر بين (67.33) - (88.08) ، وأن المتوسط العام للبعد الأول بلغ (79.98)، مما يبين أن (79.98)، من مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لديهم ،ويعزو الباحث ارتفاع درجة وضوح المفهوم لدى إدارة الجامعة إلى ارتفاع المؤهل العلمي لإدارة الجامعة ، إضافة إلى أن الجامعة تبنت سياسة للعمل بالتخطيط الاستراتيجي منذ فترةتجاوزت الأ ربع سنوات وعقدت دورات متعددة لجميع المستويات الإدارية والأكاديمية ،

وقد حصلت الفقرة القائلة" التخطيط الاستراتيجي هو علمية شاملة تقوم على استشراف المس تقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتهدف للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة"، علىالمرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي في البعد الأول ، حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابيلها (88.08) ، وبلغ انحرافها المعياري (7.44) ، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لهامرتفعة جدا ، ويلاحظ هنا أن أفراد العينة لديهم ميل بدرجة مرتفعة جدا نحو المفهوم الذييربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة وهو التعريف الإجرائي الذي وضعه الباحث وتبناه فيدراسته، ويرجع الباحث ذلك إلى قناعة مجتمع الدراسة بارتباط التخطيط الاستراتيجيبالجودةواعتباره أحد أهم مرتكزات الجودة كما سنلاحظ ذلك في نسبة استجاباتالعينة في أحد أسئلة البعد الثاني المتعلق بنفس الموضوع ، ولعل ذلك يرجع للتقدم الذيتشهده الجامعة في مجال نشر ثقافة الجودة والعمل على تحقيقها من خلال وحدة الجودةبالجامعة وخبرتها في هذا المجال.

بينما حصلت الفقرة القائلة " يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهاتالمستقبلية مرتكزا على التفكير الرحب دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر" ،على المرتبةالسابعة في البعد الأول بمتوسط حسابي بلغ (67.33)،

وانح راف معى اري بلغ (23.17) ، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة حسب المعيار لكنه يأتي في بداية الدرجة المرتفعة ،كما يلاحظ أن نسبة التشتت التي يوضحها الانحراف المعياري عالية نسبيا ، ويعزو الباحثعدم وجود اتفاق بين مجتمع الدراسة على دقة التعريف الذي يبتعد عن الواقعية إلى حد ما ، إلى خبرة أفراد العينة في مجال الإدارة ،

أما في البعد الثاني الذي يجيب على الشق الثاني من السؤال الأول من أسئلة الدراسةالمتعلق بدرجة اهتمام واتجاهات إدارة الجامعة نحو التخطيط الاستراتيجي فإنه وباستعراضالجدول رقم (10) نلاحظ أن :

جدول رقم (5/3) ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد اهتمام إدارة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي تبعا لنسب المتوسطات الحسابية والترتيب في البعد

البعد الثاني / اهتمام إدارة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي						
	الفقرة	المتوسط	أقل قيمة	أعلى قيمة	الانحراف المعياري	الترتيب في البعد
1	لدى اهتمام بفكرة التخطيط الاستراتيجي وأسعى دائما لزيادة معرفتي في هذا المجال .	85.66	40.00	100.00	9.67	4
2	أهتم بآراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي .	83.17	15.00	100.00	12.21	7
3	أشعر بأن التخطيط الاستراتيجي عملية لا تناسب المؤسسات التعليمية .	27.43	0.00	93.00	29.81	10
4	أؤمن بقدرة إدارة الجامعة على وضع خطط استراتيجية ملائمة .	83.19	9.00	100.00	13.46	6
5	أعتقد أن التخطيط الاستراتيجي يدعم أداء رؤساء الأقسام في تحسين العملية الأكاديمية .	84.74	40.00	100.00	10.52	5
6	أرى أن التخطيط الاستراتيجي وثيقة ملزمة لرؤساء الإدارات المختلفة في الجامعة .	80.50	30.00	100.00	12.79	8

7	لدي قناعة بأن التخطيط الاستراتيجي يوحد الفهم وطريقة العمل نحو الهدف المشترك .	86.26	50.00	100.00	8.98	3
8	لدي قناعة بأن التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطور الجامعة .	87.16	9.00	100.00	11.58	2
9	أرغب بأن أكون عضوا في فريق التخطيط بالجامعة .	76.27	0.00	100.00	22.79	9
10	أشعر بأن التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودةفي أداء الجامعة	89.55	50.00	100.00	8.68	1
المتوسط		78.39	24.30	99.30	14.05	

يتضح من الجدول رقم (10) أن جميع المتوسطات الحسابية للبعد الثاني المتعلق بمدى اهتمامإدارة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي تنحصر بين (89.55) – (27.43) ، وأن المتوسط العام للبعد الثاني بلغ (78.39) ، مما يبين أن (78.39)، من مجتمع الدراسة يوافقون علىأن لديهم اهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة ، وقد حصلت الفقرة القائلة" أشعر بأنالتخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودةفي أداء الجامعة" ، على المرتبةالأولى من حيث المتوسط الحسابي في البعد الثاني ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (89.5) ،، وبلغ انحرافها المعياري (8.68)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة مرتفعة جدا

، وهذه النتيجة تؤكد الميل الواضح نحو المفهوم التي تنص عليه الفقرة الرابعة من البعدالأول التي تعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه" عملية علمية شاملة تقوم على استشرافالمستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، تهدف إلىالانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة" ، ممايدلل على توافر الاهتمام الجيد لدى إدارة الجامعة المبني على وضوح المفهوم العلمي الدقيقالذي يراعي حاجات الجامعة واستجابتها للتطور العلمي المطلوب .

بينما حصلت الفقرة القائلة " أشعر بأن التخطيط الاستراتيجي عملية لا تناسب المؤسساتالتعليمية" ،على المرتبة العاشرة في البعد الثاني بمتوسط حسابي بلغ (27.43)، وانح رافمعى ار ي بلغ (29.81) ، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لها ضعيف حسب المعيار ، كمايلاحظ أن نسبة التشتت التي يوضحها الانحراف المعياري عالية نسبيا ، ويعزو الباحث ذلكإلى قناعة إدارة الجامعة وتجربتها العملية من خلال تطبيقها للخطة الاستراتيجية منذ عامينبمناسبة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية ، بل واعتبارها عامل أساس لتحقيقالجودة ، إضافة إلى التجارب العملية للجامعات المرموقة والتي أثبتت نجاح تطبيق التخطيطالاستراتيجي في المؤسسات التعليمية مثل جامعات فرجينيا والأردن وفقا لما أوردناه فيالإطار النظري وفصل الدراسات السابقة .

وتأتي نتائج هذا البعد متوافقة مع دراسة أي ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الإستراتيجي وجودة التعليم العالي في جامعة المدية ، واعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم العوامل التي تعتبر كمدخل لتحقيق الجودة ، كما تتفق مع دراسة مع نتيجة التي خلصت إلى أن (62.6%) يرون أن أنظمتهم التخطيطية ساعدت على الابتكار الاستراتيجي أكثر من أي وقت مضى ،

المطلب الثاني : عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

" ما مدى ممارسة إدارة الجامعة لعمليات التخطيط الإستراتيجي ؟ "

وللإجابة على هذا السؤال من الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية من خلال عرض أقل قيمة وأعلى قيمة لمجموع استجابات أفراد العينة والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة بالنسبة للبعد التي تنتمي له ، وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الثاني وتفسير النتائج للبعد :

جدول رقم (6/3)ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد درجة ممارسة ادارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي تبعا لنسب المتوسطات الحسابية والترتيب في البعد

البعد الثالث/ درجة ممارسة ادارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي						
مسلسل	الفقرة	المتوسط	أقل قيمة	أعلى قيمة	الانحراف المعياري	الترتيب في البعد
1	تقوم إدارة الجامعة بشكل مستمر بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثرعليها في المستقبل .	75.35	40.00	95.00	11.06	8

2	تقوم إدارة الجامعة بشكل مستمر بتحليل البيئة الداخليةفي الجامعة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.	76.24	40.00	95.00	11.10	7
3	تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمارنقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف .	75.02	20.00	95.00	13.65	9
4	تضع الجامعة أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها .	81.92	40.00	96.00	9.22	3
5	رسالة الجامعة واضحة لدى الإدارة العليا .	84.59	9.00	100.00	12.45	1
6	رسالة الجامعة واضحة لدى العاملين في الجامعة .	77.27	9.00	95.00	12.57	6
7	تحقق الجامعة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوءإمكانياتها المتاحة .	83.22	50.00	95.00	8.67	2
8	تضع الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة .	74.71	0.00	90.00	15.88	10
9	تشارك الجامعة جميع العاملين في إعداد الخططالتنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الاستراتيجية .	61.35	0.00	92.00	22.76	14
10	تلتزم إدارة الجامعة بالبرامج والجداول الزمنية التيتضعها لتحقيق أهدافها .	73.66	9.00	95.00	16.44	11
11	تلتزم إدارة الجامعة بالموازنة المحددة في الخطةالتنفيذية .	79.04	40.00	99.00	13.56	4
12	يوجد توازن في تطبيق إدارة الجامعة لجميع القضاياالاستراتيجية التي تتضمنها الخطة .	72.16	8.00	95.00	14.04	12
13	تطبق إدارة الجامعة معايير ومؤشرات أداء واضحةللحكم على الخطة .	69.90	15.00	92.00	14.65	13
14	لدى الجامعة المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التيتحدث في البيئة والتكيف معها .	78.09	39.00	90.00	10.41	5
المتوسط		75.89	22.79	94.57	13.32	

وباستعراض الجدول رقم (11)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للبعد الثالث المتعلق بمدى ممارسة ادارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي تنحصر بين (61.35)– (84.59) ، وأن المتوسط العام للبعد الثالث بلغ (75.89) ، مما يبين أن(75.89) ، من مجتمع الدراسة يوافقون على أنهم يمارسون عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة ، وقد حصلت الفقرة القائلة" رسالة الجامعة واضحة لدى الإدارة العليا " ع لى المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي في البعد الثالث ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(84.59) ، وبلغ انحرافها المعياري (12.45) ، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة جدا

، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص إدارة الجامعة على صياغة رسالتها ونشرها بطريقةواضحة وميسرة للجميع ، حيث لاحظ الباحث وجود هذه الرسالة على صفحة الجامعة على الإنترنت ، وفي منشوراتها التعريفية ، بينما حصلت الفقرة القائلة " تشارك الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الاستراتيجية "، على المرتبةالرابعة عشر في البعد الثالث بمتوسط حسابي بلغ(61.35) ، وانحراف معياري بلغ(22.76) ، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي جيدة ، ويفسر الباحث هذه النتيجة بضعف تطبيق إدارة الجامعة للنظرة العلمية الصحيحة بوجوب مشاركة العاملين في وضع الخطة التنفيذية ،مما يؤدي مستقبلا إلى ضعف الأداء المستقبلي للمؤسسة ، حيث بلغ عدد الذين شاركوا فيوضع الخطة الاستراتيجية (26) فردا من إجمالي عدد موظفي الجامعة البالغ عددهم (94) ، وربما يرجع الأمر إلى عدم ثقة بعض المدراء بقدرة العاملين في المستويات الدنيا على ممارسة التخطيط الاستراتيجي ورغبتهم بالاستعانة بمتخصصين واستشاريين في هذا المجال، كما يمكن تفسير ذلك إلى الضعف النسبي لدى بعض العاملين في مفهوم التخطيط الاستراتيجي الناتج عن ضعف التدريب حسب خبرة الباحث وعلمه بهذه الجزئية كونه يشرف على الشئون الإدارية في الجامعة .

- كما لاحظ الباحث أن الفقرة القائلة "تطبق إدارة الجامعة معايير ومؤشرات أداء واضحةللحكم على الخطة" ، حصلت على متوسط حسابي (69.90) ، وهي قيمة مرتفعةبحسب المعيار لكنها تقل عن الفقرات الأخرى بحيث تحتل درجة متوسطة من المرتفعوهذا يدلل على أن هناك عدم وضوح كافٍ لدى عينة الدراسة بالمعايير ومؤشرات الأداءللحكم على الخطة حيث لم يمر على تطبيق الخطة الاستراتيجية للجامعة سوى عامونصف ، أي أن الأمر في بدايته ، ويمكن أن يرجع ذلك إلى تغليب الجانب الوصفي في الصياغة على الجانب الكمي الذي يسهل قياسه .

المطلب الثالث عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما مدى توافر معايير الجودة المعتمدة الذى تضمنها نموذج الهيئة ا للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في جامعة المدية الخطة الاستراتيجية للجامعة ؟

وللإجابة على هذا السؤال من الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية من خلال عرضأقل قيمة وأعلى قيمة لمجموع استجابات أفراد العينة والانحراف المعياري وترتيب كل فقرةمن فقرات الاستبانة بالنسبة للبعد التي تنتمي له وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الثالث وتفسير النتائج للبعد :

جدول رقم (7/3) ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد درجة درجة توافر معايير الهيئة الوطنية في الخطة الاستراتيجية تبعا لنسب المتوسطات الحسابية والترتيب في البعد

البعد الخامس/ درجة توافر معايير الهيئة الوطنية في الخطة الاستراتيجية						
رسالة الجامعة وأهدافها						
مسلسل	**الفقرة**	**المتوسط**	**أقل قيمة**	**أعلى قيمة**	**الانحراف المعياري**	**الترتيب في البعد**
1	تقترب استراتيجيات الجامعة الأكاديمية من المعايير العالمية .	79.33	40.00	95.00	9.66	3
2	تقترب استراتيجيات الجامعة المهنية من المعايير العالمية .	77.06	30.00	93.00	11.16	4
3	وضعت رسالة وأهداف الجامعة بعد مناقشتها مع الهيئةالأكاديمية والإدارية .	71.10	10.00	99.00	16.72	6
4	تضمنت الخطة الاستراتيجية للجامعة أهدافا تتعلق بدعم القيمالأخلاقية .	85.51	20.00	98.00	12.72	1
5	تضمنت الخطة الاستراتيجية للجامعة خططا تنفيذية وبرامجوإجراءات محددة .	81.77	40.00	98.00	12.16	2
6	تقوم إدارة الجامعة بالمراجعة الدورية للرسالة والأهداف العامة	73.31	10.00	95.00	17.22	5
المتوسط		78.02	25.00	96.33	13.27	
هيكلية البرامج ومضمونها						
مسلسل	**الفقرة**	**المتوسط**	**أقل قيمة**	**أعلى**	**الانحراف**	**الترتيب في**

						البعد
1	راعت الخطة الاستراتيجية للجامعة تطوير مستوى ومضمونالبرامج الأكاديمية	83.10	40.00	95.00	9.07	1
2	راعت الخطة الاستراتيجية للجامعة تطوير النمو المهنيلأعضاء هيئة التدريس	82.16	40.00	95.00	10.13	2
3	تدعم الخطة الاستراتيجية للجامعة تطوير المناهج الدراسية بما يتلاءم والمعايير العالمية	81.71	40.00	95.00	11.03	3
المتوسط		82.33	40.00	95.00	10.07	

نوعية الطلبة المقبولين ونظام الدراسة

	الفقرة	**المتوسط**	**أقل قيمة**	**أعلى قيمة**	**الانحراف المعياري**	**الترتيب في البعد**
1	تسعى الجامعة من خلال خطتها إلى دعم أنظمة مناسبة لقبولالطلبة	81.57	20.00	95.00	12.15	1
2	تسعى الجامعة من خلال خطتها إلى وضع تسهيلات وخدماتإرشادية واجتماعية للطلبة	80.93	50.00	95.00	9.25	2
3	عالجت الخطة أوجه القصور في الأنظمة والسياسات الجامعيةالحالية من خلال تضمنها أهداف تدعم تطويرها .	75.53	15.00	95.00	13.31	5
4	الأعباء الأكاديمية مناسبة بحث تتيح الوقت لتطوير أعضاء	73.24	20.00	96.00	17.28	6
	هيئة التدريس وزيادة خبراتهم					
5	تساهم أنظمة الجامعة في عملية تحسين الإجراءات	76.05	40.00	95.00	11.13	4
6	أنظمة الاتصال الداخلية للجامعة وتوزيع المسئوليات سهلة وواضحة .	77.58	30.00	98.00	11.15	3

7	تراعي أنظمة القبول نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى عددالطلبة	59.70	10.00	95.00	19.96	7
	المتوسط	74.94	26.43	95.57	13.46	
المرافق التعليمية التعلمية						
	الفقرة	**المتوسط**	**أقل قيمة**	**أعلى قيمة**	**الانحراف المعياري**	**الترتيب في البعد**
1	حجم قاعات التدريس مناسب	65.30	0.00	100.00	18.19	6
2	نوعية قاعات التدريس وتجهيزاتها مناسبة	66.61	10.00	92.00	16.79	5
3	مختبرات الجامعة العلمية مجهزة تجهيزا مناسبا	71.39	7.00	95.00	16.73	2
4	مراكز ومختبرات الحاسوب تلبي حاجات الجامعة كما وكيفا	71.31	20.00	95.00	15.21	3
5	المكتبات في الجامعة ملائمة من حيث عدد المراجع	72.39	25.00	95.00	14.75	1
6	مرافق الأنشطة المرافقة للمنهاج (الملاعب – المسارح – المتاحف...) متوفرة	54.64	10.00	85.00	17.94	7
7	تتضمن استراتيجية الجامعة خططا تتعلق بتطوير مرافقها .	68.57	0.00	95.00	16.70	4
	المتوسط	67.17	10.29	93.86	16.62	
التواصل الخارجي والتبادل المعرفي						
	الفقرة	**المتوسط**	**أقل قيمة**	**أعلى قيمة**	**الانحراف المعياري**	**الترتيب في البعد**
1	للجامعة اتصالات مع برامج دولية متعددة للمنح والبعثات وتبادل الخبرات	80.13	55.00	95.00	9.04	5
2	تدعم الخطة الاستراتيجية للجامعة	82.70	58.00	100.00	7.91	1

	نشاطات التعليم المستمروخدمة المجتمع المحلي					
3	تشجع إدارة الجامعة وحداتها وأعضاء هيئة التدريس علىالاتصالات والتشبيك مع كفاءات ومؤسسات خارجية	81.23	25.00	98.00	11.07	2
4	يوجد تصور واضح للجامعة في التعامل مع المجتمع المحلي	80.88	9.00	100.00	13.90	4
5	للجامعة اتصالات مع برامج دولية متعددة للمنح والبعثات وتبادل الخبرات	81.23	36.75	98.25	10.48	3
المتوسط		81.23	36.75	98.25	10.48	
إجمالي المتوسط العام		75.36	24.96	95.63	13.42	

ومن خلا ل استعراض الجدول رقم (12)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للبعد الرابع المتعلق بدرجة توافر معايير الهيئة الوطنية في الخطة الاستراتيجية تنحصر بين(54.64) – (85.51) ، وأن المتوسط العام بلغ (75.36) ، مما يبين أن (75.36) من مجتمع الدراسةيوافقون على توافر معايير الهيئة الوطنية في الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة ،ومن خلال استعراض محاور هذا البعد فإنه يتضح لنا ما يلي :

المحور الأول : رسالة الجامعة وأهدافها

حصل هذا المحور على متوسط حسابي عام بلغ (78.02) ، وهي نسبة مرتفعة ، ويربالباحث أن جميع النقاط التي نصت عليها لائحة الهيئة الوطنية للاعتماد توفرت في رسالةالجامعة وأهدافها بنسبة تحقق لها درجة مرتفعة من الإتقان ، وقد حصلت الفقرة المتعلقةبتوافر أهداف تدعم القيم الأخلاقية على متوسط حسابي بلغ (85.51) ، وهي نسبة مر تفعةجدا ويعزو الباحث ذلك إلى اطلاع فر يق التخطيط على تجارب عالمية مميزة ، إضافة إلىاهتمام إدارة الجامعة بالقيم النابعة من فلسفة الجامعة ، في حين سجلت الفقرتين(6،3) ، درجة مرتفعة بنسب أقل تصل للمتوسط في نفس الدرجة وتتعلقان بمناقشة أعضاءالهيئة الإدارية والأكاديمية في رسالة الجامعة قبل وضعها ، ومراجعة الجامعة للرسالةوالأهداف بشكل دوري ، حيث أبرزت الدراسة أن هناك ضعف في هاتين الفقرتين بلغ في المتوسط الحسابي لكلتيهما (71.10، 13.37) .

- **المحور الثاني : هيكلية البرامج ومضمونها**

حصل هذا المحور على متوسط حسابي عام بلغ نسبة (82.33) ، وهي نسبة مرتفعة جداتوضح أن الخطة الإستراتيجية للجامعة تضمنت أهدافا لتطوير البرامج الأكاديمية والمناهجوالنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الشئون الأكاديميةووحدة الجودة بعملية تجويد وتحسين البرامج وإجراء عمليات التقويم المستمر وفقا لمعاييرالتعليم العالي .

- **المحور الثالث : نوعية الطلبة المقبولين ونظام الدراسة**

حصل هذا المحور على متوسط حسابي عام بلغ نسبة (74.94) وهي نسبة مرتفعة وقدلاحظ الباحث أن الفقرة السابعة القائلة (تراعي أنظمة القبول نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى عدد الطلبة) حصلت على المرتبة السادسة والعشرين في البعد الرابع بمتوسط حسابي بلغ(70,59) وانحراف معياري (19.96) وهي نسبة مقبولة ودرجة التشتت في الاستجاباتمرتفعة نسبيا ، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف التزام الإدارة العليا بمعايير الجودة في سياسةالقبول بسبب ضعف الإمكانات المادية وعدم المقدرة على تطبيق المعايير بنسبها المطلوبة ،الأمر الذي نلاحظه في ازدياد عدد الطلبة المقبولين سنويا عن المعدلات التي ينبغي الالتزامبها مما يضعف مستقبلا الأداء العام في عملية التحصيل العلمي.

- **المحور الرابع : المرافق التعليمية التعلمية**

حصل هذا المحور على متوسط حسابي عام بلغ نسبة (67.17) وهي نسبة جيدة إلا أنه يلاحظ على فقرات (7،2،1) المتعلق بحجم ونوعية قاعات التدريس وتضمن إستراتيجيةالجامعة لخطط تتعلق بتطوير مرافقها ، حصولها على درجات متدنية في الموافقة تقترب منالمقبول ، وسجلت الفقرة السادسة القائلة (مرافق الأنشطة المرافقة للمناهج (الملاعب – المسارح – المتاحف.. متوفرة) ، على المرتبة السابعة في المحور والسابعة والعشرين فيالبعد ككل بمتوسط حسابي بلغ (54.64) وهي قيم ة مقبولة ويرى الباحث أن هناك ق صورا في مجال جودة الخدمات الإدارية الداعمة للعملية التعليمية الناتج عن سياسة القبول وضعفالإمكانات ، وأن الخطة الإستراتيجية لم تعالج هذا المجال بالشكل المطلوب، كما توضحالنتائج فروقا في استجابة الأكاديميين والإداريين تجاه هذا المحور حيث سجلت استجاباتالإداريين نسبة بلغت (71.69) ، في حين سجلت استجابة الأكاديميين نسبة بلغت (65.76)، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى كون الأكاديميين أكثر قربا واحتكاكا بالمرافق التعليميةالتعلمية بحسب الجدول رقم (13) مما يجعل تقديرهم أكثر دقة.

جدول رقم (8/3)، يبين الفروق بين استجابات الإداريين والأكاديميين لمحور المرافق التعليمية

البيان	بكالوريوس	ماجستير فما فوق
الوسط الحسابي	71.69	65.76
الإنحراف المعياري	10.23	12.36
حجم العينة	25	80

قيمة t = 2.176 ،Sig =0.32

حيث إن قيمة t حسب الجدول السابق = 2.176 بدرجات حرية 103، 0.32 = Sig، وهي أقل من 0.05 وحيث إن قيمةt موجبة، لذلك فإن متوسط درجة ا لاستجابة في هذهالحالة تكون أعلى للإداريين من حملة البكالوريوس.

- **المحور الخامس : التواصل الخارجي والتبادل المعرفي**

حصل هذا المحور على متوسط حسابي عام بلغ نسبة (81.23) وهي نسبة مرتفعة جدا.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الجامعة بهذا المجال ، وقدم تأسيسها ، وكونها عضوا في إتحاد الجامعات ، ووجود عمادات مثل خدمة المجتمع وتنمية الموارد والتخطيط تهتم بهذاالمجال ، إضافة إلى تنوع مصادر الشهادات العلمية والخبرات للطاقم الأكاديمي العامل فيالجامعة .

وتتفق نتائج هذا البعد ككل إلى حد كبير مع دراسة ، التي توصلت إلى أن تطوير التخطيط الإستراتيجي للجامعات يتطلب دمج استراتيجية الجودةالشاملة في مكونات الخطة الإستراتيجية ، كذلك اعتبرت أن تطوير رسالة الجامعة يتطلب تضمينها تقديم برامج تعليمية عالية تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة وتوفير خدمة المستفيدين وتشجيع البحث وخدمة المجتمع وإتاحة الفرصة لمشاركة أفضل من الطلبة والموظفين.

وأن تطوير غايات وأهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلبة ، كما اعتبرت الدراسة بأن عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط تساهم فيمعرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل افضل للبيئة الداخلية ،

رابعا : عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

ما معايير مكونات الخطة الاستراتيجية الجيدة ومدى توافر هذه المعايير في الخطةالإستراتيجية للجامعة دكتور يحي فارس بالمدية تبعا للمجالات التالية: " الرؤية – الرسالة – الغاياتوالأهداف" ؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام بطاقة لتحليل أبعاد ومكونات الخطةالاستراتيجية للجامعة من خلال مجموعة بؤرية قسمت إلى ثلاث مجموعات وناقشت محاوربطاقة تحليل المحتوى الثلاث وهي : (رسالة الجامعة – الرؤية الاستراتيجية – الغاياتوالاهداف والجدول التالي يوضح نتائج التحليل لكل محور :

جدول رقم (**9/3**) درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الاستراتيجية للجامعة

رسالة الجامعة	
تتسم الرسالة بالمرونة والتكيف .	85%
تتسم الرسالة بالوضوح ودقة التعبير .	* 90% 40%
تراعى الرسالة الظروف الواقعية والموضوعية فهي ممكنة التطبيق .	85%
الرسالة طموحة ومحفزة للعمل والإبداع للعاملين داخل المؤسسة .	* 75% 50%
تعبر الرسالة عن قيم وفلسفة المؤسسة .	90%
تنسجم الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع رسالتها .	90%
الرسالة قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة .	82%
تعمق الرسالة الرؤية المتكاملة والنظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المؤسسة .	85%
المتوسط	80.56

* حسب المجموعة البؤرية فإن نسبة الوضوح للرسالة 90% ، بينما بلغت دقة التعبير 40% .

* حسب المجموعة البؤرية فإن نسبة توافر الطموح في الرسالة بلغت 75% ، وانخفضت في نسبة التحفيز والإبداع .

يتضح من الجدول رقم (14)، أن المتوسط الحسابي للمحور الأول المتعلق برسالةالجامعة بلغ نسبة(80.56) ، وهي نسبة مرتفعة تقترب من المرتفعة جدا ، وباستثناء بعضالملاحظات المتعلقة بضعف دقة وتحديد التعبير المطلوب في صياغة رسالة الجامعة والذيحصل على متوسط حسابي بنسبة (40) وهي نسبة ضعيفة ، وشطر الفقرة المتعلقة بالتحفيز ،حيث اعتبرت المجموعة البؤرية المشاركة في هذا المحور أن الرسالة لم تتضمن تحفيزاللعاملين، فإن باقي المعايير توفرت في رسالة الجامعة بنسبة مرتفعة وقد وافق أفرادالمجموعة البؤرية على نتائج المجموعة التي ناقشت هذا المحور ، ويتفق الباحث مع هذه النتيجة كونها تقترب من المتوسط العام للبعد الأول من الاستبانة التي تناولت تقييما لتوافرمعايير الهيئة الوطنية للاعتماد في الرسالة والأهداف ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد(78.02) ..

جدول رقم (10/3) معايير الرؤية الاستراتيجية

الرؤية الاستراتيجية للجامعة	
تتسم الرؤية الاستراتيجية بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل .	* 90% 30%
الرؤية قابلة للقياس لمقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة .	20%
الرؤية محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها .	**
تقود الرؤية عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة.	40%
المتوسط	45%

* حسب المجموعة البؤرية فإن نسبة توافر المعيار في كونها هادفة للنمو بلغت 90% ، وانخفضت في توافراستشراف المستقبل .

** حسب المجموعة البؤرية أبدت عدم وضوح هذا المعيار، فلم تدرج بنا ء عليه أي نسبة.

يتضح من فقرات الجدول رقم (15) ، المتعلقة بتوافر المعايير في رؤية الجامعة ، فقدبلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور نسبة (45) ، وهي نسبة ضعيفة ، وقد اعتبرت المجموعةالمشاركة في هذا المحور أن رؤية الجامعة لا تستشرف المستقبل البعيد الذي يمكنها منالتقدم الرحب بدون قيود ، كما أنها عارضت المعيار الثالث باعتبار أن الرؤية لا ينبغيتحديدها بتاريخ فلم تقدم تقييما لهذا المعيار ، ولم تجد هذه النتائج اتفاقا بين أفراد المجموعةالبؤرية حيث اقترحوا بعض التحسينات على الرؤية الحالية فقط ، ويتفق الباحث مع ضرورة تطوير الرؤية في بعض جوانبها ، لكنه يختلف مع هذه النتيجة لأنها تناولت التقييم من وجهةنظر المجموعة المشاركة في هذا المحور فقط ، ولم يتفق الجميع عليها ،

إضافة إلى عدمتجانسها مع النتيجة الكلية التي عبر عنها البعد الرابع من الاستبانة والذي بلغت نسبة توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد (75.36) ، وهي نسبة مرتفعة .

جدول رقم (11/3) معايير الغايات والأهداف

الغايات والأهداف	
الغايات والأهداف قابلة للقياس الكمي والوصفي .	80%
تتسم الغايات والأهداف بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة .	90%
الغايات والأهداف واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد في المؤسسة .	20%
الأهداف دقيقة الصياغة وتعبر عن نتائج متوقعة .	79% *
غايات وأهداف الجامعة متوازنة ومتكاملة تختفي منها صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات .	80%
يشارك في صياغة الغايات والأهداف جميع الأطراف المسئولة عن تحقيقها .	40%
الغايات والأهداف مقبولة لمجتمع المؤسسة .	75%
غايات وأهداف المؤسسة مقبولة للمجتمع الخارجي .	75%
الأهداف سهلة التحقيق وتحفز الأفراد على الأداء المميز .	78%
الغايات والأهداف شاملة لجميع جوانب التطوير المطلوبة لمجتمع المؤسسة الداخلي والخارجي	80%
المتوسط	69.7

* حسب المجموعة البؤرية فإن نسبة دقة الصياغة بلغت 79% ، لجميع الغايات عدا الغاية الأولى والرابعة .

يتضح من فقرات الجدول رقم (16) ، المتعلقة بتحليل محتوى الغايات والأهداف أنالمتوسط الحسابي لهذا المحور وف قا للمعايير الواردة في الجدول (16)، بلغ نسبة (69.7) ، وهي نسبة مرتفعة ، وقد لاحظت المجموعة التي تناولت هذا المحور بأن الغاية الرابعة فيالخطة الاستراتيجية للجامعة قابلة للقياس الوصفي بدرجة متوسطة بحسب المعايير الواردةفي الجدول (16) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها نسبة (60)، بينما بلغت الدقة للغايةالأولى والرابعة نسبة (40)، وهي نسبة ضعيفة.

وتتفق نتائج هذا البعد ككل مع تشخيص المشاكل التي تواجه الجامعات في الفقرة المتعلقة بمشاكل لها علاقة بالأهداف ، كما تتفق مع دراسة إلى ضرورة تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية ،وتحليل أفضل للبيئة الداخلية ، مما يساهم في تطوير الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجيةالمطلوبة .

خاتمة عامة

خاتمة

يعتبر التغيير الإستراتيجي بمثابة العملية الضرورية لكل المؤسسات باختلاف أنواعها لأنها تعمل في بيئة تتصف بالتغير المستمر والسريع، والتي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها، وعليه فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء التنافسي هو التغيير والابتكار للتكيف مع المحيط.

كما تعمل المؤسسات اليوم على رفع الجودة التعليم من خلال تطبيق التغيير الإسترتيجي، وذلك من أجل دعم فكرة التحسين المستمر وتطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها كذلك إدارة شؤونها الداخلية وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة ومنه توصلنا الى نتائج التالية :

أولا : نتائج الدراسة

- دلت النتائج على أن (79.98)، من مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لديهم ، ويلاحظ هنا أن أفراد العينة لديهم ميل بدرجة مرتفعة جدا نحو المفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة حيث بلغت نسبة التأييد لهذا المفهوم (88.08) .
- اتضح أن (78.39) ، من مجتمع الدراسة يوافقون على أن لديهم اهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة ، ويعتبرون أن التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودةفي أداء الجامعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الخاصة بها (89.5) ، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة مرتفعة جدا .
- دلت النتائج على أن (75.89) ، من مجتمع الدراسة يوافقون على أن المسئولين عن إدارة الجامعة يمارسون عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة .
- دلت النتائج على أن هناك ضعف في مشاركة إدارة الجامعة للعاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية ، حيث حصلت الفقرة الخاصة بقياس هذا الأمر على متوسط حسابي بلغ (61.35)، وتقترب هذه القيمة من المقبول .
- اتضح أن إدارة الجامعة لا تطبق معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة بدرجة كافية ،حيث حصلت الفقرة الخاصة بذلك على متوسط حسابي (69.90) ، وهي قيمة مرتفعة بحسب المعيار لكنها تقل عن الفقرات الأخرى بحيث تحتل درجة متوسطة من المرتفع .
- اتضح أن هناك ضعف في وجود أنظمة لقبول الطلبة في الجامعة بحيث تراعي نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى عدد الطلبة وفقا لمعايير الجودة ، حيث حصلت الفقرة الخاصة بذلك على متوسط حسابي (59.70)، وهي نسبة متوسطة .

- اتضح أن هناك توافر مرتفع لمعايير الهيئة الوطنية في الخطة الاستراتيجية ، وأن المتوسط العام بلغ (75.36) ، وهي نسبة مرتفعة ، وقد دلت النتائج على أن محور رسالة الجامعة وأهدافها توفرت بها معايير الهيئة الوطنية بمتوسط حسابي عام بلغ (78.03) ، وهي نسبة مرتفعة ، بينما توفرت معايير الهيئة الوطنية في محور هيكلية البرامج ومضمونها بنسبة مرتفعة جدا بلغت (33,82) ،دلت على أن الخطة الإستراتيجية للجامعة تضمنت أهدافا لتطوير البرامج الأكاديمية والمناهج والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس . وبلغت درجة توافر المعايير في نوعية الطلبة المقبولين ونظام الدراسة نسبة (94,74) وهي نسبة مرتفعة، وفي محور المرافق التعليمية التعلمية توافرت بنسبة

(67.17) وهي نسبة جيدة ، وبلغت نسبة توافر المعايير في محور التواصل الخارجي والتبادل المعرفي (81.23)، وهي نسبة مرتفعة جدا .

- دلت النتائج على تدني درجة توافر معايير الهيئة الوطنية في الفقرات المتعلقة بحجم ونوعية قاعات التدريس ومرافق الأنشطة المرافقة للمناهج (الملاعب – المسارح – المتاحف)، وتضمن إستراتيجية الجامعة لخطط تتعلق بتطوير مرافقها، حيث بلغت نسبة توافرها (54.64) ، وهي نسبة مقبولة
- هناك تقارب بين نتائج تحليل المجموعة البؤرية لمحتوى رسالة وأهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة ومدى توافر المعايير الجيدة فيها مع نتائج الاستبانة حيث بلغت نسبة توافر المعايير في رسالة الجامعة (80.56)، وفي الغايات والأهداف بنسبة (69.7)، وهي نسب مرتفعة .
- دلت نتائج تحليل محتوى الرؤية الاستراتيجية للجامعة على ضعف توافر المعايير الجيدة فيها ، حيث حصلت على متوسط حسابي عام بنسبة (45.0)، وهي نسبة ضعيفة .
- اتضح أن غايات وأهداف الجامعة واضحة ومعلومة بنسبة (20)، فقط لدى الأفراد العاملين في الجامعة، وهي نسبة ضعيفة جدا ، وأن المشاركين في وضع غايات وأهداف الجامعة لا يمثلوا سوى نسبة (40)، من مجموع الأطراف المسئولة عن تحقيقها ، وهي نسبة ضعيفة .

ثانيا: **المقترحة والتوصيات**

وتأتي الصيغ المقترحة والتوصيات للإجابة على السؤال الخامس من الدراسة والذيينص على: " ما التوصيات المقترحة التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي فيالجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية في ضوء معايير الجودة ؟ " ، وقد توصلت الدراسة إلى هذهالتوصيات من خلال الإطار النظري والميداني، ويمكن عرض الصيغ والتوصيات التيتساهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي بالجامعة في أربعة محاور هي :

ج – الصيغ والتوصيات المتعلقة بالغايات والأهداف :

1. تعديل صياغة الغاية الأولى المتعلقة بتعزيز وتطوير التعليم الجامعي الأساسي في مختلفالتخصصات والغاية الرابعة المتعلقة بالرقي بأداء الجامعة المؤسساتي من خلال النهوضبمستوى السياسات الجامعية، بحيث تكون أكثر قابلية للقياس.
2. إضافة البعد الدولي للغاية الثانية المتعلقة بالقيام بدور ريادي في دعم ورقي المعرفةوالعلوم على المستوى الوطني والإقليمي.
3. تضمين الغايات والأهداف جميع الجوانب المطلوبة لتحقيق الجودةفي أداءالجامعة وبناءها على أساس يحقق شمولية محاور الهيئة الوطنية للاعتماد والجودةوالنوعية.
4. تعميم الغ ايات والأهداف ، وشرحها ، وتوضيحها لجميع العاملين بالجامعة ليساهموا فيتحقيقها بفاعلية وإيجابية .
5. المداومة على إجراء مراجعة دورية للغايات والأهداف وتقويمها، وتعديلها بما يحققعملية التحسين المستمر.

د – الصيغ والتوصيات المتعلقة بتحقيق جودة الأنظمة والخدمات:

1. مراعاة نسب قبول الطلبة وأعدادهم بما يتناسب وأعداد المدرسين ، والإمكانات المادية ،والمرافق المطلوبة بحسب المعايير العالمية والمحلية الواردة في الدراسة لتحقيق جودةالبرامج والخريجين والخدمات.
2. تطوير الأنظمة الجامعية المتعلقة بالسياسات الجامعية مثل نظام الموظفين والوصفالوظيفي ، ونظام الحوافز ، ونظام التقويم ، والتأكد من ترابط هذه الأنظمة، بحيث تـ ؤدي إلى الرضا الوظيفي والإتقان وتجويد النوعية في الأداء الداخلي للجامعة.
3. إعادة هندسة الإجراءات المتبعة في الجامعة وتوثيقها وأتمتتها، مما يوفر الجهد والوقتوالتكلفة ويحقق الرضا المطلوب للمستفيدين.
4. تطوير الأداء المهني لموظفي الجامعة من خلال تدريبهم على الأنماط الإدارية الحديثةمثل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة.
5. دعم جودة الخدمات الإدارية والعمل على تحسين البيئة التعليمية ، وبيئة العمل، وتحسينالمرافق وتطبيق المعايير المعتمدة التي تناولتها الدراسة.

هـ – الاقتراحات:

1. تبني استراتيجية الجودة ومبادئها ، عند إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة ، والسعي إلبناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي .
2. مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية ، والخطط التنفيذية.
3. تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عملية التخطيطالاستراتيجي في كافة مراحلها وتنسجم ومعايير الجودة .
4. تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التيتعمق مفاهيم إيجابية نحوه .
5. اعتبار الخطة التنفيذية للجامعة وثيقة ملزمة لجميع العاملين للسير عليها لتحقيق أعدافالجامعة مع وضع نظام واضح ومحدد لمتابعة التزامهم بتنفيذها .
6. إعداد خطة تتضمن بدائل استراتيجية مناسبة لكافة غايات وأهداف واستراتيجيات الجامعةبحيث تمثل بديلا معتمدا عند تعذر تطبيق بعضا منها .
7. تعزيز التواصل المجتمعي الذي يبرز دور الجامعة في تنمية المجتمع وتطويرهوالمساهمة في حل المشاكل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية لدبه من خلالتضمين الخطة لغايات وأهداف وبرامج عمل تحقق ذلك .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

كتب

1. إبراهيم الشاذلي وآخرين – وظيفة التخطيط – منشورات الجامعة العالمية، القاهرة : 2005 م) .
2. ابن منظور، محم د ب ن مك ر م ، **لسان العرب**، الجزء الثاني، دار المعارف: القاهرة 1984،
3. أحمد، أحمد ، **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية**، الطبعةالأولى ،دار الوفاء : الإسكندرية . 2005.
4. الاستراتيجية القومية الشاملة – (المجلد الاول : 1992 -2002م) .
5. أبو النصر، مدحت ، **إدارة منظمات المجتمع المدني، دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمسائلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة**، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر: مصر الجديدة. (2007)،
6. الاكاديمية العسكرية العليا –كلية الدفاع الوطني – (الدورة رقم (20) : 2007م) .
7. أحمد ، أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنيةالعامة، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، العدد 46.
8. البهنساوي، فردوس ، **منظومة التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية**،الطبعة الأولى، عالم الكتب: القاهرة .
9. الترتوري، محمد، وجويحان، أغادير (2006)، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات** ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر: عمان.2006،.
10. الحفار، سعيد ،" **أضواء على مفاهيم السياسة، الاستراتيجية، التخطيط،وضع الخطط وأصول تنفيذها ، نظري – تطبيقي**" الطبعة الأولى ، هيئة الموسوعةالعربية : دمشق ،2001،
11. الدراكة، مأمون، والشبلي ، طارق (2002)، **الجودة في المنظمات الحديثة**، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر: عمان 2002.
12. الحاج، فيصل، وآخرون ، دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكميةلضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، **اتحاد الجامعاتالعربية**، الأمانة العامة : القاهرة ، 2008.
13. السلمي ، السلمي، علي: الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب.270).
14. العاجز، فؤاد، ونشوان، جميل (2005)، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعالفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، **مجلة الجودة في التعليم العالي** ، العدد الثاني، ديسمبر 2005، الجامعة : فلسطين 2005،
15. النجار، فريد ، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة : رؤى التنمية المتواصلة**، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع : القاهرة . 2000،
16. الزواوي، خالد (2003)، **الجودة الشاملة في التعليم "وأسواق العمل في الوطنالعربي"** ، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية : القاهرة 2003.
17. بدر الدين ميرغني ، الاتجاهات الفكرية الحديثة للادارة العامة ، (الخرطوم : 2005م)
18. بطرس غالي ،محمود خيري يوسف – المدخل في علم السياسية ، مكتب الاندلو ، (مصرية : الطبعة العاشرة،1998م).
19. توفيق، عبد الرحمن (2005)، **الجودة الشاملة الدليل المتكامل أفكار عالميةمعاصرة**، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك) : القاهرة .

20. جميل احمد توفيق إدارة الأعمال ، (دار الجامعات المصرية : 1994م) .
21. حسين ،حسن ، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم 210 ، الجمعية المصرية للتربية – الجامعي المصري ، مجلة التربية عدد خاص، .(المرسي، وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي،الدار الجامعية مصر 2002،
22. حسين سليمان أبوصالح ، التخطيط الإستراتيجي، المكتبة الوطنية (الخرطوم: 2008م)،.
23. حسين مصطفى هلالي واخرون – التخطيط الاستراتيجي لتطوير اداء المؤسسات – دار الكتب المصرية : (2009م،
24. راوية حسن – مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،(الدار الجامعية : (2005م) .
25. رعد حسن الصراف – وظائف الادارة المكتبية وطبيعة عملها (دار علاء الدين للنشر والتوزيع 2002م.
26. رنست الاسكندر ، مدخل الى التخطيط، (ترجمة فيصل عبد العزيز : 2001م) .
27. ريم الضامن وآخرون ، معهد التربية، رئاسة الوكالة، دليل بناء خطة تطوير المدرسة ،(عمان : 2004م) .
28. زاهر ، ضياء الدين ،تعليم الكبار منظور استراتيجي ،الطبعة الأولى ،دارسعاد الصباح : الكويت . 1993،.
29. زكريا بشير إمام – التحطيط الإستراتيجي والتعليم العالي في الوطن العربي – (الخرطوم : 2003 م) ،
30. زكي محمود هاشم ، الإدارة العلمية ، وكالة المطبوعات ،(الكويت : 1981م) ،
31. سلام الحاج عبد الله – الإستراتيجية ، مدخل متكامل لدراسة وفهم الاستراتيجية ، (الخرطوم : المكتبة الوطنية 2007م)
32. سورنسن، تشارلز دبليو، وآخرون (2006)، **التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي – تطبيق نظام بالدريج في الجامعات والمعاهد**، ترجمة عبد ربه،سمه، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان : الرياض.2006،.
33. سوكو لوفسكي – الاستراتيجية العسكرية السوفتية- ترجمة خيري حماد – منشورات عالم الكتب – (بيروت : 1968م)
34. صطام، عواد، وقابض، نمر نظام إدارة الجودة ، **مجلة رسالة المعلم** ،عدد 41، وزارة التربية والتعليم : الأردن 2003،
35. صلاح الشنوانى ، تنظيم والادارة فى قطاع الاعمال، (مركز الاسكندرية : للكتاب ، 1999م)،
36. طعيمة، رشدي، والبندري، محمد ، **التعليم الجامعي بين رصد الواقعورؤى التطوير**، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي : القاهرة. 2004.
37. عادل الجندي ، التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بالنظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلدان الرابع والخامس، العددان 16، 17، أكتوبر 1998م- يناير 1999م.
38. عبد الرحمن توفيق – الإستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر ؟ – القاهرة – (مركز الخبرات المهنة للإدارة ، بميك
39. عبدا لشافع محمد ابو الفضل ، الحالات الاستراتيجي (نحو مدخل اجرائي تحليلي ، 2005م) ،
40. عبد الوهاب الكيالي ، موسوعة السياسة ، الجزء الاول ، (المؤسسة العربية للدراسات والنشر) 2000
41. عشيبة ، فتحي (2000) ، "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري" ، دراسة تحليلية ، مجلة اتحاد الجامعة العربية ، العدد رقم (2)، القاهرة مصر 2004 ،.
42. على شريف –الإدار العامة النظرية والتطبيق ، ط2 (دار النهضة العربية : 1998م.

43.علي شريف ، مبادئ الادارة ، مدخل الانظمة في تحليل العملية الإدارة ،(الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001م .
44.عمر احمد عثمان ، مبأدي الإدارة ، (القاهرة : دار النشر ، 2003م) .
45.عمر صالح عبدالرحمن واخرون – المفهوم التطبيقي للاستراتيجية العسكرية، (الخرطوم : 2000م.
46.فاروق شوقي البوهي ، التخطيط التعليمي ، (دار قباء للطباعة والنشر ، 2001م) .
47.فريد علي شوشة –الادارة الاستراتيجية – دار النهضة، (القاهرة : 1999م) .

48.محجوب، بسمان (2003)، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية– دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة–، المنظمة العربية للتنميةالإدارية، القاهرة. 2003،،
49.محمد عامر – التخطيط للتنمية الإقتصادية النظرة المعاصرة في ظل إقتصاديات السوق
50.محمد فريد الصحن وآخرون (إدارة الأعمال ، (لدار الجامعية للنشر : 1997م
51.محمد نعمة الله جبريل، المنهج الحديث للتخطيط الإستراتيجي ،(مطبعة جي تاون ، السودان، 2006م.
محمد، أحمد: التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، ، ط 1، دارالمناهج : عمان2000،

52.مصطفى طلاس – الاستراتيجية العسكرية – مكتبية دار طلاس – دمشق الجزء الاول – (ط2 : 2003م) .
53.موسى يوسف خميس – مدخل الى التخطيط ، (دار الشروق للنشر 1999م)
54.هيثم كيلاني – جولة في عالم الإستراتيجية ، مجلة الوحدة ، العدد التاسع والستون – (الرباط : 1990م)
55.وآخرون لتفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية – – الدار الجامعية (الإسكندرية ، 2002م)-.

اطروحات ومذكرات

56.الطلاع ، سليمان ، مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة ، 2005،

مجلات

57.الرشيد، محمد ، الجودة الشاملة في التعليم، المعلم، **مجلة تربوية ثقافيةجامعية**، جامعة الملك سيعود، 1995.
58.أحمد، آفاق تطوير كليات التربية وفق مؤشرات الجودة وتطبيقاته في ميدان التعليم العالي، ،كلية التربية ، جامعة دمشق ، 2003،
59.لقحطاني، سالم سعيد (إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في التعليمالحكومي، **مجلة الإدارة العامة** ، العدد (78)، أبريل ، الرياض. 1993،ص17
60.الميمي، وآخرون ،" الجودة في الجامعات الفلسطينية: الإجراءاتوالممارسات" **ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة** فيمدينة رام الله في الفترة الواقعة بين 3-2004/7/5، رام الله ،،

مراجع باللغة الأجنبية

Jack koteen.stratic manage meant in public and Nonprofit Org arizations - 2Nd - edition – west port.C T.usa:Green Wood pub lisping Group ….1997.p:20

مواقع الانترانت

www.Nuwb.gov.bN/stuelies -
www.abahe.co.uk ./notions.stratyicplanning -bhtml-
http://www.enggaza.org/board/index.php?showtopic.

الملاحق

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال عمومية

استبيان

في إطار التحضير لمذكرة ماستر والتي جاءت بعنوان".*بور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي* " وبغرض إتمام هذه الدراسة نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة بوضع علامة (x) في المكان المناسب، ونشكر حسن تعاونكم على الإجابة على الأسئلة بوضوح و شفافية، حيث نضمن لكم سلامة وحفظ وسرية المعلومات وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي تقبلوا منا فائق الاحترام والشكر والتقدير وعلى تعاونكم

من إعداد الطالبين
-

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
ضع العلامة(x) أمام الإجابة المناسبة

1-**الجنس:**
ذكر ☐ أنثى ☐

2-**العمر :**
اقل من 30 سنة ☐ من 40/30 ☐ من 50/40 ☐ أكثر من 50 ☐

3-**الاقدمية:**
اقل من 5سنوات ☐ من 50سنوات إلى 10سنوات ☐ أكثر من 10سنوات ☐

4- الدرجة العلمي ة:
ماجيستر ☐ دكتوراه ☐ دراسات عليا ☐

5- المهنة "
مدير ☐ رئيس قسم ☐ عميد ☐

المجال الأول/ مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقــة:

م.	البنـــد	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على إدراة الجامعة.					
.2	يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزاً على التفكير الرحب دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر.					
.3	يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.					
.4	التخطيط الاستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتهدف للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة.					
.5	مفهوم التخطيط الاستراتيجي لا يختلف مع مفهوم الإدارة الاستراتيجية في خطوات كل منهما.					
.6	التخطيط الاستراتيجي خطة طويلة الأجل تمتد من 3_5 سنوات يحدد فيها رسالة الجامعة وغاياتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها وطرق تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيقها.					
.7	يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط طويل المدى.					
.8	تختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي كونها تركز على عملية التنفيذ للقرارات والتصرفات في حين أن التخطيط يركز على تصميم وتحديد التوجهات المستقبلية.					
.9	التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لما يمكن أن يحدث كونه سيتشرف المستقبل .					
.10	يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة للجامعة.					
.11	رسالة الجامعة هي الإطار المميز لها عن باقي الجامعات.					
.12	تتضمن رسالة الجامعة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها.					

13.	يؤثر نوع المؤسسة التعليمية والمنافع التي تقدمها وفئات المستفيدين في صياغة رسالة الجامعة.					
14.	الرؤية الاستراتيجية هي الغاية الكبرى التي ترغب الجامعة في الوصول إليها وتنبثق منها الغايات والأهداف.					
15.	يتشابه مفهوم كلٌ من الغايات والأهداف .					
16.	تعتبر الغايات أعم من الأهداف لأنها تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه على المدى البعيد وتأخذ صياغات شمولية مجردة.					
17.	الخطة الاستراتيجية من أهم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي.					
18.	الخطط الإجرائية التشغيلية هي جزء رئيس من الخطط الاستراتيجية.					
المجال الثاني / اتجاهات إدارة الجامعة نحو التخطيط الاستراتيجي :						
م .	**البنـــــد**	**موافق بشدة**	**موافق**	محايد	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
19.	لدى اهتمام بفكرة التخطيط الاستراتيجي وأسعى دائماً لزيادة معرفتي في هذا المجال .					
20.	تهتم إدارة الجامعة بآراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي .					
21.	أشعر بأن التخطيط الاستراتيجي عملية لا تناسب المؤسسات التعليمية .					
22.	أؤمن بقدرة إدارة الجامعة على وضع خطط استراتيجية ملائمة .					
23.	أعتقد أن التخطيط الاستراتيجي يدعم أداء رؤساء الأقسام في تحسين العملية الأكاديمية .					
24.	أرى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو الذي يعمد إلى صياغة الاهداف المناسبة في ضوء الإمكانيات المتاحة .					

25.	لرؤساء الإدارات المختلفة في الجامعة .	أرى أن التخطيط الاستراتيجي وثيقة ملزمة				
26.	التخطيط الاستراتيجي يوحد الفهم وطريقة العمل **نحو الهدف المشترك .**					

27.	يساعد التخطيط الاستراتيجي في نمو وتطور الجامعة .					
28.	أرغب بأن أكون عضواً في فريق التخطيط بالجامعة .					
29.	أشعر بان التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء الجامعة .					
30.	أرى أن التخطيط الاستراتيجي لا يعدو عن كونه مصطلحاً براقاً يزين صورة المؤسسة .					
المجال الثالث / درجة ممارسة إدارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي :						
م .	البنـــد	**موافق بشدة**	**موافق**	محايد	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
31.	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل .					
32.	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف .					
33.	تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف .					
34.	تضع الجامعة أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها .					
35.	رسالة الجامعة واضحة لدى الإدارة العليا .					
36.	رسالة الجامعة واضحة لدى العاملين في الجامعة .					

37.	تحقق الجامعة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة .					
38.	تضع الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة .					
39.	تشارك الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية .					
40	تلتزم إدارة الجامعة بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها .					
41.	تلتزم إدارة الجامعة بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية .					
42.	يوجد توازن في تطبيق إدارة الجامعة لجميع القضايا الاستراتيجية					

المجال الرابع/درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية:

م.	**رسالة الجامعة**	**موافق بشدة**	**موافق**	محايد	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
45.	تتسم رسالة الجامعة بالمرونة والتكيف .					
46.	تتسم رسالة الجامعة بالوضوح ودقة التعبير .					
47.	تراعى رسالة الجامعة الظروف الواقعية والموضوعية فهي ممكنة التطبيق .					
48.	رسالة الجامعة طموحة ومحفزة للعمل والإبداع للعاملين داخل الجامعة .					
49.	تعبر رسالة الجامعة عن قيم وفلسفة الجامعة .					
50.	تنسجم رسالة الجامعة مع الغايات والأهداف الاستراتيجية .					
51.	رسالة الجامعة قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة .					
52.	تعمق رسالة الجامعة الرؤية المتكاملة والنظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المؤسسة .					
م .	**الرؤية الاستراتيجيــة للجامعة**	**موافق بشدة**	**موافق**	محايد	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
53.	تتسم الرؤية الاستراتيجية للجامعة بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل .					

54.	رؤية الجامعة قابلة للقياس لمقدار التقدم الذي تحرزه الجامعة .					
55.	رؤية الجامعة قابلة للقياس لمقدار التقدم الذي تحرزه الجامعة .					
56	رؤية الجامعة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها .					
58	تتعامل رؤية الجامعة مع رسالتها وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول					