

التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بمؤسسات التعليم العالي

أ. / ناضور حفيظة *

Abstract:

Compte tenu des changements rapides imposés durant le 21ème siècle, caractérisé par la mondialisation, qui se distingue par l'explosion des connaissances et du développement global, ce qui a conduit les établissements d'enseignement supérieur à lutter pour assurer sa survie, dans un environnement très concurrentiel en changements permanent, où ces institutions été dans l'obligation de lancer des recherches dans le domaine de la planification stratégique, par des stratégies claires et spécifiques pour l'enseignement supérieur et la recherche scientifique.

Mots clés: Planification stratégique, Etablissements d'enseignement supérieure.

ملخص:

في ظل التحولات السريعة التي فرضها القرن الحادي والعشرين المتسم بالعولمة التي تتميز بالانفجار المعرفي والتطور الشامل الذي أدى بمؤسسات التعليم العالي للسعي جاهدة لضمان بقائها حيث وجدت نفسها في بيئة تنافسية شديدة وهذه التغيرات المتزايدة والمتسارعة، أوجت على هذه المؤسسات الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي، يأخذ بعين الاعتبار المستجدات الحالية والمتوقعة لبناء الركيزة الأساسية للتعليم العالي والبحث العلمي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، مؤسسات التعليم العالي.

* طالبة دكتوراه علوم - جامعة الجزائر 3

599

«التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بمؤسسات التعليم العالي»

أ. / ناضور حفيظة

مخطط المقال:

مقدمة

- 1) التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة
1-1) مدخل تعريفي للتخطيط الاستراتيجي
2-1) مراحل وأهداف التخطيط الاستراتيجي
 - 2) التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
1-2) مدخل تعريفي للتخطيط الاستراتيجي
2-2) مراحل وأهداف التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي
 - 3) التخطيط الاستراتيجي وضمان جودة التعليم العالي
1-3) التخطيط الاستراتيجي وضمان جودة التعليم العالي
2-3) واقع التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي
- خاتمة

مقدمة:

تواجه الجامعات مجموعة من التحديات تتعلق بتطوير المناهج الدراسية واستيعاب الأعداد الهائلة والمتزايدة من الطلبة وفتح تخصصات جديدة تواكب التقدم العلمي والتكنولوجي وملائمة التكوين مع المحيط الاقتصادي والارتقاء بالمستوى إلى المعايير الدولية إذ يتطلب كل ذلك دراسات عميقة متخصصة تعتمد على أساليب علمية قائمة على تحديد الأهداف بدقة وتحديد الآجال اللازمة لبلوغها واختيار الوسائل المناسبة ولاياتي ذلك إلا بالتخطيط على الأجل القصير، المتوسط، والبعيد مع وضع خطط ثانوية مرتبطة بالجوانب الاجتماعية والبيداغوجية.

يعد التخطيط الاستراتيجي عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة التعليمية وكمرحلة تفكير تسبق تنفيذ أي عمل، لكون التخطيط الاستراتيجي هو في حد ذاته سلسلة قرارات تتعلق بالمستقبل لتحقيق أهداف مقرر في المؤسسة. ومن هنا نود أن نطرح الإشكالية: كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يرتقي بالجامعة؟

وبناء عليه تم وضع الفرضية التالية: التخطيط الاستراتيجي يعد ضرورة يملئها الواقع للارتقاء بالجامعة في ظل المتغيرات العالمية.

(1) التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة:

يعد التخطيط الاستراتيجي عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة التعليمية، ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل لأن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المقررة. ولكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط فلا بد من تحديد إستراتيجية تتضمن: (تحديد الأهداف الواضحة، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والمتابعة والتقسيم والتقييم) لأن التخطيط في ميدان التعليم عملية واسعة ومستمرة، وتتضمن جوانب عديدة، ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية.

(1-1) مدخل تعريفي للتخطيط الاستراتيجي:

مفهوم التخطيط هو عملية موجهة نحو تغيرات إستراتيجية في التنظيم أو في الاقتصاد يبرز التخطيط الاستراتيجي كوظيفة محورية للإدارة الإستراتيجية على مستوى التحليل الجزئي غالبا وكخريطة الطريق لتنمية الاقتصاد الكلي. ويمكن أن نعرف التخطيط، أنه عملية منظمة واعية من التفكير العلمي السليم التي تسبق أي عمل، والنظرة المستقبلية لاتخاذ القرار الصحيح في نجاح العمل التربوي، وتحقيق الأهداف المرسومة في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر، حيث ينتهي باتخاذ قرارات تتعلق بما يجب عمله، وكيف؟ ومتى¹؟

- تعريف وخصائص التخطيط الاستراتيجي:

ينظر للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة على أنه جوهر الإدارة الإستراتيجية على كل المستويات، ويُعرف على أنه:

- العملية الأكثر أهمية بين عمليات الإدارة الإستراتيجية فهو يشير إلى عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء أهدافها المستقبلية وهذا بالاستناد على عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية²؛
- وجزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الأفاق الفكرية والفلسفية للإدارة³.

وعليه، نرى كما سبق، أن التخطيط الاستراتيجي يعد عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة التعليمية وكمرحلة تفكير تسبق تنفيذ أي عمل، لكون التخطيط الاستراتيجي هو في حد ذاته سلسلة قرارات تتعلق بالمستقبل لتحقيق أهداف مقررة في المؤسسة.

ومن هنا، يفهم التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة من خلال المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية المستقبلية.

يرتبط نجاح الخطة الإستراتيجية إلى حد كبير بما تحتويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، ومن خصائص التخطيط الاستراتيجي⁴:

- ذات مدلول حقيقي، ويجب أن تشغل منظور مستقبلي واضح؛
- شمولية وتكاملية وليست عمليات تجمع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة؛
- تعطي اتجاهها وليس إرباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة؛
- متفاعلة ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة ليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل المؤسسة؛
- تتسم بالمغامرة والهجوم، وليست عمليات تؤثر سلبا وردود أفعال؛
- موجهة بالأوليات وليست مجرد إضافات متقطعة؛
- واقعي وليس عملية مساومات سياسية؛
- ومتمهجة لأي النتائج ولا توضع على الرفوف للتباهي.

- عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي:

يسلّط التخطيط الاستراتيجي الضوء على الخطط بعيدة المدى، لخلق إجابات عن سؤال "إلى أين نحن ذاهبون؟" مع الأخذ بعين الاعتبار كل ما يطرأ على البيئة من متغيرات داخلية وخارجية، مع تحديد الشرائح المستهدفة. وبالإضافة إلى ذلك يأخذ التخطيط الاستراتيجي الرؤية المستقبلية للمؤسسة وأهدافها بعين الاعتبار لإيجاد علاقة تتسم بالتكاملية والترابط بين مختلف أنحاء المؤسسة وما تمارسه من أنشطة، ويعدّ التخطيط الاستراتيجي مكوناً رئيسياً من مكونات الإدارة الإستراتيجية⁵، ليتكون من الأقسام التالية⁶:

- تشكيل رؤية المستقبل:

تحدد الرؤية إلى أين ستتجه المؤسسة، وأكثر بشكل أكثر تفصيلية تشير إلى الطريق الذي تسير به المؤسسة لتصل إلى ما تطمح إليه لأن الرؤية هي الطموح وهذا لا يتحقق إلا عن طريق خط سير واضح ومحدد للمؤسسة، وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود الذي تطمح المؤسسة لتحقيقه، ويقوم المخططون سواء أن كانوا من قيادي المؤسسة والعاملين فيها أو مستشارين من خارج المؤسسة بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح.

- صياغة رسالة المؤسسة:

تعتبر هذه الخطوة نموذج التخطيط الاستراتيجي، وتلخص الرسالة بشكل مختصر الغاية من وجود المؤسسة وتحديد طبيعتها، أي أن الرسالة ينبغي أن تكون مختصرة، ويسمى البعض الرسالة بالمهمة، كونها تركز على مجال عمل المؤسسة الحالي، كما يصف مضمون الرسالة إمكانات المؤسسة الحالية ويركز على الزبائن والأنشطة والتدريب التجاري لها.

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، تشير إلى نتائج نهائية للأنشطة، وما يجب إنجازه. وهناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الأهداف الاستراتيجية وهي أن تكون واضحة ومحددة، أن يكون هناك إمكانية لقياسها، وأن يوجد اتفاق بين جميع أفراد المؤسسة عليها. وتصاغ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على ثلاثة مستويات:

1. الأهداف الاستراتيجية: تصاغ بشكل عام وتتركز حلول النتائج المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة كهدف طويلة الأجل؛
2. الأهداف التشغيلية: يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والوسطى ويتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية وهي أهداف متوسطة الأجل؛
3. الأهداف التشغيلية: وتكون من صياغة الإدارة الوسطى من الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلا وتحديدا من الأهداف التشغيلية وتمتاز بأنها قصيرة الأجل.

- وضع غايات المؤسسة:

إن غايات المؤسسة هي بتعبير عام تطمح له المؤسسة دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد الوقت الذي سينجز فيه. ويختلف الباحثون حول صلة الغايات بالأهداف فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنهما مترادفان، وذهب البعض على التفريق بينهما على اعتبار أن الغايات تعبير عام عن أمر أو نتائج مرغوب فيها.

- وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة:

تشير إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المؤسسة لرسالتها وأهدافها، وهي تقوم بهذه المهمة لأنها تعمل على تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة في المجال الذي تعمل به، وتعتبر الخطوة الأولى على طريق اختيار الاستراتيجيات الملائمة والتي تأتي بعد أن تكون المؤسسة على معرفة بأوضاعها الداخلية والخارجية.

- وضع القيم الجوهرية للمؤسسة:

تحرص المؤسسات التي تضع خطط إستراتيجية مرموقة أن تضمن وثيقة الإستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هاديا لها في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها.

(1-2) مراحل وأهداف التخطيط الاستراتيجي:

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي تتكرر من حالة إلى أخرى وإن كانت مع بعض الاختلاف في الصيغ التفصيلية أو في أسبقيات المراحل الأولية وعلى الرغم من غياب نظرية عامة لهذه العملية إلا أن هناك اعتبارات معينة تعد كمبادئ أساسية، يمكن أن تساهم في تحديد مدى التشابه أو الاختلاف وبالتالي مستوى التعميم للاتجاهات العامة للصيغ المذكورة ⁷حالا.

- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل وخطوات عديدة من مرحلة الإعداد، مرحلة التحليل، مرحلة الخيارات والأولويات الإستراتيجية، ومرحلة الخطط البديلة ⁸:

- مرحلة الإعداد:

هي مرحلة إعداد المخطط وتعني تحديد الشكل القانوني للمشروع وموقعه ومن ثم تحديد الميزانية اللازمة ومن ثم الانطلاق في تحديد الأهداف الإستراتيجية وهذا اعتمادا على طموحات الجامعة وواقع الحال والتنبؤات المستقبلية وهو ملازم للتخطيط ووضع الاستراتيجيات والأهداف كما يتم وضع البدائل في هذه المرحلة، ومن مراحل الإعداد اختيار الخطة حيث من المستحسن اختيار الخطة قبل تنفيذها وبعد الاختيار توضع الصيغة النهائية للخطة ويوضع برنامج لمتابعة وتقييم وتنفيذ الخطة.

- مرحلة التحليل:

تعني تحليل الأهداف الموضوعية ومقارنة الأهداف ببعضها البعض وتحليل السياسات والإجراءات لمعرفة مدى واقعية ومرونة الأهداف وعمل جداول مقارنة بمدى إتباعها وكذلك مدى تكلفة كل سياسة، وفي النهاية نقوم بوضع قائمة الأهداف البديلة كما يتم مقارنة الأهداف أيضا بالتنبؤات والمعروف هنا أن الأهداف هي أهداف إستراتيجية.

- مرحلة الخيارات الإستراتيجية والأولويات الإستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم المقارنة بين الخيارات الإستراتيجية لمدى طويل ولفترة زمنية بعيدة وإضافة إلى جزئيات الخيارات على المدى القصير والمتوسط ومن ثم يتم اختيار الأفضل في ضوء التنبؤ والتوقع العلمي القائم على الأساليب الكمية والمعادلات الرياضية كأساليب تنبؤ للتخطيط ويتم هنا التركيز على الخيارات الأفضل حيث يتم جدولة الأهداف وفق أولويات إستراتيجية أي طويلة المدى، مع دراسة التكاليف المتوقعة والنتائج المتوقعة.

- ومرحلة الخطط البديلة:

عادة يتم وضع بدائل بحيث يتم اختيار البديل الأفضل الذي يحقق ربح أعلى أو وفرات أكبر أو مخاطر أقل وحتى يكون التخطيط سليماً وقابلاً للتنفيذ يجب إعداد مجموعة من الخطط كأن نقول الخطة (أ) أو الخطة (ب) أو الخطة (ج) وهكذا، ويتم مقارنة الخطط في ضوء الواقع وفي ضوء التنبؤات العلمية ويتم تعميمها على المدراء والمشرفين والعاملين في صورة خطة جاهزة ومكتوبة من أجل البدء في تنفيذها.

- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي يتم بتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ويتربط مع مفهوم الإستراتيجية. وهو يعبر عن قيم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وقيم البيئة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل وصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف⁹. والشكل التالي يوضح جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجية من منظور التخطيط الاستراتيجي:

الشكل - جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجية



المصدر: دادي عدون ناصر، «الادارة والتخطيط الاستراتيجي»، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 231.

(2) التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

ينطوي مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم بشكل عام على عملية قوامها الملائمة بين نتائج تقسيم البنية الخارجية لمؤسسة تعليمية وبين موارد البنية الداخلية ويجب أن تكون هذه العملية قادرة على مساعدة المؤسسات التعليمية في الاستفادة من نواحي القوة وفي الحد من نقاط الضعف وفي الاستفادة من الفرص وفي التقليل من التهديدات بينما يتحدد مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في عمليات شاملة لكل جوانب المؤسسة الجامعية وفحص مستقبلي لها يشترك فيه أكبر عدد ممكن من الأعضاء، يهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة الجامعية¹⁰، متى ما سعت إلى الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية والفرص المتاحة في بنيتها الخارجية وعملت على نقاط القوة، والفرص هذه تقود إلى أفضل النتائج.

(1-2) مدخل تعريفي للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

لكي 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 المناسبة مع متطلبات العصر. وتتطلب عملية التغيير هذه تحديد الأهداف الإستراتيجية والمبادئ الهادية للمنظومة الوطنية للتعليم الجامعي، لتكون أساس ينطلق منه برنامج تطوير التعليم الجامعي في ضوء الرؤية الواضحة للتحويلات الجذرية والمحلية والإقليمية والعالمية، وتستند إستراتيجية التغيير إلى إدراك واع لطبيعة الدور الخطير الذي يلعبه التعليم الجامعي في نمو الأمم¹¹.

- أسلوب التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي:

يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي هو دعم وفن توجيه كل قوى مؤسسة التعليم العالي نحو تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة التعليمية ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والإغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود، ولقد رصدت إحدى الدراسات العربية مجموعة من التحديات والمضامين التربوية لعولمة الاقتصاد ذات الصلة بالتعليم العالي والتي يمكن اعتبارها مبررات ودوافع لتطوير التعليم العالي من خلال إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي والتحديات والمضامين التالية¹²:

- تحديات على مستوى الإعداد والتأهل للعمل؛
- تحديات على مستوى عوامل الإنتاج؛
- تحديات على مستوى العلوم والتخصصات العلمية وتتمثل في ظهور التقنية الدقيقة، والحساب الآلي وشبكات المعلومات والاتصال، والعلوم الهندسية والتكنولوجيا الحيوية؛
- تحديات على مستوى تمويل التعليم، ومن ذلك تقليص التمويل الحكومي، وتدخل مؤسسات التمويل الدولية كالبانك الدولي، اليونيسكو، صندوق النقد الدولي، والتي تتدخل في السياسات والإصلاحات التعليمية التي ينبغي الأخذ بها وتطبيقها؛
- تحديات على مستوى نوعية التعليم وانتشاره ضمن متطلبات التعليم اليوم، تكافؤ الفرص التعليمية والارتقاء بجودة التعليم؛
- تحديات على مستوى الانفتاح على مواقع الإنتاج في المجتمع، فمعطيات العولمة الاقتصادية فرض على مؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، الانفتاح بشكل واسع وعميق على عالم العمل بشكل عام وعلى العمل المنتج بوجه خاص مما ينبغي تدخل قطاعات الإنتاج في التخطيط للتعليم العالي؛
- وتحديات على مستوى هجرة العقول وهناك من كان يرى بعض الباحثين أن ظاهرة هجرة العقول قد بدأت تأخذ في عصر العولمة مسارا آخر يمكن أن يطلق عليه "تدوير العقول" فالآلاف العلماء والمهندسين من الدول الشيوعية السابقة هاجروا إلى الغرب بعد نهاية الحرب الباردة كما أن العديد من التقنيين والإداريين من الآسيويين المسلمين فبالعلم والخبرة المكتسبة من الغرب عادوا إلى مواطنهم الأصلية للمساهمة في بناء أعمال جديدة منافسة للغرب وفي ضوء ذلك لابد للدول النامية من استثمار هذا التحول من خلال خلق بنية عمل مواتية لاستقطاب هذه العقول من أجل تحفيز التنمية الوطنية.

- العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي:

- للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي سيتم التطرق إلى أهم العوامل المؤثرة على الاعتماد في إدارتها¹³:
- يمكن الجامعة من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة؛
- يمكن الجامعة من تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة التي طلبتها؛
- يمكن الجامعة الزيادة من عائداتها وذلك عن طريق فتح أقسام مسائية أو دراسات عليا على الحساب الخاص وفتح مكاتب استشارية؛
- يمكن الجامعة من تطوير خدماتها التي تقدمها بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية؛
- تمكن الجامعة من تقديم الاستشارات والبحوث العلمية؛
- يمكن الجامعة من الحصول دائما على المراجع العلمية والكتب الحديثة ومختبرات ووسائل إيضاح؛

- يمكن الجامعة من إعداد برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج الجزائر حيث تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء؛
- يقوم بتشجيع الطلبة في الأبحاث العلمية المتميزة التي يقومون بها في الجامعة؛
- ويمكن الجامعة من إعداد مقررات دراسية حالية لإعداد الطلبة إعدادا متخصصا بما يتناسب مع التطوير الحاصل في المجتمع.

2-2) مراحل وأهداف التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي:

ضمن مراحله المتعاقبة، يزود التخطيط الاستراتيجي المؤسسة التعليمية بالفكر الرئيسي لها ويساعد على تحديد الرؤية المستقبلية ويمكن القول لان هذا الفكر الرئيسي نافع في تكويني وتقييمي كل من الأهداف والخطط والسياسات، فإذا لم تكن الأهداف أو السياسات متماشية مع ملامح الفكر الأساسي للمؤسسة التعليمية فلا بد من تعديلها كما يساعد أداره المؤسسة التعليمية على تحديد القضايا التي تواجهها وما تم إرشاد إلى صنع قرارات منطقيه كما يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيهه وتكامل الأنشطة والإدارية.

- مراحل التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي:

لإنجاز نموذج تطبيقي لمراحل التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي يتكيف بما يلزم خصوصية نظام التعليم العالي يجب إتباع الخطوات التالية¹⁴:

- المرحلة الأولى - فحص وتقويم البيئة الخارجية لمؤسسة التعليم العالي:

- يؤكد التخطيط الاستراتيجي أهمية فهم متغيرات البيئة الخارجية التي لها تأثير مباشر في مؤسسات التعليم العالي، وتقوم هذه العملية وفق المراحل التالية:
- جمع المعلومات والبيانات حول المتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية وتحليلها؛
- إعداد الافتراضيات والتنبؤات حول كل متغير من متغيرات البيئة على حدة في ضوء نتائج التحليل؛
- تحديد القضايا الأساسية في البيئة الخارجية التي لها تأثير في عمليات المؤسسة؛
- وإعداد خلاصة لنتائج البحث.

- المرحلة الثانية - فحص وتقويم نظام التعليم العالي:

- ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى التعليم العالي على أنه صناعة لها قواعد ومعاييرها تخضع لنظام التنافس بين قوى السوق ولهذا فإن التخطيط الاستراتيجي يركز بدرجة كبيرة على قضايا التكلفة وتوزيع المصادر البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها والجودة والكفاءة وغيرها من المفاهيم التي تتفق مع النظرة إلى التعليم العالي على أنه صناعة ويمكن تلخيص خطوات فحص نظام التعليم العالي بالخطوات التالية:
- تصنيف مؤسسات التعليم العالي تصنيفا يراعي الانسجام أو التشابه في الرسالة والهدف والمستوى؛
 - وجمع وتحليل المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي والمتعلقة ببعض المتغيرات والعوامل المهمة في مكونات مؤسسات التعليم العالي والهدف هو تحديد بنيتها المتنافسة وعوامل الجذب وعوامل النجاح الكامن فيها.

- المرحلة الثالثة - التقويم الداخلي للمؤسسة الجامعة:

- وهذا التقويم وسيلة لمعرفة وضع مؤسسة التعليم العالي من حيث نقاط قوتها ومصادر ضعفها وينقسم إلى مستويين، المستوى الكبير الذي يتم على مستوى المؤسسة من حيث بنيتها التنظيمية، وكل العوامل التي تؤثر المؤسسة ككل. والمستوى الصغير الذي يركز على فحص الأقسام والوحدات التشغيلية والخطط التفصيلية المعدة لتحقيق نجاح أداء هذه الوحدات. ومن أشهر التقنيات المستخدمة في جمع معلومات التقويم الذاتي لمؤسسة التعليم العالي، نذكر أسلوب الاستبيان المتعارف عليه.

- المرحلة الرابعة - الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة: صياغتها وتنفيذها:

- وتتكون الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة (الكلية أو الجامعة أو وزارة التعليم العالي) من رسالة المؤسسة وأغراضها وأهدافها وخصائصها الاستراتيجية ويمكن تعريف هذه الاتجاهات الاستراتيجية في إطار مؤسسات التعليم العالي (الجامعات):
- رسالة الجامعة: عبارة عن جملة أو مجموعة جمل مختصرة تحدد نوع المهام التربوية للمؤسسة وإبراز خصائصها الفريدة وتعمل رسالة الجامعة على توضيح الطبيعة الراهنة للمؤسسة وتوجهاتها المستقبلية وتكون بمثابة الإعلان عن أسباب وجود المؤسسة والتحديد لإغراضها؛
 - أغراض الجامعة: وهي الحالة المرغوبة والشاملة للمؤسسة في المستقبل، وفي مدى زمني يتراوح من سنة إلى عشر سنوات، وبما أن التخطيط الاستراتيجي يتم على أساس سنوي فيجب صياغة الأغراض تبعا لذلك؛

- أهداف الجامعة: هي نتائج أو حاجات محددة مرغوبة أو مطلوب تحقيقها في فترة زمنية محددة ويمكن قياس درجة تحقيقها بدرجة كبيرة من الدقة؛
- القضايا الإستراتيجية للجامعة: وهي خطوة بالغة الأهمية، يتم التعرف على القضايا الإستراتيجية من خلال تقييم صناعة التعليم العالي والتقييم الذاتي للمؤسسة؛
- واستراتيجيات جودة برنامج التعليم العالي: وتقوم هذه الإستراتيجية على تدعيم كفاءة وجودة برامج المؤسسة، ويواجه تطبيق هذه الإستراتيجية بعض المشكلات التي سببها الخلاف القائم حول تعريف جودة البرامج وسبل قيادتها.

- والمرحلة الخامسة - محتويات وثيقة الخطة الإستراتيجية:

- لكل مؤسسة تعليم عالي طريقته الخاصة في إخراج الصيغة النهائية لوثيقة الخطة الإستراتيجية لتعليم العالي ومؤسساته من ثلاثة أجزاء منفصلة:
1. الخلاصة العامة للخطة، رسالة المؤسسة بأغراض المؤسسة، أغراض المؤسسة، التنبؤات المالية للمؤسسة (خلال 3 سنوات)؛
 2. خلاصة تقييم البنية الخارجية (الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية)، خلاصة تقييم صناعة التعليم العالي، خلاصة تقييم البرامج السوق، خلاصة التقييم الذاتي للمؤسسة؛
 3. والقضايا الإستراتيجية والأهداف والاستراتيجيات خطط العمل والأولويات، الميزانية، خطط الطوارئ.

- أهداف التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي:

- تعد عملية التخطيط من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة لما لها من أثر ايجابي على درب النتائج التربوية المرجوة ومن أهم هذه الفعاليات¹⁵:
- يساهم التخطيط في تحقيق الترابط بين وظائف المؤسسة ويهدف التخطيط إلى الاستثمار الأفضل مواردها البشرية والمادية؛
 - يساعده التخطيط على بلوره بوضوح الأهداف وفي وضع سياسات وإجراءات مستقرة؛
 - يساعد التخطيط على معرفه عوامل القوه في المؤسسة التعليمية العمل على تقويه وفي تحديد مواضيعي الضعف فيها لا تخافي ما يلزم لتلافيها؛
 - ويساعد التخطيط في تشخيص الفرص المتاحة والاستفادة منها وذلك عن طريق التنبؤ والتهيؤ للمستقبل.

(3) التخطيط الاستراتيجي وضمان جودة التعليم العالي:

يزود التخطيط الاستراتيجي المؤسسة التعليمية بالفكر الرئيسي لها ويساعد على تحديد الرؤية المستقبلية ويمكن القول لأن هذا الفكر الرئيسي نافع في تكويني وتقييمي كل من الأهداف والخطط والسياسات فإذا لم تكن الأهداف أو السياسات متماشية مع ملامح الفكر الأساسي للمؤسسة التعليمية فلا بد من تعديلها كما يساعد أداره المؤسسة التعليمية على تحديد القضايا التي تواجهها وما تم إرشاد إلى صنع قرارات منطقية كما يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيهه وتكامل الأنشطة والإدارة. كما يولد لدى قياده المؤسسة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة وتقييم الأداء المستمر والسيطرة على مستقبل المؤسسة فضلا عن تدعيم الشعور بالعمل الجماعي قص تحقيق الأهداف العامة أو المصلحة العامة للمؤسسة.

(1-3) التخطيط الاستراتيجي وضمان جودة التعليم العالي:

يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد إطارات الإدارة العليا التخطيط الاستراتيجي يعرض مديري الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم تلقيت هم إلي مناصب الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية كذلك يمكن لهؤلاء المديرين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي على تنميه الفكر الشامل لديهم من خلال رؤيتهم كيفية التعامل بين أهداف وحداتهم الفرعية مع أهداف المؤسسة ككل ويمكن التخطيط الاستراتيجي من زيادة قدره المؤسسة التعليمية على الاتصال المجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة.

- ضمان جودة التعليم العالي وأهدافه:

تتمثل جودة التعليم العالي في الخدمة التعليمية المقدمة لإرضاء المستفيد بنوعه الداخلي (المدير، الأستاذ، العامل) والخارجي سواء المباشر (الطالب) أو غير المباشر (ولي الأمر) والمجتمع¹⁶. ويعتبر ضمان جودة التعليم العالي أسلوبا لوصف جميع الأنظمة والموارد والمعلومات المستخدمة من قبل الجامعات ومعاهد التعليم العالي للحفاظ على مستوى المعايير والجودة وتجنبه¹⁷.

يتضمن ذلك التدريس وكيفية تعلم الطالب والمنح الدراسية والبحوث كما يتضمن جودة التعليم العالي توفير نظام الجودة بحيث يعرف بأنه نظام عالمي موحد لمعايير الجودة المتفق عليها عالميا ليكون وثيقة دولية لضمان جودة الإدارة والمقصود بهذا النظام جودة عناصر العملية التعليمية المكونة من: الطالب، الأستاذ، المادة التعليمية (برامج الكتب، طرق التدريب)، مكان التعليم (قاعات، مخابر، مراكز الحاسوب)، الإدارة (تشريعات، سياسيات) هياكل تنظيمية

وتقنيات تمويل. كما يمكن وصفه كنظام أساسه منع الوقوع في الأخطاء والعمل على تحسين الجودة التعليمية، ويزيد الإنتاجية بالتأكيد على تصميم العمليات ومراقبتها، والتركيز على مصادر الأنشطة ويتضح من خلال مراجعة ميزة حركة نظم الجودة في التعليم أنه لتأسيس نظم وبرامج جودة قوية، يجب على المؤسسات التعليمية أن تبدأ بتنفيذ برامج أولية لضمان الجودة بغية إرساء قاعدة متينة، وللاستشارة فإن الدول المطبقة لنظام ضمان الجودة في التعليم العالي وهي أعضاء مشاركة في الشبكة العالمية لوكالات ضمان الجودة في التعليم العالي. ومن أهم أهداف نظام ضمان الجودة في التعليم العالي نذكر¹⁸:

- إيجاد نظام شامل لضمان الجودة يمكن للجامعة من مراجعة مناهجها وتطويرها؛
- توحيد الهياكل التنظيمية التي تركز على الجودة في الجامعة؛
- تطوير المهارات الإدارية والمهنية؛
- وتشجيع التحسين المستمر وتقديم الخدمة الأفضل.

- أهمية معايير ضمان الجودة التعليم العالي:

تتطلب عملية تطبيق نظام الجودة بالجامعة الالتزام بمتطلبات المعايير اللازمة لتنظيم جودة التعليم، ويمكن تحديد أهمية هذه المعايير في¹⁹:

- تقديم لغة مشتركة وهدف مشتركاً لمتابعة تحصيل الطلاب؛
 - وضع مستويات معايير متوقعة للأداء التربوي في كل جوانبه؛
 - وجود الكثير من البيانات لمراجعة البرنامج التدريبي وتقديمه بشكل متكامل للأساتذة؛
 - تمكن الأستاذ من تحديد مستويات تحصيل الطلبة في الوقت الراهن والتخطيط للتعليم المستقبلي بشكل متقن؛
 - إبراز قدرة الأساتذة نحو أساليب التعليم المتطورة وخرائط التقدم؛
 - التأكيد على النواحي الإيجابية لتحصيل الطلاب؛
 - تشجيع الأساتذة على استخدام المحتوى والعمليات بشكل أوسع؛
 - وتوفير سبل لمحاسبة المجتمع للمؤسسة التعليمية.
- تتمثل المعايير الأساسية لضمان الجودة التعليم العالي في²⁰:
- الطلبة: وهو بؤرة الاهتمام في التعليم الجامعي لأنه ركيزة أساسية لتوجيههم نحو مستقبل يلبي رغباتهم بما يواكب التطورات العصرية؛
 - الأساتذة: من أهم ما يتعلق بهذا العنصر ضرورة تنمية مستوى وقرارات الأساتذة بعد التأكد من اختيار الكفاءات القادرة على التواصل مع الطلبة في مرحلة في مرحلة التعليم الجامعي فتنمية الأستاذ الجامعي مهنيًا يفيد في تحسين اتخاذ القرار العلمي والمهني السليم؛

- برامج التدريس: وتتضمن برامج التدريس مراجعتها وتطويرها لتواكب متطلبات سوق العمل وهذا استخدام البرمجيات والأنشطة العلمية واستخدام مقاييس جديدة تلائم مع الواقع العلمي؛
- والمرافق: يجب تزويد الجامعة بالمرافق والهياكل البيداغوجية لتحسين مستوى معارف الطلبة بما يتناسب مع طبقة التعليم.

(2-3) واقع التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي

على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات والجهود المبذولة في إعداداته إلا أنه لا يزال هناك معوقات تعترض طريقة تطبيقه وتقف حيزا أمام تحقيق الأهداف وصولا إلى الغايات المنشودة²¹.

- من المشاكل التي تعيق التطور الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي هو النقص في عمليات التخطيط الاستراتيجي وبالتالي تعد هذه الأخيرة عقبة أمام تحسين الأداء المؤسساتي وعاملا من عوامل فشلها هذا بالإضافة إلى العديد من العوامل المؤثرة على اعتماده²²:
- يولد لدى قياده المؤسسة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة وتقييم الأداء المستمر والسيطرة على مستقبل المؤسسة فضلا عن تدعيم الشعور بالعمل الجماعي قص تحقيق الأهداف العامة أو المصلحة العامة للمؤسسة؛
- يساعد قيادة المؤسسة التعليمية على تنميته روح المسؤولية تجاهه المؤسسة وأهدافها ورسالتها؛
- يساعد المؤسسة التعليمية على صنع القرارات الإستراتيجية المنطقية حتى تستطيع مجابهة الأحداث؛
- ويفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد إطارات الإدارة العليا التخطيط الاستراتيجي يعرض مديري الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم تلقيت هم إلي مناصب الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية كذلك يمكن لهؤلاء المديرين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي على تنميته الفكر الشامل لديهم من خلال رؤيتهم كيفية التعامل بين أهداف وحداتهم الفرعية مع أهداف المؤسسة ككل ويمكن التخطيط الاستراتيجي من زيادة قدره المؤسسة التعليمية على الاتصال المجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة.

- نقصد بالمعوقات كل ما من شأنه أن يعيق أو يحد من عملية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، سواء أن تعلق الأمر بالجانب القيادي على مستوى الوزارة الوصية أو الجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة أو الجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيق ضمان الجودة والخاص بجانب مقاومة تطبيق النظام وأسبابها²³:
- عدم وضوح سياسات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالجامعات الذي من شأنه أن يقلل من إمكانية تنفيذ الأهداف والإستراتيجية في وقتها المحدد؛
 - المركزية في اتخاذ القرار داخل الجامعة؛
 - نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية؛
 - الاعتقاد السائد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارية متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية جميع الإدارات في كافة المستويات؛
 - عدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الإستراتيجية التي تضعها الجامعة؛
 - ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد وكذلك صعوبة الوصول إليها؛
 - البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقدما قبل أن يبدأ للتغيير السريع؛
 - جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الإستراتيجية في البيئة؛
 - التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة؛
 - ضعف الدعم المخصص للبحث العلمي؛
 - كثرة الأعباء البيداغوجية لهيئة التدريس على حساب البحث العلمي؛
 - عدم القدرة على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية؛
 - صعوبة التخطيط الاستراتيجي في نظام بيئي يتميز بالتعقد والغموض؛
 - زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات المختلفة على جميع المستويات.

كما تقسم المعوقات إلى معوقات عامة ومعوقات تنظيمية وتتلخص المعوقات العامة في النقاط التالية²⁴:

- عدم الدقة في المعلومات والبيانات؛
- عدم صحة التنبؤات والإفتراضات؛
- الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة؛
- عدم مراعاة التغيير في الواقع مثل نوع الاقتصاد والمركز المالي للمؤسسة؛
- وأسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط كما نستنتج أن من أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطة حيث إن كثيرا من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها عدم إدراك الثقافة بأهمية التخطيط الإستراتيجي.

- أوضحت الأبحاث العلمية أن التحدي الكبير الذي ستواجهه مؤسسات التعليم في تنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة بها يقع جزء كبير تجاه مسؤولية الإدارة العليا. ومن هذه العوائق التي ستقع على عاتق الإدارة العليا عند استخدامه وهي ²⁵:
- ضرورة فهم الإدارة العليا لمؤسساتها التعليمية والبيئية التي تعمل فيها تلك المؤسسات والتعرف على المعوقات التي تواجهها تلك المؤسسات عند استخدامها التخطيط الإستراتيجي والعمل على حلها؛
 - الوعي بالقضايا التي تهم عملية التخطيط الإستراتيجي والتي تتضمن ثقافته؛
 - كثرة الأعباء التي تلقىها الإدارة على عاتق المدير، وعدم توافر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها؛
 - الاعتقاد أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية هيئة متخصصة في التخطيط (أي وزارة أخرى) وليس لها مسؤوليتها في الدرجة الأولى؛
 - وتميل الإدارة إلى تقبل هذا النظام في وقت الأزمات والمشكلات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النموذج التقليدي.

خاتمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة التعليمية لأنه سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المقررة ولكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط في مؤسسات التعليم العالي لابد من تحديد الأهداف الواضحة وترتيب الأولويات وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لأن التخطيط في ميدان التعليم عملية واسعة ومستمرة تتضمن جوانب عديدة ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية ولأنه السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة كما تعد من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة لما لها من آثار إيجابية على النتائج التربوية.

يمكننا الوصول إلى النتائج التالية:

- رغم أن الدولة الجزائرية تمكنت من وضع خطط وبرامج وطنية للتعليم العالي والبحث العلمي إلا أن هناك جملة من العوامل البيئية الداخلية لا تهتم الجامعة بدراستها أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- كما أوضحت دراسة التحليل أن هناك علاقة بين مدى القيام بالتخطيط والأسباب التي قد تقلل من أهميته لدى بعض الجامعات؛
- إن الزيادة المتواصلة في عدد الطلبة المسجلين كل سنة أدى إلى ضعف دراسة المتغيرات الاقتصادية للأعداد المتزايدة للطلبة؛
- ومن شروط نجاح البحث العلمي في الجامعة الجزائرية توظيف جميع البحوث العلمية في حل مشاكل الداخلية والخارجية للجامعة مع رفع الإنفاق على البحوث العلمية.

وبناء على هذه النتائج هناك مجموعة من التوصيات التي يمكن اقتراحها:

- أظهرت النتائج أن مستوى ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي كانت في المستوى المتوسط ولذلك نوصي بالاعتماد على معايير واضحة وتفصيلية لعمداء الكليات والجامعات عن طريق دليل خاص لتلك الكليات والتأكد على الشفافية والعدالة والنزاهة بين العاملين وهذا مطلب أساسي من مطالب ضمان الجودة، ووجود تنسيق فعال ما بين الكليات والجامعات وهيئة ضمان الجودة؛
- كما نوصي بالاستغلال المالي لكليات مما يساعد على اتخاذ القرار المناسب؛
- الاهتمام بالبنية التحتية في الكليات والجامعات؛
- وعقد دورات تدريبية عملية متخصصة بمجال إدارة المشروع في التخطيط الاستراتيجي لدى عمداء الكليات والجامعات.

الهوامش والمراجع:

- 1 أحمد بن عبد الكريم غنوم، «دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي»، ندوة «الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي»، 11/02/1430هـ،
<http://www.tarbyatona.net/include/plugins/article/article.php?action=s&id=68>
- 2 ناصر محمد سعود جردات، «الإدارة الاستراتيجية بمنظور تكاملي حديث»، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 123.
- 3 إياد يوسف دليح & آخرون، «درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين: دراسة تطبيقية»، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، أيام 01-03 أبريل 2014 [كتاب المؤتمر، ص ص 115].
- 4 ناصر محمد سعود جردات، مرجع سابق، ص 102.
- 5 مقال، «عناصر التخطيط الاستراتيجي»، 01/08/2016،
http://mawdoo3.com/عناصر_التخطيط_الاستراتيجي/
- 6 ارجع إلى:
 - القطامين أحمد، «الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية»، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع (الطبعة الثانية)، عمان، 2009، ص 198؛
 - ناصر محمد سعود جردات، مرجع سابق، ص 102.
- 7 هوشيار معروف، «التخطيط الاستراتيجي»، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 66.
- 8 ارجع إلى:
 - الزهرافي عز الدين & سعد عبد الله بردي، «التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي»، مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1996، ص 171؛
 - الربيعي سعيد بن حمد، «مشروع استراتيجية تطوير التعليم في سلطنة عمان 2006-2020 (عرض تقديمي)»، وزارة التعليم العالي بسلطنة عُمان، مسقط، 2006، ص 121؛
 - خالد محمد بن حمدان & وائل محمد صبحي إدريس، «الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 13.
- 9 فايز محمد عبدا لله المجالي & نواف أحمد حسن سماره، «واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن»، مجلة "دراسات وأبحاث"، المجلد 06، العدد 14، ص ص 02-31.
- 10 زعيبي رحمة، «أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية»، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص 123.
- 11 فايز محمد عبدا لله المجالي & نواف أحمد حسن سماره، مرجع سبق ذكره.
- 12 هوشيار معروف، مرجع سبق ذكره، ص 177.
- 13 خالد محمد بن حمدان & وائل محمد صبحي إدريس، ص 101.

- 14 ارجع إلى:
- يزيد الوليد، «مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي»، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 114؛
 - زعباط عز الدين، «دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية»، رسالة أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015، ص ص 200-206؛
 - الإدريس مصطفى بن محمد الحسن & عصام يحي الغيلالي، «دليل التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي السعودية»، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 2006، ص ص 210-213؛
 - الزهرافي عز الدين & سعد عبد الله بردي، مرجع سبق ذكره، ص 180؛
 - الربيعي سعيد بن حمد، مرجع سبق ذكره، ص 201.
- 15 أحمد بن عبد الكريم غنوم، مرجع سبق ذكره.
- 16 الفاعوري رفعت، «ضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي»، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، جامعة الطفيلة التقنية، الطفيلة (الأردن)، 2007 [كتاب المؤتمر، ص ص 115].
- 17 فراقش جهاد & علي الجبر، «معوقات تطبيق معايير الجودة في الجامعات الخاصة الاردنية، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول «الجودة والتميز في منظمات الأعمال»، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سكيكدة، 2007 [كتاب الملتقى، ص 211].
- 18 ضياء الدين زاهر، «ادارة النظم التعليمية للجودة الشاملة»، دار الرحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 274.
- 19 البيلاوي حسن & آخرون، «الجودة الشاملة في التعليم»، دار المسيرة (الطبعة الثانية)، عمان، 2008، ص 23.
- 20 رافدة عمر & درويش الحريري، «سعد زناد القيادة وادارة الجودة في التعليم العالي»، دار الثقافة عمان، 2010، ص 230.
- 21 إياد علي يحيى الدجني، «واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة» رسالة ماجستير في أصول التربية (الإدارة التربوية)، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص 108،
<https://www.dropbox.com/s/x2mslda974kne8o/014.pdf>
- 22 توفيق عبد الرحمان، «منهج الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي»، مركز الخبرات المهنية للإدارة (الطبعة الثالثة)، القاهرة، 2004، ص (116).
- 23 فهد بن معقل العلي & طارق حسن محمد الامين، «معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة»، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، 2007، ص 211.

- 24 رقاد صليحة، «تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، آفاق ومعوقاته: دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري»، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2014، ص 116.
- 25 الكلثم حمد بم مرضي & بدارنة حازم علي أحمد، «معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها»، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، «جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المجلد 05، العدد 10، 2012، ص 187-202.