

منهجية التخطيط الاستراتيجي المبني على معايير الجودة**ودوره في أداء مؤسسات التعليم العالي بالسودان- نموذج مقترح**

د. عاطف عوض علي

عضو هيئة التدريس

ومدير مركز التدريب والاستشارات

كلية العلوم الادارية / جامعة العلوم و التقنية بنغازي

د. د. عباس عبدالله الحسين

عضو هيئة التدريس

ومدير وحدة الجودة والتخطيط الاستراتيجي

كلية العلوم الادارية / جامعة العلوم و التقنية بنغازي

المستخلص:

هدفت الدراسة بشكل رئيس الى تقديم نموذج إداري منهجي يربط بين التخطيط الإستراتيجي (مركزاً على محور الاهداف الاستراتيجية) وبين معايير الجودة بمؤسسات التعليم العالي ، وإظهار الدور الذي يمكن أن يلعبه هذا النموذج في الأداء المؤسسي. وقد عرضت الدراسة معايير الجودة الوطنية كما جاءت بدليل مشروع المعايير القياسية للتقويم والإعتماد لمؤسسات التعليم العالي بالسودان لسنة (2017م). أشارت الدراسة في إطارها النظري وكما أظهرت الدراسات السابقة الواردة بها إلى المبررات من تطبيق منهجية التخطيط الإستراتيجي المبني على معايير الجودة، وإلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم مواكبة الكثير من مؤسسات التعليم العالي للمناهج الإدارية الحديثة التي تتماشى مع متطلبات العملية التعليمية ، ويظهر ذلك في عدم تطبيقها لمنهجية التخطيط الاستراتيجي وعدم إعتماها على معايير الجودة عند تقييم وتقويم الأداء المؤسسي ، وبالمقابل عدم ربطها معاً وخاصة في محور الأهداف الإستراتيجية التي تعتبر جوهر عملية التخطيط الإستراتيجية ، والنتيجة الطبيعية تدني الأداء المؤسسي وعدم القدرة على تحقيق رسالة المؤسسة التعليمية المتمثلة في التعليم و التعلم ، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع . وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها : ضرورة العمل بمنهجية التخطيط الأستراتيجي والربط بينها و معايير الجودة في كل مراحل العملية التعليمية (إعداداً ، وتنفيذاً ، وتقويماً) كنموذج إداري حديث يلعب دوراً هاماً في أداء مؤسسات التعليم العالي.

كلمات مفتاحية : التخطيط الاستراتيجي ، معايير الجودة ، مؤسسات التعليم العالي.

Abstract:

The main objective of the study was to provide a systematic management model that links strategic planning (focusing on strategic objectives) to the quality standards in higher education institutions, and to show the role that this model can play in the institutional performance. The study presented the national quality standards as presented in the guide of the standards draft, for the evaluation and accreditation of the higher education institutions in Sudan for the year 2017. The study indicated in its theoretical framework, as the previous studies showed, the justification for applying the methodology of strategic planning based on quality standards and reach at the most important following results: many of higher education institutions don't keep pace with the modern administrative approaches that are in line with the requirements of the educational process, this is reflected in the lack of implementation of the strategic planning methodology and non-adherence to the quality standards when evaluating the institutional performance. Conversely, they are not linked together, especially in the context of the strategic objectives which are the essence of the strategic planning process. The natural result is the low institutional performance and inability to achieve the mission of the educational institution, namely teaching and learning process, scientific research and community service. The study presented a number of recommendations, most notably: The need is, to work with the methodology of strategic planning and linking them with the quality standards in all stages of the educational process (preparation, implementation and evaluation) as a modern administrative model plays an important role in performance of the higher education institutions

Keywords: Strategic Planning, Quality Standards, Higher Education Institutions.

الإطار المنهجي والدراسات السابقة :

تمهيد :

لقد أصبحت قضية جودة مخرجات التعليم بصفة عامة، والتعليم العالي على وجه الخصوص موضع اهتمام المسؤولين وخبراء التعليم على الصعد المحلية والإقليمية والعالمية ، وازداد الحرص على تطوير المنظومة التعليمية وتحقيق أعلى درجات الجودة في نوعية مخرجاتها . حيث يرى الكثيرون منهم أن الاهتمام بجودة منظومة التعليم وتحسين مخرجاته هو السبيل لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين التي تواجه مؤسسات التعليم العالي و التي تتمثل في تطور تقنيات التعليم و زيادة الإقبال عليه، والانفجار المعرفي الهائل، و بروز التكتلات الاقتصادية و ظاهرة العولمة و نمو صناعات جديدة أدت بدورها الى توجيه الاستثمار في مجالات المعرفة والبحث العلمي، بالإضافة لتحديات أخرى عديدة .

إن الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي قد زاد في أوساط مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في كثير من الدول المتقدمة و النامية على حد سواء، كأحد أهم الأدوات والأساليب الإدارية المعاصرة والفاعلة لحل العديد من المشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية ، ولهذا يمثل التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجامعية المدخل الصحيح لتحقيق الأهداف طويلة المدى في ادوارها ومجالات نشاطها المتمثل في : (التعليم والارشاد الاكاديمي ، والبحث العلمي والتأليف، وخدمة المجتمع)، كما يوفر أساساً علمياً وعملياً ، ومنهجاً موضوعياً لمتابعة تنفيذ البرامج والمشاريع ، وتخصيص الموارد اللازمة لها ، وقياس وتقييم مستوى الأداء والإنجاز وفق المؤشرات الموضوعية والمستمدة من معايير الجودة والاعتماد الاكاديمي بمؤسسات التعليم الجامعي .

وعلى ضوء ما تقدم ، وسعيًا نحو تطوير نظم ومنهجية ادارة مؤسسات التعليم العالي بالسودان ، وتحديثها وتحسين مخرجاتها بما يحقق تطلعاتها، ويلبي رغبات منسوبيها من الطلاب ، وما يتطلبه سوق العمل وإحتياجات التنمية المجتمعية الشاملة، وبما يتوافق مع الرؤية و التوجهات الوطنية لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي بالسودان ، تأتي هذه الورقة العلمية تحت عنوان : (منهجية التخطيط الاستراتيجي المبني على معايير الجودة الوطنية ودوره في اداء مؤسسات التعليم العالي بالسودان) مركزاً على مكون الاهداف الاستراتيجية كأحد المكونات الاساسية للتخطيط الاستراتيجية ، للتأكيد على أهمية هذه المنهجية كمسار عمل رئيسي وهام لتحسين اداء مؤسسات التعليم العالي (الجامعة) ، والنهوض بها نحو الاهداف الاستراتيجية. وتعتبر أيضاً مساهمة جادة لبناء إطاراً للعمل يوضح الخطوات المنهجية لاعداد الخطة الاستراتيجية على مستوى الجامعة، وعلى مستوى كافة الكليات والمراكز العلمية والوحدات الادارية بما كل على حدا ، حيث يسهل مهام اللجان وفرق عمل التخطيط

، والتقييم و التقويم و يضعهم على المسار الصحيح نحو تحقيق الرؤية المتمثلة في الريادة و التميز على المؤسسات التعليم العالي الوطنية و الاقليمية و العالمية ، أملاً في تحقق حاضراً ومستقبلاً مستداماً .

مشكلة البحث :

على الرغم من الاهتمامات بتطبيق معايير الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي في العديد من الدول قد حقق نجاحا ملحوظا سواء في التغلب على مشكلات التعليم او في الوفاء بمتطلبات المجتمع ، وعلى الرغم من ان التخطيط الاستراتيجي اصبح ضرورة للوفاء بمتطلبات العلمية التعليمية بالمؤسسات التعليمية ، الا ان العمليتين ما زالتا تحتاجان الى مزاجية لا سيما عند اعداد الخطة الاستراتيجية ، وضرورة مراعاة جميع المعايير التي من شأنها الارتقاء بالاداء وتنظيمه وتحسينه .

هذا وقد لاحظ الباحثان ان كثير من مؤسسات التعليم العالي لم تهتم بالربط بين التخطيط الاستراتيجي كمنهج اداري ومعايير ضمان الجودة كمؤشرات لتقييم وتقويم مستويات الاداء بها، ويؤكد ذلك ان عناصر ومكونات وعمليات التخطيط الاستراتيجي لا تزال توضع بشكل منفصل وبدون الربط والتنسيق بينها ومعايير الجودة المستهدفة ، ، الامر الذي يشير الى ضعف الادراك وعدم الوعي باهمية هذا الربط وهذا التنسيق

ومن هنا تبرز مشكلة البحث في البحث عن نموذج يربط بين عناصر ومكونات التخطيط الاستراتيجي (مركزاً على مكون الاهداف الاستراتيجية) وبين معايير الجودة بمؤسسات التعليم العالي بالسودان.

تساؤلات البحث :

ويمكن صياغة المشكلة في التساؤلات التالية:

هل يمكن الربط بين عناصر ومكونات التخطيط الاستراتيجي (تركيزاً على مكون الاهداف الاستراتيجية) ومعايير الجودة بمؤسسات التعليم العالي بالسودان؟

ما هو التخطيط الاستراتيجي واهميته ومزاياه ومكوناته وخطوات في مؤسسات التعليم العالي ؟

ما هو مفهوم الجودة واهميتها ومتطلبات تطبيقها، وما هي معاييرها بمؤسسات التعليم العالي .

اهمية البحث : تنبع اهمية البحث من مما يأتي :

- انها تقدم نموذجاً لمنهجية التخطيط الاستراتيجي المبني على معايير الجودة بمؤسسات التعليم العالي .
- عكس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومعايير الجودة بمؤسسات التعليم العالي.

- التأكيد على ضرورة الإعتداع على التخطيط الاستراتيجي المبني على معايير الجودة كمنهجية تلعب دوراً أساسياً في مستويات الأداء بمؤسسات التعليم العالي.
- المساهمة في تطوير الممارسة للتخطيط الاستراتيجي، وضرورة ربط عناصره ومكوناته بمعايير الجودة بمؤسسات التعليم العالي.
- فتح آفاق لبحوث مستقبلية تربط بين المكونات الأخرى للتخطيط الاستراتيجي ومعايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
- يمثل دراسة سابقة لبحوث لاحقة في ذات الموضوع.

أهداف البحث: يقدم هذا البحث إطاراً مفاهيمي وعلمي لموضوعها الرئيسي، ويسعى من خلال محاوره المتعددة تحقيق مجمل أهداف أهمها:

1. التعرف على التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه وأهميته و المزايا التي يقدمها للمؤسسة والخطوات اللازمة للقيام به ، وأهم عناصره ومكوناته.
 2. تسليط الضوء على مفهوم الجودة ، وضمان الجودة ، وأهم المعايير ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي.
 3. بيان دور التخطيط الاستراتيجي المبني على معايير الجودة في الأداء بمؤسسات التعليم العالي.
 4. تقديم نموذج مقترح لمنهجية التخطيط الاستراتيجي المبني على معايير الجودة بمؤسسات التعليم العالي بالسودان.
- منهج البحث:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج الاستقرائي والاستنباطي للوصول الى نتائج وتصورات علمية وعملية، من خلال الرجوع الى الأدب الإداري المتعلق بمتغيرات الدراسة وهما منهجية التخطيط الإستراتيجي المبني على معايير الجودة، وأداء مؤسسات التعليم العالي بالسودان ، حيث تم الاطلاع على الأدب النظري المتوفر بالمكتبات العامة و الأكاديمية ، وتم التوقف عند أهم الدراسات السابقة والبحوث العلمية النظرية والميدانية التي شكلت رافداً حيويًا في الدراسة، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات للعلاقة التي يقوم عليها النموذج المقترح.

مصادر وادوات جمع البيانات:

إعتمد البحث على المصادر الثانوية مثل الكتب الدراسات السابقة والادلة الرسمية والخطط .
مصطلحات الدراسة: تحددت مصطلحات الدراسة في:

1) **التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning):** هو " نشاط يسعى الى تشكيل المستقبل من خلال بلورة غايات عليا وتحقيق أهداف كبرى للمؤسسة تتسم بالجرأة والتحدى والطموح، يسبقها اجراء تغييرات اساسية وجوهريه في بيئتها الداخلية" ، (أبو صالح ، 2016م: 19).

2) **معايير الجودة (Quality Standards)** : هي " المعايير الوطنية لضمان جودة التعليم العالي بالسودان التي تعتبر مقاييس مرجعية منشودة يمكن الاسترشاد بها عند تقييم وتقوم الأداء الجامعي وذلك من خلال المقارنة ، (الحسين ، وفضيل ، ، 2016م :15).

3) **مؤسسة التعليم العالي** Higher Educational Institution : هي كل مؤسسة تعليمية حكومية أو خاصة تقدم برامج دراسية منتظمة (جامعية، فوق الجامعية)، (الحسين ، وفضيل ، ، 2016م :15).

4) **الجامعة University** : هي مؤسسة علمية تُعنى بالتعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع والبيئة، تتمتع بشخصية اعتبارية وذمة مالية مستقلة، وتمنح شهادات الإجازة المتخصصة (البكالوريوس)، والإجازة العالية (الماجستير)، والإجازة الدقيقة (الدكتوراه)، من خلال الكليات والأقسام المختلفة بها، (الحسين ، وفضيل ، ، 2016م :15).

هيكلية البحث :

5) لخدمة اهداف هذه الدراسة تم تنظيمها في مقدمة وثلاث مباحث رئيسة وعدداً من المحاور، حيث اشتملت مقدمة البحث ، المشكلة ، والاهداف ، والاهمية ، المنهج و الدراسات السابقة ، وتناول المبحث الاول منهجية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ، اما المبحث الثاني تناول معايير الجودة الوطنية في مؤسسات التعليم العالي، اما المبحث الثالث فقد قدم نموذجاً للربط بين التخطيط الاستراتيجي ومعايير الجودة الوطنية بمؤسسات التعليم العالي .

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي من جانب ومعايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي من جانب اخر ، وذلك بهدف الوقوف على تفاصيل هذه الجوانب التي تناولتها تلك الدراسات، والتعرف على النتائج التي توصلت اليها، والتوصيات التي قدمتها، ومن اهم هذه الدراسات:

اولاً: الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي :

1) دراسة (الحفاجي ، بايرمان، 1995م) :

هدفت الدراسة الى توسيع فلسفة ادارة الجودة الشاملة ، بحيث تعكس البعد الزمني الاستراتيجي لاداء المؤسسة ككل من خلال الربط بين الجودة الشاملة واهداف التخطيط الاستراتيجي ،وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج الارتباطي ، وقد توصلت الى مجموعة من النتائج اهمها : ان تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة يتطلب دمج استراتيجية الجودة الشاملة في مكونات الخطة الاستراتيجية ، ان تطوير رسالة وغايات واهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الاكاديمية و المهنية في اعداد الطلبة .

2) دراسة : (الجندي ، 1999م):

هدفت الدراسة الى التعرف على اسلوب التخطيط الاستراتيجي وامكانية الافادة منه في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها : التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسات التعليمية

بالفكر الرئيسي الذي يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها ومن ثم ارشادها الى صنع قرارات منطقية ورشيدة ،يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الانشطة الادارية و التنفيذية ، يساعد التخطيط الاستراتيجي القيادة الادارية على توجيه العاملين وتنمية روح المسؤولية تجاه المؤسسة .

3) دراسة : (الشويخ ، 2007م):

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني من حيث تحديد طبيعته وكيفية تطبيقه في تلك المؤسسات ، ومدى التزام ادارات الكليات التقنية بممارسته و العمل به. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : حسب استطلاع رأي المبحوثين (عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الاقسام) الذي حقق نسبة (77%) من الموافقة بوجود التزام من ادارات الكليات التقنية بالتخطيط الاستراتيجي ، وان هناك كفاءات بشرية ذات قدرات ساهمت في عملية التخطيط الاستراتيجي بنسبة استجابة (71%). واهم التوصيات التي قدمتها الدراسة : التأكيد على استخدام التخطيط الاستراتيجي كاسلوب اداري حديث يساعد المؤسسات بجميع انواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية و الداخلية . ضرورة التزام ادارات الكليات التقنية بتنفيذ جميع بنود الخطة الاستراتيجية ومتابعتها وممارسة الرقابة على تنفيذها ، تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد لخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي .

4) دراسة (الدجني ، 2006م):

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية بغزة، في ضوء معايير الجودة ودرجة ممارسته ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :توجد ممارسة للتخطيط الاستراتيجي بدرجة استجابة بلغت(79,9%) ،وان مفهوم ربط التخطيط بالجودة وجد استجابة بدرجة بلغت(88%) ،وان جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وادائها وجد استجابة بدرجة بلغت (75,4%)، وقد اظهرت الدراسة ان هناك ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية و الرسالة و الاهداف . اهم ما اوصت به الدراسة : ضرورة تبني استراتيجية الجودة ومبادئها عند اعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة ، والسعي لبناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين عن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ، تطوير معايير ومؤشرات اداء واضحة معتمدة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها وتنسجم ومعايير الجودة .

5) دراسة (الكشم والبدارنة، 2012م) :

هدفت الدراسة الى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ام القرى من وجهة نظر اهضاء هيئة التدريس بها ، واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : توجد معوقات متعددة ساهمت في ضعف تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة واهم هذه المعوقات : الروتين والتعقيد الاداري بالجامعة ، المركزية في صناعة القرار داخل الجامعة، نقص مفهوم وخبرة القادة الاكاديميين عن التخطيط الاستراتيجي بخطواته وأساليبه ، عدم اشتراك اعضاء هيئة التدريس في اعداد

الخطة الاستراتيجية... إلخ. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت مجموعة من التوصيات اهمها : اعتماد معايير التميز والكفاءة في اختيار القادة الاكاديميين وعلى كافة المستويات الادارية ، ضرورة مشاركة اعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، ربط برامج الجامعة بمتطلبات سوق العمل .. إلخ.

6) دراسة (حمود، علي ، 2012م):

هدفت الدراسة الى تناول التخطيط الاستراتيجي باعتباره ضمانا لجودة مؤسسات التعليم العالي والنظر الى امكانية استخدام مبادئ ومفاهيم وادوات التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاهداف العليا التي انشئت من اجلها الجامعة و بالتالي ضمان جودة ادائها . خلصت الدراسة الى ان الجامعات العربية تحتاج للتخطيط الاستراتيجي لاسباب كثيرة اهمها : زيادة الطلب على التعليم العالي مع التغير في الخريطة الديموجرافية للطلاب ، مصحوبا بضعف في التمويل ، كما خلصت الى ان هناك ضعف وعي وإيمان باهمية العمل الاستراتيجي بكثير من مؤسسات التعليم العالي، وشيوع النمط الاداري عن النمط القيادي بها ، ولضمان نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجامعية قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها : التنسيق و التناغم بين الوحدات الادارية و الاقسام العلمية بالجامعة ، إهتمام و إلتزام القيادة العليا في الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي .

7) دراسة (الصانع، 2013م):

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية ونوابهم للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها: ان درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي جاءت مرتفعة ، اما مستوى ضمان الجودة كانت في مستوى الوسط ، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها : عقد دورات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي لعمداء الكليات ونوابهم لميد من الممارسة الفاعلة، وضع دليل لمعايير الجودة واضحة وتفصيلية لعمداء الكليات ، مع التنسيق الفعال بين الكليات الجامعة وهيئة ضمان الجودة .

ثانيا: الدراسات المتعلقة بادارة الجودة لشاملة :

1) دراسة (خليفة ،وقندوسي،وزقاي،2012م):

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى إلتزام اعضاء هيئة التدريس بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في بجامعة سعيده(الجزائرية)، على ضوء محور عضو هيئة التدريس(كفاءة التدريس، كفاءة اعداد الامتحانات، كفاءة النمو المهني و البحث العلمي، كفاءة الاتصال والتفاعل مع الطالب، إلخ) ، باعتباره الركيزة الاسياسية لضمان جودة التعليم العالي، بما يساهم في وضع استراتيجيية لتنمية الكفاءات في ظل هذه المعايير. واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : هناك عدم إلتزام من اعضاء هيئة التدريس بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة المتعلقة بمحور عضو هيئة التدريس الجامعي. واهم التوصيات التي

قدمتها الدراسة هي : ضرورة العناية باعضاء هيئة التدريس من خلال عملية تدريبه وتزويده بجميع الامكانيات، وتغيير ومواكبة معايير تقييم الجامعات وتحويلها من المعايير المحلية الى المعايير العالمية .

(2) دراسة (فرج ، والفقيهي، 2012م):

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية كما يراها الاكاديميون بها ، من خلال تحقيق مستوى عال من الجودة في مخرجات التعليم الجامعي بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل .وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :ضعف التنسيق بين الجامعات وقطاعات العمل وبالتالي ضعف مخرجاتها مقارنة باحتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية الشاملة، وان مستوى الواقع العملي لادارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية جاء ضعيفا ايضا . وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها: زيادة مستوى التنسيق بين الجامعات الليبية في ما بينها من جانب وبين قطاعات العمل من جانب اخر، اجراء تغييرات جوهرية في الاوضاع الاكاديمية السائدة بالجامعات الليبية لكي تتوافق ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة وبالتالي تبني فلسفتها ومبادئها كاسلوب ومنهج لادارة الجامعات الليبية.

(3) دراسة (دودين ، احمد يوسف، د،ت):

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها : ان درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات العربية الرسمية واللا رسمية منخفضة ، ضعف الصلة بين البحث العلمي والممارسات التطبيقية في المجتمعات العربية ، فضلا عن نقص التفاعل بين مؤسسات التعليم العالي وقطاعات الانتاج ، ضعف العلاقة بين بن مخرجات التعليم العالي وحاجات سوق العمل ، وزيادة الكم (عدد الطلاب المقيدين) مقابل تدني الكيف (مستوى التاهيل) .وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها: ان تقوم الجامعات بخلق مناخ تنظيمي يشجع على تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة كاسلوب ومنهج في ادارتها ، توفير الدعم المالي اللازم للجامعات للقيام بمسئولياتها المرتبطة بالتدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، مما يساهم في بناء خطط إستراتيجية فعالة. تطبيق المدخل النظمي كأحد المدخل المهمة لتحقيق الجودة الشاملة في منظومة الاداء الجامعي مع التركيز على جودة كل من المدخلات والعمليات الداخلية ومخرجات التعليم .

(4) دراسة (السرحان ، عطا الله بن فهد، 2012م):

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر تطبيق معايير الجودة و الاعتماد الاكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية ، وقد اظهرت نتائج الدراسة ان الجامعات السعودية تولي اهتماما جوهريا بالمعايير التي تم تحديدها من الهيئة الوطنية للاعتماد الاكاديمي والتقوم ، واظهرت الدراسة ايضا بان الجامعات السعودية تولي اهتماما واضحا لثلاثة عناصر من عناصر ادارة الجودة الشاملة وهي الثقافة التنظيمية للجامعات، والتركيز على تطوير وتحسين العملية التعليمية ، وتبني الادارة العليا لمفهوم ادارة الجودة الشاملة .وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها: ضرورة تبني الجامعات السعودية لجميع عناصر ادارة الجودة الشاملة في كل مكونات النظام التعليمي الجامعي.

5) دراسة (ادحريج ، صالح الحسين ، 2012م):

هدفت الدراسة الى تناول مفهوم ادارة الجودة الشاملة ، وابرار اهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، مع استعراض بعض التجارب العربية والعالمية في التطبيق الفعال لادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها : ان مؤسسات التعليم العالي في حاجة الى احداث تغييرات لتواكب ثورة الادارة الحديثة للمضي قدما في سبيل تبني فلسفة وتوجهات ادارية جديدة ، تتماشى مع متطلبات الانتاج العلمي في كافة مجالاته وعلى كافة مستوياته ، ويعتبر اسلوب ادارة الجودة الشاملة احد الاساليب الحديثة في تقويم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص ، وتطبيقه يؤدي الى الرفع من قيمة وكفاءة التعليم العالي. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها : على مؤسسات التعليم العالي تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة و العمل على نشرها بين جميع العاملين وذلك من اجل النهوض بمستوى ادائها ، تطوير استراتيجية محددة لادارة الجودة الشاملة في النظام الجامعي مع تحديد اهداف واضحة بعيدة المدى ، الدعم المطلق و المستمر من قبل الادارة الجامعية العليا لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة بالجامعات.

6) دراسة (موسى ، واحمد، 2016م):

هدفت الدراسة الى استعراض مقاييس ومؤشرات المعايير الوطنية لضمان جودة التعليم العالي الصادر عن الهيئة في العام (2012م)، والمعايير المرتبطة بالخيوط الاقليمية العربي الصادرة في دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية ، واستعراضا للتجارب الدولية لنظم الجودة و الاعتماد ونظام تحسين الجودة لكليات ادارة الاعمال (EQUIS)، ومعايير جمعية تطوير كلية ادارة الاعمال الدولية (AACCB). وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها: ان تجربة وضع معايير ومقاييس مشتركة مصممة للتطبيق في كل التخصصات كتجربة اتحاد الجامعات العربية يصعب تنفيذها لاختلاف طبيعة وخصوصية التخصصات، وبالتالي صعوبى تبني البلدان اياً كانت متقدمة ام نامية تطبيق انظمة جودة وضمان اعتماد موحدة وفق نمط او نموذج موحد وذلك لمجموعة من الاسباب والمتغيرات اشارت لها الدراسة بصورة مفصلة.وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها: تبني كليات ادارة الاعمال والعلوم الاقتصادية و السياسية فكرة اصدار دليل معايير جودة وضمان اعتماد لتخصص ادارة الاعمال و التخصصات الاخرى.تطوير فكرة الكلية الانموذج الموحدة لتخصصات ادارة الاعمال و العلوم الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية لتصبح مجموعة معايير متماثلة مع هيئة الجودة وضمان الاعتماد السودانية استناداً على جهود لجنة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية التابعة للمجلس القومي للتعليم العالي السوداني.

7) دراسة (الحسين ، وفضيل، 2016م):

هدفت الدراسة الى ابراز التخطيط كمنهجية علمية لازمة عند اعداد وتصميم برامج التنمية المهنية لاعضاء هيئة التدريس ، مع ضرورة الربط بينه ومعايير ضمان الجودة بمؤسسات العليم العالي الوطنية . وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها: عدم انتهاز التخطيطي كمنهجية علمية عند تصميم برامج التنمية المهنية لاعضاء هيئة التدريس وعدم ربطها بمعايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي . وقد الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها: التأكيد على ان متطلب التنمية المهنية

لأعضاء هيئة التدريس هي احد متطلبات استيفاء معايير ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي على المستوى الوطني، والمستويين الإقليمي و العالمي .انتهاج التخطيط كمنهجية علمية عند إعداد وتصميم برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

الاطار النظري والمفاهيمي

المبحث الاول : التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

عادةً تمر مؤسسات التعليم العالي (الجامعة) في دورة حياتها بمراحل متعددة، بدأت من مرحلة التأسيس و التشغيل، ثم مرحلة النمو، ثم مرحلة النضوج والتي تشكل حالة الاستقرار لأوضاعها الحالية، وفي ضوء المنافسة الحادة بين الجامعات تصبح الجامعة أمام خيارين؛ أولهما التحسين والتطوير، وبالتالي العبور الى مرحلة الريادة والتميز وهي المرحلة تصبو إليها كل مؤسسات التعليم العالي(الجامعات) ، والخيار الثاني الثبات والبقاء في الوضع القائم الحالي، وبالتالي تبدأ بالانحدار لضعف قدرتها على المنافسة.

ان التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي (الجامعة) من بيئتها الداخلية تطبيق معايير الجودة والاعتماد الاكاديمي، و من بيئتها الخارجية اغتنام الفرص ، ومواجهة المهددات الحالية و المستقبلية، تحتاج لدراسة وتخطيط علمي، تتشكل من خلالها الاطار العام للتخطيط الاستراتيجي (الرؤيا والرسالة والاهداف والاستراتيجيات) ، ومجمل البرامج والمشروعات و النشاطات الواجب القيام بها ، و حجم وطبيعة الموارد اللازمة لمواصلة دورة حياتها نحو مرحلة الريادة و التميز .

ولكن الواقع يشير الى انه ليس هناك حلاً سحرياً لمواجهة المهددات و العقبات التي تقف عقبة امام الوصول الى مرحلة الريادة والتميز ، بل الدراسات والتجارب أثبتت أن وجود منهجية التخطيط الاستراتيجي المبني على معايير الجودة بمؤسسات التعليم العالي هو الحل والمفتاح نحو تميز الاداء المؤسسي العام .

المحور الاول : مفاهيم في التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:

(1) مفهوم التخطيط: التخطيط بصورة عامة يعني العملية التي يتم بموجبها دراسة وتحليل بيانات الماضي و الحاضر في سبيل توقع الاوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل ، ويشمل تحديد الوسائل والسياسات اللازمة لتحقيق الاهداف بالجودة و التكلفة المطلوبتين ، كما يشمل تحديد ثقافة المنظمة وفلسفة النشاط وكذا الاطار الزمني لانجاز الاهداف، (أبو صالح ، 2016م: 19).

(2) مفهوم الاستراتيجية:

ان الناظر لتطور مفهوم "الإستراتيجية " يلاحظ أنه ارتبط في بداية ظهوره بالعلوم العسكرية وفنون إدارة الحرب وكسب المعارك الحربية، وفي ظل التعقيدات والتطورات والتحولات الراهنة يمكن أن نقول بأن "الإستراتيجية" تحولت من علم

إدارة الصراع العسكري إلى إدارة التنافس الدولي والصراع الإستراتيجي عموماً بمجالاته السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية والإعلامية بجانب العسكرية .

أن الإستراتيجية تنقل نظرنا إلى أبعد من اللحظة الآنية التي نعيشها ، إذا إنها وكما يقول بعض الإستراتيجيين ، هي كل ما يمنعنا من الخضوع إلى "دكتاتورية اللحظة"، ولكن الإستراتيجية لا تختزل إلى فعل أو مخطط للتطبيق، فالمخطط هو توقع أو عمل مسبق يجعل من الممكن القيام بالفعل مستقبلاً، أما الإستراتيجية فهي صورة من صور تشكيل أو تخيل المستقبل بأكمله. فمفهوم الإستراتيجية على المستوى المؤسسي: يعني : " قدرة المؤسسة على تشكيل مستقبلها وفق رؤيا ورسالة وغايات واهداف استراتيجية(أبو صالح ، 2016م: 40).

وتزيد الحاجة للإستراتيجية كلما زادت درجة التعقيد في البيئة التي نتعامل معها، وهذا يعني أهمية وجود فلسفة ومرتكزات خلف التخطيط الإستراتيجي ، وأن يعتمد نجاح الإستراتيجية على مدى القدرة في قراء البيئة ودراستها وتحليلها ومن ثم التوصل لتحديد وصناعة الفرص وتحديد الإمكانيات والوسائل بما يؤدي إلى بلورة الغايات والأهداف الإستراتيجية ، ومن ثم إعداد المخطط الإستراتيجية بناء على ذلك، وفي عصرنا هذا يمكن أن نضيف بُعداً جديداً وهو أن نجاح الإستراتيجية يعتمد على مدى ارتباط التخطيط بالبيئة الدولية والإقليمية (البيئة الخارجي) ومدى قدرته علي تحديد أهداف إستراتيجية علي هذا الأساس فهي لا تتقيد بالموقع الجغرافي للمؤسسة وتراعي الظروف والإمكانات والمتغيرات المحلية.

أهمية الإستراتيجية أنها تضع المؤسسة في موضع المبادرة بدلاً عن موطن الاستجابة عند التخطيط لتشكيل المستقبل، فهي بذلك تمكن من التأثير بفاعلية أكثر نتيجة لعنصر المبادرة، عكس أسلوب ردود الأفعال الذي يتميز بمحدودية الأثر والاستجابة من البيئة. وبالتالي فإن الإستراتيجية وفق هذا المفهوم تصح وسيلة أساسية لتحقيق السيطرة سواء على مصالح المؤسسة في البيئة أو على مصيرها. إن العمل دون رؤية إستراتيجية يجعل المؤسسة تقع في فخ الأزمات بما يشغلها عن إمكانية تحقيق طموحات مستقبلية وبناء تراكم استراتيجي ،(أبو صالح ، 2016م: 49).

(3) مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو في ميدان الإدارة التعليمية بصفة خاصة، فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة.

فالتخطيط الاستراتيجي يعتمد أساساً على استقراء المستقبل والاستعداد له في ضوء الأهداف العامة المراد الوصول إليها في الأجل الطويل وذلك بالضرورة يتطلب دراسة وتقييم الأوضاع في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والدراسة اللازمة

للبيئة يمكن تقسيمها إلى توقعات المستقبل في البيئة الخارجية وتوقعات المستقبل في البيئة الداخلية، وهو عبارة عن تصور مستقبلي وتوجيه مدروس ، مبني على رؤية واضحة ومحددة ، وذلك من خلال خيال فكري خصب وتحليل واقعي.

التخطيط الاستراتيجي هو: " دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف، وتحديات وفرص، ورسم ورؤى وأهداف مستقبلية بناء على ذلك وضع برامج تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود"، (أبو صالح ، 2016م: 19).

التخطيط الاستراتيجي هو الأسلوب المنهجي لتحديد الأهداف المرجو تحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية باستثمار الموارد المتاحة وفق أولويات و تنسيق يضمن التوزيع الأمثل للموارد بحيث يحقق أعلى عائد منها ، وذلك في ضوء الإدراك الصحيح للأوضاع و الإمكانيات الذاتية و الظروف في البيئة الخارجية.

ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية، (سبوع ، وآخرون، 2011م: 66) .

التخطيط الاستراتيجي كما طرحه ستينر، (Steiner, 1979:12-16) ، فهو نموذجاً شاملاً لعناصر وعمليات التخطيط الاستراتيجي ويطلق عليه " النموذج الوظيفي للتخطيط الاستراتيجي " فهو يشتمل على المكونات والعمليات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي ، وهو قابل للتعديل والتغيير حسب ظروف الإدارة التعليمية، وقابل للاستخدام في المنظمات والمؤسسات الربحية وغير الربحية، مع ضرورة إحداث بعض التغييرات ، ويتكون النموذج من أربعة مركبات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله التخطيط الاستراتيجي وهي:

(أ) **مستقبلية القرارات:** حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المرغوب وتحديد الوسائل المؤدية إليه.

(ب) **التخطيط كعملية:** التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطة لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وتحدد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسيير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

(ت) **التخطيط كفلسفة:** يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

(ث) **التخطيط كبناء:** يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.

التخطيط الإستراتيجي هو نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته؛ حيث تتمثل المدخلات في متطلبات التخطيط سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، بينما تتضمن عمليات نظام التخطيط كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات، وتتمثل مخرجاته فيما يتم تحديده وصياغته من أهداف وسياسات وخطط وبرامج ومعايير، كما أن مكونات نظام التخطيط شأنه شأن أي نظام لا تعمل بشكل مستقل أو منفصل، وإنما يتوقف الناتج النهائي من عمليات التخطيط على التفاعل والتأثير التبادلي بين مكونات النظام، (علي ، أسامة، 2008م: 53-55) .

(4) التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي:

التخطيط الاستراتيجي " عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة التعليمية بهدف الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات ومعايير جودة التعليم "، (ضحوي ، والمليحي ، 2011م).

ان اعتماد التخطيط الاستراتيجي كمنهج اداري ضرورة لازمة لنجاح مؤسسات التعليم العالي (الجامعة) ، بوصفه يرسم طريق الوصول إلى الغاية المنشودة ، والاهداف المخططة ، وأن الوعي بهذه الضرورة ليس أمراً مستحدثاً، بل كان مصاحباً للمؤسسات الرائدة و المتميزة عبر تاريخها ، ومع ذلك فإن كثيراً من المؤسسات تفشل في تحقيق غاياتها ، وأهدافها القريبة أو البعيدة؛ لأنها لا تملك ولا تعتمد منهجية واضحة في صناعة وتشكيل مستقبلها. فالتخطيط الإستراتيجي كمنهج وفلسفة ادارية ينتج عنها حس وإدراك وتصور إستراتيجي يتم من خلاله ادارة الاداء المؤسسي نحو غايات واهداف الريادة و التميز.

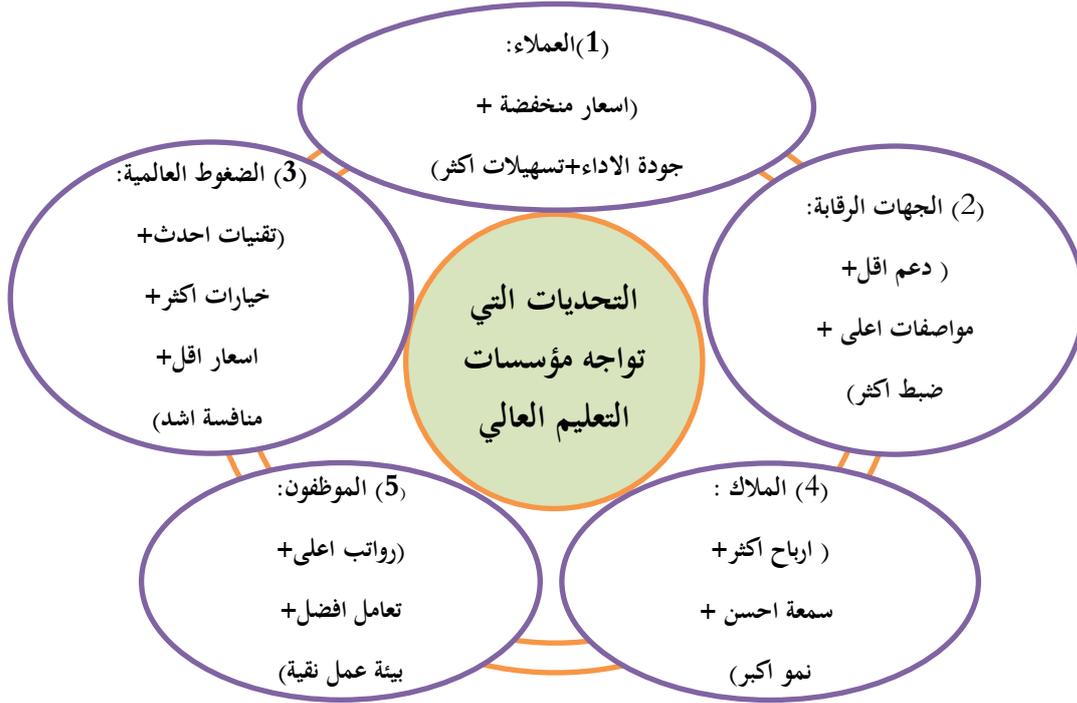
(5) مزايا التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي:

يحقق التخطيط الاستراتيجي مجمل مزايا للمؤسسة التعليمية اهمها، (دليل، د، ت : 3) :

- حديد الأطر التي توجه الجامعة نحو مستقبلها التي ترغب في تحقيقه.
- تسمح للجامعة بتحديد أولوياتها
- الاتفاق على رؤية مشتركة لكل من يساهم في أنشطة الجامعة، وتشجعهم على التعامل بأفكار مبتكرة مع التوجهات الإستراتيجية للجامعة.
- الوقوف على الميزة التنافسية للجامعة.
- تسمح لمختلف مكونات الجامعة من العمل في تناغم لتحقيق هدف مشترك.
- فتح قنوات للحوار بين جميع المشاركين من اصحاب المصلحة في وضع وتنفيذ الإستراتيجية .
- يهدف لإحداث التوافق بين الجامعة والبيئة المحيطة بها.

(6) التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي:

يشهد العالم اليوم الكثير من التحولات الكبرى التي تمثل تحديات تفرض على مؤسسات التعليم العالي إعادة النظر في انظمتها واساليب عملها ، وعناصرها ومكوناتها ، ويمكن اجمال هذه التحديات و التغيرات كما في الشكل رقم (1) .

شكل (1) : مخطط التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم في عصر العولمة

المصدر : الهلالي الشربيني الهلالي (2008م)، ادارة المؤسسات التعليمية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، ص(128)

المحور الثاني : منهجية المشاركة وخطوات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي:**اولا : خطوات التخطيط الاستراتيجي :**

ان نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في مراحلها الثلاث (الاعداد ، والتنفيذ ، والتقييم) يعتمد على ضمان دعم ومشاركة وإلتزام الادارة العليا بعملية التخطيط ، فعملية اعداد الخطة الاستراتيجية تمر بدورها بثلاثة خطوات رئيسة يمكن من خلالها الوصول الى خطة استراتيجية متكاملة، وهذه الخطوات هي،(دليل الخطة ، 2017م :3-7):

الخطوة الأولى: وضع الاطار العام للخطة الاستراتيجية على مستوى الجامعة:

يتم في هذه الخطوة انجاز الاعمال الآتية:

1. تحديد فريق التخطيط على مستوى الجامعة من قبل مديرها العام وتحديد المسؤوليات المنوطة به، وتوزيع الصلاحيات على أعضائه.
2. تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز مشروع الخطة الاستراتيجية.
3. البدء بتجميع البيانات المطلوبة وترتيبها وتصنيفها.
4. وضع الاطار العام للخطة الاستراتيجية على مستوى الجامعة الذي يحتوي على الآتي:
 - أ- القيام بعملية التحليل البيئي باستخدام اسلوب التحليل الرباعي (SWOT) ، والذي يشمل تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) ، وتحليل البيئة الخارجية (الفرص، والتهديدات) ،
 - ب- تحديد الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية التي تتبناها الجامعة.
 - ت- تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تتوافق مع الغايات الخاصة بالجامعة.
 - ث- تحديد استراتيجيات الجامعة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية.

شكل (2) : اسلوب التحليل الرباعي (SWOT)

العوامل	تحليل البيئة الخارجية (التحليل البيئي)	تحليل البيئة الداخلية (التحليل الموقفي)
الإيجابية	الفرص (Opportunities) عوامل خارجية تمثل فرص لتحقيق الاهداف	نقاط القوة (Strength) عوامل داخلية تؤدي الى تقوية الاداء
السلبية	المهددات (Threats) عوامل خارجية تمثل مهددات تعيق تحقيق الاهداف	مواطن الضعف (Weakness) عوامل داخلية تؤدي الى ضعف الاداء

المصدر : دليل الخطة ، 2017م) : دليل اعداد الخطة الاستراتيجية الثانية (2017م-2020م) ، وحدة التخطيط الاستراتيجي ، جامعة العلوم

والثقافة ، ص (5) .

الخطوة الثانية: تشكيل اللجان الفرعية (فرق العمل) :

يتم في هذه الخطوة تشكيل لجان فرعية على مستوى الكليات والمراكز والوحدات الادارية تكون مهمتها الاسترشاد بالاطار العام للخطة الاستراتيجية للجامعة للقيام بالاتي:

1. صياغة الرؤية والرسالة والقيم الحاكمة للاداء.
2. القيام بعملية التحليل البيئي باستخدام اسلوب التحليل الرباعي (SWOT) ، والذي يشمل تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) ، وتحليل البيئة الخارجية (الفرص المتاحة والتهديدات) ،

4. تحديد الغايات الخاصة .
5. تحديد الاهداف الاستراتيجية .
6. تحديد الاستراتيجيات التي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
7. تحديد البرامج والمشروعات والأنشطة التي تحقق الاهداف الاستراتيجية.
8. تحديد وتخصيص الموارد اللازمة.
9. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية(الكمية - النوعية).

الخطوة الثالثة: تجميع الخطط الفرعية في خطة استراتيجية متكاملة:

يتم في هذه الخطوة القيام بالاتي :

1. تجميع الخطط الفرعية من قبل فريق التخطيط على مستوى وحدة التخطيط الاستراتيجي ، لكل مجال من مجالات العمل الرئيسة للجامعة ومراجعتها وتنظيمها ضمن اطار خطة الجامعة الاستراتيجية المتكاملة.
2. عرض الخطة الاستراتيجية المتكاملة على جميع الاطراف المشاركة والمساهمة في وضع الخطة وذلك من خلال اقامة ورش عمل وحلقات نقاش عامة.
3. عرض الخطة الاستراتيجية المتكاملة على مجلس امناء الجامعة لاعتمادها .
4. تنفيذ حملة توعية على مستوى الجامعة و الكليات والوحدات الادارية لشرح الخطة الاستراتيجية المعتمدة والتعريف بها لجميع المعنيين قبل البدء بتنفيذها.
5. نشر الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية بشكل مكثف في الجامعة (بروشورات وبوسترات و.....) على مستوى الجامعة و الكليات والوحدات الادارية.
6. نشر الخطة الاستراتيجية على الموقع الإلكتروني على مستوى الجامعة و الكليات والوحدات الادارية.
7. اعداد دليل تنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية وتوزيعه على عمداء الكليات والمراكز والوحدات الادارية .
8. توزيع ملخص للاستراتيجية على عدد كبير من ذوي العلاقة.

ثانيا : منهجية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي،(دليل الخطة ، 2017م :3-7):

(1) المشاركون في اعداد الخطة الاستراتيجية:

حيث تشكل مشاركة الاطراف ذات العلاقة داخل وخارج الجامعة مكوناً رئيساً من مكونات التخطيط الاستراتيجي، ومن هذه الاطراف المعنية بالمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي - هم:

- (أ) امين عام واعضاء مجلس امناء الجامعة
- (ب) رئيس الجامعة ونوابه

- (ت) عمداء الكليات.
 (ث) رؤساء المراكز والوحدات الادارية.
 (ج) الماليين والمراجعين .
 (ح) اعضاء هيئة التدريس.
 (خ) الاطر المساعدة (الاداريين و الموظفين).
 (د) الطلبة ، أولياء الطلبة
 (ذ) المجتمع المحلي المحيط.
 (ر) الجهات الرسمية...

(2) تكوين فرق عمل اعداد الخطة الاستراتيجية:

- (أ) تكوين فريق عمل رئيس على مستوى الجامعة (وضع الاطار العام للخطة الاستراتيجية).
 (ب) تكوين فرق عمل فرعية على مستوى (الكليات/الوحدات الادارية) لاعداد الخطة الاستراتيجية.
 (ت) تكوين فريق عمل على مستوى وحدة التخطيط الاستراتيجي ، لتجميع الخططة الفرعية على مستوى (الكليات/الوحدات الادارية) واعدادها في شكل خطة استراتيجية متكاملة للجامعة وعرضها على مجلس امناء الجامعة لمناقشتها واعتمادها بصورتها النهائية .

(3) اساليب ووسائل المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية:

- (أ) تنظيم ورش عمل لمجموعات فرق العمل على مستوى الجامعة و الكليات و الوحدات الادارية .
 (ب) عقد الاجتماعات الدورية .
 (ت) اجراء المقابلات الشخصية .
 (ث) توزيع استبيان لاستطلاع اراء الاطراف ذات العلاقة بالجامعة (الداخل والخارج).

المحور الثالث : نموذج الاطار العام للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي .

تعتبر الخطة الإستراتيجية لمؤسسة التعليم العالي (الجامعة) هي الوثيقة المرجعية التي تحدد اتجاهات وأطر العمل ومسارته، وتنظم أولوياته، من اجل تحسين ادائها والنهوض بها، وذلك من خلال ترجمة رؤيتها المستقبلية ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف طويلة المدى ، واستراتيجيات واضحة المعالم، وهو الذي ما نعبر به عن الاطار العام للتخطيط الاستراتيجي الذي يضع الاسس التي تقوم عليه كل عناصر ومكونات عملية التخطيط ، يمكن ان نقدم بعض النماذج العملية لمكونات هذا الاطار، على النحو التالي،(دليل الخطة ، 2017م :3-7):

اولا : نموذج رؤيا لمؤسسة تعليم عالي : " الريادة في العلوم و التقنية ، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع على المستوى الوطني و الاقليمي و العالمي ."

ثانيا: نموذج رسالة لمؤسسة تعليم عالي: تقدم التعليم المتميز وفقا لمعايير الجودة والاعتماد الاكاديمي، باستخدام التقنية الحديثة و الاساليب المعاصرة ، من خلال اكفا الكوادر العلمية والادارية ، في بيئة داعمة ومحفزة للابداع والابتكار، ونتاج ونشر البحوث العلمية بما يسهم في بناء اقتصاد المعرفة ، والمساهمة في خدمة المجتمع بما يحقق التنمية المستدامة.

ثالثا: نموذج القيم الحاكمة لمؤسسة تعليم عالي:

1. الجودة والتميز .
2. الشفافية والوضوح.
3. روح الفريق والعمل الجماعي
4. المنهجية والمؤسسية.
5. الإبداع والابتكار.
6. العلمية والمهنية.

رابعا: نموذج الاهداف الاستراتيجية لمؤسسة تعليم عالي:

جدول (1) : نموذج الاهداف الاستراتيجية مبنية على معايير الجودة الوطنية :

معايير الجودة الوطنية	الاهداف الاستراتيجية
1) الحوكمة والإدارة	1) بناء الاطار المؤسسي :
	2) تطبيق الحوكمة وتطوير المنظومة الإدارية :
	3) بناء نظام ضمان الجودة والتهيئة للاعتماد الاكاديمي والمؤسسي:
	4) بناء الجامعة بالكفاءات البشرية المتميزة (الأكاديمية والإدارية):
2) البنى التحتية ومعينات التعليم	5) تطوير البنية التحتية والتقنية والخدمات ورفع كفاءتها التشغيلية:
3) التعليم و التعلم ومصادرهمتا	6) تطوير المناهج وتنويع مصادر التعلم والتعلم وتطوير أساليب التقويم الاكاديمي:
4) البرامج الدراسية الجامعية	7) تطوير برامج الدراسة الجامعية.
5) البحث العلمي و الدراسات العليا	8) الارتقاء بالقيمة النوعية للبحث العلمي خدمة لقضايا واحتياجات المجتمع:
	9) التوسع في البرامج العلمية و تطوير المناهج الاكاديمية:
6) الطلاب و الخريجون	10) بناء القدرات التنافسية للطلبة وفق متطلبات سوق العمل، وخلق روابط مع الخريجين:
7) المسؤولية المجتمعية	11) تطوير برامج المسؤولية الاجتماعية وتفعيل الشراكة المجتمعية:

المصدر : اعداد الباحثان (2018م) بالاستعانة بر(دليل المعايير القياسية للتقويم والاعتماد المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي

بالسودان)

خامسا : نموذج مصفوفة الإستراتيجيات لمؤسسة تعليم عالي:

(أ) الإستراتيجية الرئيسية: التطور و النمو (الريادة والتميز) .

(ب) الإستراتيجيات الفرعية:

1. إستراتيجية التركيز على الجودة والتحسين المستمر.
2. إستراتيجية تطوير المناهج الأكاديمية.
3. إستراتيجية التوسع في البرامج العلمية.
4. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وبناء القدرات.
5. إستراتيجية التطوير التقني وبناء المنظومة الإدارية.
6. إستراتيجية بناء الشراكات و خدمة المجتمع.

المبحث الثاني : معايير الجودة الوطنية في مؤسسات التعليم العالي بالسودان**المحور الاول : مفاهيم الجودة في مؤسسات التعليم العالي :**

يمكن تعريف مصطلحي (الجودة ،الجودة الشاملة) كما اشار إليها الحسين ، وفضيل ، ، 2016م :15)، وذلك على

النحو التالي:

(1) مفهوم الجودة Quality :

وعرفها المعهد الأمريكي القومي للمعايير (American National Standards Institute) بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج، أو الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات المستفيدين. تعني كذلك " الإتقان عبر الالتزام بتطبيق المعايير القياسية في الأداء، .

(2) مفهوم الجودة الشاملة Total Quality :

مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر العملية الانتاجية(سلعة ، خدمة) وحالتها بما في ذلك كل أبعادها، من مدخلات وعمليات، ومخرجات، وتغذية راجعة والتفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة لمصلحة الجميع. كذلك هي مجموعة المبادئ والسياسات والهياكل التنظيمية المتميزة ، المرتبطة بإستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة ، بغرض تحسين الأداء والخدمات المقدمة ، والتحقق من مدى تطابق الأداء والخدمات المقدمة ، مع المعايير المستهدفة.

(3) مفهوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي :

إن مفهوم الجودة في التعليم يختلف عنه في المجالات الخدمية و الإنتاجية الأخرى، و يرجع ذلك للاختلافات الأساسية بين التعليم و عملياته و منتجاته من جهة، و تلك المجالات و عملياتها و منتجاتها من جهة أخرى، إذ أن التعليم يرتبط بالجانب الفكري والروحي عند الإنسان أكثر من ارتباطه بالجانب المادي. ولأن الأسس التي تتحكم بالقياسات والمواصفات في التعليم تختلف كثيراً عن تلك المستخدمة في المجالات الأخرى.

ويشير مصطلح الجودة (Quality) في المجال التعليمي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، ويشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي، وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات (قي، الفرغ، 2014م:7).

أن الجودة في مؤسسات التعليم العالي تمثل تلك الممارسة الرقابية الفاعلة على العوامل الرئيسة التي تؤثر في نوعية مخرجات التعليم العالي، المتمثلة في نوعية الطلاب، وجدية الأبحاث العلمية، وطبيعة المشاركات المجتمعية، التي تحقق توقعات مختلف المستفيدين، كل ذلك من خلال صياغة معايير أكاديمية مستمدة من رؤية ورسالة وأهداف الجامعة، يتم صياغتها وتحققها بما يتوافق مع المعايير الأكاديمية المناظرة لها سواء وطنياً أو إقليمياً أو عالمياً (موسى، العتيبي، 2011م:8). وكما أشار (ابو دف، الوصيفي، 2007م:8) لمفهوم الجودة في التعليم أنها " عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي ". ولهذا أصبح مفهوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي يعبر عن جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، والتي تلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع موارد المؤسسة التعليمية، المادية و البشرية و المالية و المعلوماتية، (الوادى، الزعبي، 2011م:74).

(4) مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي:

يقصد بضمان الجودة Quality Assurance : هو التأكد من تطبيق الآليات والإجراءات في الوقت الصحيح والمناسب؛ للتحقق من بلوغ الجودة المستهدفة بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه النوعية، (الحسين، وفضيل، 2016م:15).

أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات والمعايير (International Organization for Standardization/ ISO) منذ العام 1987 مجموعات من المعايير والمواصفات، بدءاً بمجموعة (ISO-9000) لعام 1987، ومروراً بمجموعة (ISO-9000) لعام 1994، ووصولاً إلى مجموعة (ISO-9001) للعام 2008م، وجميعها تركز على تحقيق ضمان الجودة، (العبيدي، 2009م:3).

وحسب دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية (أعضاء الاتحاد)، عرّف ضمان الجودة بأنها: الوسيلة للتأكد من أن المعايير الأكاديمية المستمدة من رسالة المؤسسة التعليمية المعنية قد تم صياغتها وتعريفها وتحقيقها بما يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء محلياً أو إقليمياً أو عالمياً ، وان مستوى جودة فرص التعلم والأبحاث والمشاركة المجتمعية ملائمة وتستوفي توقعات مختلف أنواع المستفيدين" ، (دليل، 2008م:9) .

إن الوصول الى الجودة المطلوبة في المنتج المقدم للمستفيدين يتطلب من الجهة التي تقدمه إتخاذ إجراءات متعددة وهادفة لضمان تحقيق غاياتها، وتسمى في منظومة الجودة هذه العملية بـ "ضمان الجودة Quality Assurance" ، التي يقصد بها كافة النشاطات المخططة والمنهجية التي تطبق من خلال آليات وإجراءات مناسبة ، في الوقت المناسب، وبالطريقة الصحيحة ، للتأكد من أن نوعية المخرجات المرغوبة ستتحقق ، ويمكن إثباتها عند الحاجة لإعطاء الثقة الكافية للمستفيد بأنها استوفت متطلبات الجودة. ولأهمية ضمان الجودة في التعليم العالي فقد بذلت جهوداً كثيرة في هذا الصدد على كافة المستويات العالمية والإقليمية و الوطنية ، فعلى المستوى العالمي فقد نظمت اليونسكو مؤتمراً عالمياً حول ضمان الجودة في التعليم العالي في اليوم التاسع من تشرين أول من العام (1998م)، تم فيه التركيز على ضمان الجودة ، وعلى المستوى الإقليمي فقد أشرفت اليونسكو بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية على مؤتمر عقد في دمشق في كانون الأول من عام (2003م)، وقد أكد ضمن توصياته على ضرورة إنشاء آليات لضمان الجودة ونشر ثقافة التقويم والاعتماد في الجامعات العربية، واما على المستوى الوطني فقد انشئت الهيئة العليا للتقويم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي في السودان بالقرار الوزاري رقم(9) لسنة 2003م ، كاحد روافد المجلس القومي للتعليم العالي و البحث العلمي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد اصدرت الهيئة دليل المعايير الوطنية لضمان جودة التعليم العالي في السودان في العام (2005م). ثم تابعت الهيئة تعديل وتنقيح الدليل في (يونيو 2008م) وقد اشتمل الدليل في نسخته الثانية عام (2012م) على (9) معايير وعدداً من المحاور لكل معيار ، (دليل ، 2012م :13) . وفي العام (2017م) صدر قانون السلطة القومية لتقويم واعتماد التعليم العالي بديلاً عن قانون الهيئة العليا للتقويم والاعتماد ، وقد اصدر السلطة في سبتمبر من نفس العام دليل المعايير القياسية لتقويم واعتماد مؤسسات التعليم العالي ليحل محل دليل ضمان الجودة الذي أعد سابقاً، (دليل ، 2017م :3).

(5) متطلبات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي (الجامعي) :

لتحقيق كل تلك المهام والأهداف والمبررات والمزايا التي تعكسها الجودة ، الامر يتطلب من المؤسسة التعليمية (الجامعة) استيفاء متطلبات أساسية لديها ،حتى تستطيع تنزيل مفاهيم الجودة ومعاييرها بصورة سليمة على ارض الواقع ، وصولاً إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التعليمية، فإن هناك الكثير من المتطلبات نذكر أهمها (العبيدي، 2009م:7):

- (أ) دعم وتأييد الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية لنظام الجودة.
- (ب) ترسيخ ثقافة الجودة بين جميع الموظفين العاملين بالمؤسسة التعليمية، من اجل المشاركة في تحسين مستوي جودة الأداء الأكاديمي والوظيفي والمؤسسي العام.
- (ت) التعرف علي احتياجات الطلاب، و قطاعات المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات للتخطيط المنهجي، ولمعايير قياس الأداء ومتطلبات الجودة.
- (ث) تطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقييم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التطوير المطلوب في المنظومة التعليمية.

(ج) تحديث نظم المعلومات الادارية ، واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات.

(ح) الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة بالمؤسسة.

المحور الثاني : انواع معايير الجودة الوطنية لمؤسسات التعليم العالي بالسودان:

اصدرت السلطة القومية لتقويم واعتماد التعليم العالي في سبتمبر (2017م) مشروع المعايير القياسية لتقويم واعتماد مؤسسات التعليم العالي،الذي اشتمل على عدد (7) معايير ، صنفت الى (33) محورا، واشتمل على (264) مؤشراً، دليل ، 2017م : 73-74)، هي كما يبينها الجدول رقم (2) .

جدول (2) : المعايير القياسية للتقويم والاعتماد المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي بالسودان

م	المعيار	المحاور	عدد المؤشرات
1	الحوكمة والإدارة	الهياكل الادارية والقيادات العليا	15
		التخطيط الاستراتيجي	5
		الموارد المالية	7
		العناية ببيئة التدريس	5
		إدارة ضمان الجودة	6
2	البنى التحتية ومعينات التعليم	البنية التحتية الأساسية	12
		المكتبة ومصادر المعرفة	13
		المختبرات والورش	7
		تقانة المعلومات	3
		الخدمات الجامعية	6

12	التهيئة للدراسة والارشاد	التعليم والتعلم ومصادرهما	3
10	التعليم والتعلم		
11	هيئة التدريس		
3	الأطر المساعدة		
13	التقويم الأكاديمي		
4	مخرجات التعليم		
10	تصميم البرامج	البرامج الدراسية الجامعية	4
3	مرونة تنفيذ لبرامج		
5	إثراء البرامج		
4	مراجعة البرامج		
10	إدارة البحث العلمي	البحث العلمي والدراسات العليا	5
6	تنشيط موارد البحث العلمي		
4	تجهيزات البحث العلمي		
16	إدارة الدراسات العليا		
10	نشر مخرجات البحث العلمي		
2	الابتكار والممارسات الجيدة		
5	القبول والتسجيل	الطلاب والخريجون	6
13	إدارة شؤون الطلاب		
13	توجيه ودعم الطلاب		
7	الخريجون		
14	خدمة المجتمع	المسؤولية المجتمعية	7
5	الأعمال الاستشارية		
5	التعاون المشترك		

المصدر: (دليل، 2017م)، مشروع المعايير القياسية للتقويم والاعتماد المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي بالسودان، السلطة القومية لتقويم واعتماد التعليم

العالي، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، صص(73-74).

المبحث الثالث: نموذج التخطيط الاستراتيجي المبني على معايير الجودة الوطنية بمؤسسات التعليم العالي.

إن مبادئ ومنطلقات الجودة هي أساس مهم في عملية بناء الاهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط ، فإدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تعمل بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي ، فهناك تكامل وأرتباط ما بين ادارة الجودة و التخطيط الاستراتيجي ، فمبادئ الجودة يجب ان تكون حاضرة عند صياغة كل من الرؤيا و الرسالة و الأهداف وعند البدء في التخطيط . ويبدأ التخطيط بتشخيص يقود الى إعداد أهداف تحقيق الجودة الشاملة من خلال التعرف على البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية التي تهم بتوزيع كل من الموارد وتميئتها ، واستثمار نقاط القوة ومعالجة مواطن الضعف ، وبذلك يخدم هذا التحليل غاية مهمة من غايات الجودة ، (ابودقة ، والدجني ، 2011م) .

جدول (3) : نموذج ربط التخطيط الاستراتيجي (مكون الاهداف الاستراتيجية) بمعايير الجودة الوطنية

م	معايير الجودة الوطنية ومحاورها		التخطيط الاستراتيجي (مكون الاهداف الاستراتيجية)	
	المعيار	المحاور	الاهداف الاستراتيجية	الاهداف الفرعية
1	الحوكمة والإدارة	(1) الهياكل الادارية والقيادات العليا	(1) بناء الاطار المؤسسي. (2) تطبيق الحوكمة وتطوير المنظومة الإدارية . (3) بناء نظام ضمان الجودة والتهيئة للاعتماد الاكاديمي (4) بناء الجامعة بالكفاءات البشرية المتميزة) الأكاديمية والإدارية.	1. اكتمال الهياكل التنظيمية المتوافقة مع قانون او امر تاسيس الجامعة. 2. توافر دليل التنظيم والوصف الوظيفي للهياكل الادارية. 3. تفعيل عمل مجلس الامناء و المجالس العلمية و الاستشارية واللجان . 4. تشكيل وتفعيل عمل اللجان الدائمة و المؤقتة . 5. تعزيز ثقافة العمل الجماعي وتفويض السلطات. 6. تنمية قدرات العاملين وبناء قيادات اكااديمية وادارية متميزة. 7. تحقيق غايات التعليم و التعلم. 8. تفعيل النظم واللوائح الداخلية(الأكاديمية والادارية) . 9. التطبيق المتكامل لنظم الإدارة الالكترونية في جميع مستويات. 10. تحديث والادلة التنظيمية والاجرائية . 11. تحقيق رضا المستفيدين اصحاب المصلحة . 12. بناء الشراكات وتفعيل الاتفاقيات ومذكرات التفاهم وقيام المشروعات المشتركة مع المؤسسات ذات الصلة داخليا وخارجيا. 13. اكتساب العضوية في الاتحادات العلمية والاكاديمية ذات الصلة داخليا وخارجيا .

	<ol style="list-style-type: none"> 1. صياغة الرؤيا والرسالة . 2. تحديد الغايات. 3. تحديد الاهداف الاستراتيجية. 4. تحديد الاستراتيجيات. 5. تحديد البرامج و المشروعات (العلمية وخدمة المجتمع) . 		(2)التخطيط الاستراتيجي	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. تخصيص ميزانية ثابتة سنويا للبرامج و المشروعات . 2. اعداد الدراسات و البحوث لتنمية الموارد المالية . 3. تفعيل اللوائح المالية والمحاسبية وآليات الرقابة على الموارد المالية . 4. التدقيق الداخلي و الخارجي على التقارير المالية 5. استخدام نظم الحوسبة وتقانة المعلومات المحاسبية . 		(3)الموارد المالية	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. استقطاب الكوادر المتميزة من أعضاء هيئة التدريس (كما ونوعا). 2. تنمية القدرات المهنية لأعضاء هيئة التدريس. 3. تحسين بيئة العمل والاوضاع المعيشية لاعضاء هيئة التدريس. 4. تفعيل نظم ولوائح الترقية والتحفيز لاعضاء هيئة التدريس. 5. تعزيز الأخلاقيات المهنية والقيم المؤسسية لدى اعضاء هيئة التدريس . 		(4)العناية بهيئة التدريس	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. تاسيس وتفعيل دور مجلس ادارة ضمان الجودة وفق رؤية ورسالة واهداف واضحة. 2. بناء نظام ضمان الجودة وفق دليل المعاييرالقياسية للتقويم والاعتماد للمؤسسات الاكاديمية. 3. نشر الثقافة الجودة لدى منسوبي الجامعة (الطلاب ، الاساتذة ، الموظفين ،الاداريين). 4. المراجعة الدورية للبرامج الاكاديمية و الادارية بهدف تعزيز جودة المخرجات التعليمية. 5. التهيئة والحصول على الاعتماد الاكاديمي والمؤسسي. 		(5)إدارة ضمان الجودة	

2	البنى التحتية ومعينات التعليم	(6) البنية التحتية الأساسية	<p>5) تطوير البنية التحتية والتقنية والخدمات ورفع كفاءتها التشغيلية.</p> <p>1. توفير وتطوير البنية التحتية لعملية التعليم و التعلم .</p> <p>2. توفير كافة المرافق الخدمية الاجتماعية و الثقافية و الصحية والرياضية وغيرها.</p> <p>3. الاستغلال الامثل للموقع و المساحات(الداخلية و الخارجية).</p> <p>4. استكمال التوسعات الراسية للبنية التحتية وفق الاحتياجات والمواصفات.</p> <p>5. توفير الصيانة الوقائية والتأهيلية الدورية للمنشآت والمرافق والتجهيزات.</p> <p>6. توفير الامن و السلامة والحماية.</p>
	(7) المكتبة ومصادر المعرفة		<p>1. رفع كفاءة ادارة المكتبات .</p> <p>2. رفع الطاقة الاستيعابية للمكتبة (كما ونوعا) .</p> <p>3. توفير الخدمات الطلابية المتنوعة بالمكتبة.</p> <p>4. توفير المراجع العلمية المتنوعة و الحديثة .</p> <p>5. توفير النظم المحوسبة ووسائل تقنية المعلومات للمستفيدين.</p> <p>6. تاسيس وتفعيل المكتبة الافتراضية .</p> <p>7. توفير الامكانيات المالية اللازمة.</p> <p>8. بناء علاقات وشراكات مع المكتبات ودور النشر المحلية و الدولية .</p> <p>9. تطوير نظام التصنيف والارشفة.</p> <p>10. تفعيل دور المكتبة وربطها بانشطة الطلاب و المجتمع .</p>
	(8) المختبرات والورش		<p>1. رفع كفاءة الادارة الفنية .</p> <p>2. تنمية قدرات العاملين .</p> <p>3. توفر المختبرات والورش الكافية .</p> <p>4. توافر الامكانيات المادية و المالية و البشرية .</p> <p>5. تجهيز وتطوير المختبرات ومعامل الحاسوب وتحديث الاجهزة و البرامج الالكترونية .</p>
	(9) تقانة المعلومات		<p>1. توفير التجهيزات المادية الفنية كمصادر للتعليم و التعلم.</p> <p>2. توفير وربط شبكة إلكترونية داخلية.</p> <p>3. انشا وتفعيل الموقع الالكتروني لخدم المجتمع (الداخلي والخارجي) .</p> <p>4. بناء قاعدة بيانات إلكترونية.</p> <p>5. تطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات والإحصاءات.</p> <p>6. تحديث وتطوير خدمات تقانة المعلومات .</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 1. رفع كفاءة الادارة الخدمية . 2. توفير كافة الخدمات الجامعية الاكاديمية والاجتماعية و الثقافية و الصحية وغيرها. 3. تحديث وتطوير الخدمات ورفع كفاءتها التشغيلية. 4. توفير معينات العمل البشرية و المادية و المالية 		(10)الخدمات الجامعية	
3	<ol style="list-style-type: none"> 1. بناء قاعدة بيانات دقيقة (كمية ووصفية) عن الطلاب الجدد . 2. وضع برامج لتهيئة الطلاب الجدد. 3. وضع برامج للطلاب مصاحبة للبرامج التعليمية . 4. قياس ومراجعة مستويات الطلاب الجدد ومدى اتعدادهم للدراسة. 5. رعاية الطلاب النابهين . 6. تطوير منظومة الإرشاد الاكاديمي والاجتماعي. 7. رعاية بالطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. 		(11)التهيئة للدراسة والارشاد	التعليم والتعلم ومصادرهما
	<ol style="list-style-type: none"> 1. تطوير المناهج التعليمية. 2. وضع ادلة وتوصيف للمقررات التعليمية. 3. توفير وتنويع مصادر التعلم والتعليم. 4. تطوير اساليب ووسائل التعليم و التعلم. 5. الاهتمام بالمشاريع البحثية للطلاب. 		(12)التعليم والتعلم	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. توفير قاعدة بيانات عن اعضاء هيئة التدريس (كمية ووصفية) 2. توافر وتفعيل نظام استقطاب اعضاء هيئة التدريس (الوطنيين والاجانب). 3. مشاركة اعضاء هيئة التدريس في المناشط العلمية و المجتمعية. 4. توافر نظام لتقييم وتقييم اعضاء هيئة التدريس. 	(6) تطوير المناهج وتنويع مصادر التعلم والتعلم وتطوير اساليب التقييم الاكاديمي	(13)هيئة التدريس	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. توافر وتفعيل نظام استقطاب الاطر المساعدة. 2. توفير قاعدة بيانات عن الاطر المساعدة (كمية ووصفية). 3. تنمية القدرات المهنية للاطر الادارية المساعدة. 4. توافر نظام لتقييم وتقييم الاطر المساعدة. 		(14)الأطر المساعدة	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. تطوير نظم ولوائح التقييم الاكاديمي. 2. تطوير نظم ولوائح فاعلة لضمان سلامة اجراءات الامتحانات. 		(15)التقييم الأكاديمي	

			(16)مخرجات التعليم		<ol style="list-style-type: none"> 1. وضع دليل مواصفات لمخرجات التعليم على ضوء معايير ضمن الجودة وبناء على اهداف وغايات البرامج التعليمية. 2. رصد اداء الخريجين لتطوير عملية التعليم و التعلم . 3. تطوير وسائل استقرار علمية حديثة لمعرفة آراء الخريجين والمستفيدين لتطوير برامجها.
4	البرامج الدراسية الجامعية	(17)تصميم البرامج	(7) تطوير برامج الدراسة الجامعية.	<ol style="list-style-type: none"> 1. العلمية والحداثة و المواكبة والعالمية عند تصميم البرامج التعليمية . 2. تصميم برامج تاهيلية لذوي الاحتياجات الخاصة . 	
		(18) مرونة تنفيذ لبرامج		<ol style="list-style-type: none"> 1. العمل بنظام الشراكة مع مؤسسات اخرى في تنفيذ البرامج. 2. تنوع طرق تنفيذ البرامج . 	
		(19)إثراء البرامج		<ol style="list-style-type: none"> 1. مواكبة محتوى البرامج للمستجدات العالميّة واستجابتها لاحتياجات التنمية وسوق العمل. 2. وضع مخطط لمناشط ذات القيمة المضافة مصاحبة لبرامجها. 	
		(20)مراجعة البرامج		<ol style="list-style-type: none"> 1. مراجعة البرامج بصورة دورية وذلك للتحسين والتطور والمواكبة العلمية. 2. استطلاع آراء الطلاب و الخريجين في البرامج من اجل تطويرها. 	
5	البحث العلمي والدراسات العليا	(21)إدارة البحث العلمي	(8) الارتقاء بالقيمة النوعية للبحث العلمي خدمة لقضايا واحتياجات المجتمع.	<ol style="list-style-type: none"> 1. رفع كفاءة ادارة البحث العلمي. 2. وضع استراتيجيات وخطط للبحث العلمي مستمدة من رسالة الجامعة وتتوافق مع مشروعات التنمية القومية. 3. عقد وتفعيل اتفاقيات التعاون المشترك في مجال البحث العلمي مع مؤسسات محلية وعالمية. 4. تشجيع ودعم اعضاء هيئة التدريس للبحث العلمي . 5. الانفتاح والاتصال وبناء علاقات مع المؤسسات الانتاجية في مجال البحث العلمي . 6. توجيه قضايا البحث العلمي لخدمة القضايا والاحتياجات المجتمعية. 7. وضع برامج لمناشط في مجال البحث العلمي . 8. استخدام التقنية الحديثة في تقييم البحوث العلمية. 9. تعزيز أخلاقيات البحث العلمي لدى اعضاء هيئة التدريس و الطلاب. 	
		(9) التوسع في البرامج العلمية و تطوير المناهج الاكاديمية.			

	<p>1. توفر الموارد المالية للبحث العلمي .</p> <p>2. استقطاب الدعم المحلي والخارجي لتمويل مشاريع البحث العلمي.</p>		(22) تنشيط موارد البحث العلمي	
	<p>1. توفير و تحسين البنية التحتية والتجهيزات للابحاث العلمية .</p> <p>2. توفير قاعدة بيانات بالانشطة البحثية .</p> <p>3. تاسيس المراكز والمعاهد المتخصصة لتشجيع وتطوير البحث العلمي .</p>		(23)تجهيزات البحث العلمي	
	<p>1. رفع كفاءة ادارة الدراسات العليا وتحديثها باستخدام التقنيات الحديثة .</p> <p>2. التوسع في البرامج العلمية.</p> <p>3. تطوير ومواكبة المناهج العلمية .</p> <p>4. تطوير لوائح تنظيم قبول طلاب الدراسات العليا واجازة نتائجهم.</p> <p>5. توفير وتحديث قاعدة بيانات الطلاب المقيدين ببرامج الدراسات العليا.</p> <p>6. تفعيل نظام الاشراف العلمي لمشروعات تخرج الطلاب .</p> <p>7. حصر ومتابعة الخريجين من برامج الدراسات العليا .</p> <p>8. تطوير لوائح الدراسات العليا لمواكبة النظم الاكاديمية السائدة عالمياً.</p> <p>9. تطوير مهارات وقدرات الباحثين .</p> <p>10. استقطاب الكفاءات والخبرات العلمية العالية من اعضاء هيئة التدريس والمشرفين الاكاديمين(الوطنيين والاجانب) في برامج الدراسات العليا.</p>		(24)إدارة الدراسات العليا	
	<p>1. تشجيع ودعم البحث العلمي والتأليف و النشر لاعضاء هيئة التدريس و الطلاب.</p> <p>2. توفير وسائل لنشر البحث العلمي(المجلة ، الموقع الالكتروني ، دار النشر).</p>		(25)نشر مخرجات البحث العلمي	
	<p>1. تشجيع ودعم الابتكارات</p>		(26)الابتكار والممارسات الجيدة	
6	<p>1. رفع كفاءة ادارة القبول و التسجيل .</p> <p>2. نشر سياسات ونظم ولوائح وخطط القبول و التسجيل .</p> <p>3. تبسيط اجراءات القبول و التسجيل إلكترونياً .</p> <p>4. بناء قاعدة بيانات للطلاب المسجلين وتحديثها دورياً .</p> <p>5. توافر الامكانيات المالية و البشرية والمادية لادارة القبول و التسجيل.</p>	10) بناء القدرات التنافسية للطلبة وفق متطلبات سوق العمل ومجتمع المعرفة ، وخلق روابط مع الخريجين.	(27)القبول والتسجيل	الطلاب والخريجون

			(28) إدارة شؤون الطلاب	
			(29) توجيه ودعم الطلاب	
			(30) الخريجون	
			(31) خدمة المجتمع	7
			(32) الأعمال الاستشارية	
			(33) التعاون المشترك	
		11) تطوير برامج المسؤولية الاجتماعية وتفعيل الشراكة المجتمعية		
1. تفعيل عمل وتطوير برامج وانشطة ادارة شؤون الطلاب . 2. بناء قاعدة بيانات للطلاب الموهوبين ، والمتعثرين اكاميا وسلوكيا اجتماعيا للاستعانة بما في تخطيط البرامج اللاصفية . 3. وضع برامج غير صفية خاص بالطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة . 4. وضع خطط للمناشط الثقافية لتعزيز السلوك الحضاري والمحافظة على الموروث من القيم الفاضلة . 5. تفعيل لائحة السلوك الطلابي لتعزيز قيم المسؤولية والانضباط لديهم. 6. اشراك الطلاب في عملية تقييم وتقوم البرامج التعليمية و الخدمات الجامعية .	1. رفع كفاءة ادارة شؤون الخريجين . 2. انشاء قاعدة بيانات عن الخريجين. 3. قيام فعاليات التخرج للطلبة دورياً على مستوى الجامعة . 4. الاستفادة من الخريجين وربطهم بانشطة وفعاليات الجامعة.	1. رفع كفاءة ادارة/مركز خدمة المجتمع. 2. تفعيل الشراكة المجتمعية مع المؤسسات الحكومية والاهلية ومنظمات المجتمع المدني. 3. تعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى منسوبي الجامعة (الطلاب، الاساتذة ، الموظفين الاداريين). 4. دمج قضايا التنمية المستدامة في البرامج التعليمية والمشاريع البحثية لاعضاء هيئة التدريس والطلاب.	1. تشجيع وتقديم الدعم اللازم لاعضاء هيئة التدريس لتقديم الخدمات الاستشارية لمنظمات المجتمع المدني . 2. انشاء حاضنات اعمال مختلفة لتنمية المجتمع .	1. عقد مذكرات تفاهم بين الجامعة مع رصيفاتها من مؤسسات محلية وعالمية فيما يعود بالنفع على عملية التعليم و التعلم. 2. ابرام اتفاقيات التعاون المشترك في مجال الكراسي البحثية ، وحاضنات الاعمال، وفرص التدريب، انشاء المعامل والورش .

المصدر: اعداد الباحثان (2018م) بالاستعانة بـ(دليل المعايير القياسية للتقويم والاعتماد المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي بالسودان)

الخاتمة : النتائج و التوصيات

اولا : النتائج: من خلال ما عرضته الدراسات السابقة ، والاطار النظري للدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج اهمها:

1. إن مبادئ ومعايير الجودة الشاملة تعتبر أساساً مهماً في عملية بناء الأهداف طويلة الاجل على وجه الخصوص والتي تعد جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي ، وتمثل كذلك الممارسة الرقابية الفاعلة على العوامل الرئيسة التي تؤثر في نوعية مخرجات مؤسسات التعليم العالي.
2. عدم مواكبة مؤسسات التعليم العالي للثورة الإدارية الحديثة التي تتماشى مع متطلبات الانتاج العلمي ويظهر ذلك في عدم اعتمادها على منهجية التخطيط الاستراتيجي ، وعدم العمل بفلسفة ومبادئ ومعايير الجودة الشاملة .
3. ضعف التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي وقطاع الأعمال مما أدى الى ضعف مخرجات التعليم مقارنة بإحتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية الشاملة .
4. عدم مشاركة أصحاب المصلحة والأطراف ذات العلاقة داخل وخارج مؤسسات التعليم العالي في عمليتي التخطيط والرقابة وضبط الجودة .
5. تفتقر مؤسسات التعليم العالي للربط بين منهجية التخطيط الاستراتيجي خاصة في " محور الاهداف الاستراتيجية " ومعايير الجودة الشاملة.

ثانيا :التوصيات: من خلال نتائج التحليل والإستنباط والإستقراء لواقع مؤسسات التعليم العالي قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

1. التأكيد على ضرورة العمل بمنهجية التخطيط الإستراتيجي ، والإعتماد على معايير ضمان الجودة كنظام رقابي فاعل في مؤسسات التعليم العالي .
2. مواكبة مؤسسات التعليم العالي للثورة الإدارية الحديثة ، وذلك بالإعتماد على منهجية التخطيط الاستراتيجي ، وتطبيق معايير الجودة الشاملة كأسلوب رقابي فاعلاً للاداء المؤسسي .
3. التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي وقطاع الأعمال عند تخطيط البرامج التعليمية التي تتوافق مع إحتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية الشاملة .
4. إشراك اصحاب المصلحة والأطراف ذات العلاقة داخل وخارج مؤسسات التعليم العالي في عمليتي التخطيط والرقابة وضبط الجودة
5. العمل على الربط بين منهجية التخطيط الاستراتيجي (خاصة في محور الاهداف الاستراتيجية) ومعايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .

المصادر والمراجع:

اولا: الكتب :

1. (ابو صالح ، محمد حسين ،2016م)، التخطيط الاستراتيجي القومي-منهج المستقبل ، دار الجنان للنشر والتوزيع / الاردن ، 2016م .
2. (الشريبي ، الهلالي ، 2008م)، ادارة المؤسسات التعليمية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، مصر .
3. (سبوع ، محمد ، و اخرون (2011م) ، تعزيز ثقافة الجودة وممارستها في الجامعات العربية ،مشروع "التير".
4. (ضحاي ، بيومي والمليجي ، رضا ، 2011م)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
5. (علي ، أسامة محمد سيد،2008م)، التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ .

ثانيا: الدراسات السابقة :

1. (الدجني ، اياد علي يحيي، 2006م)، دراسة بعنوان : واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية غزة ، فلسطين .
2. (الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان ، 2007م)، دراسة بعنوان : واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين .
3. (الصانع، خولة عبد العزيز حماد، 2013م)،دراسة بعنوان : درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الاوسط ، الاردن.

ثالثا: الاوراق العلمية:

1. (ابو دقة ، سناء والدجني ، اياد 2011م) ،ورقة علمية بعنوان: التقييم الذاتي المؤسسي و التخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الاسلامية بغزة كدراسة حالة ، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي /جامعة الزرقاء الاهلية ، الاردن.
2. (ابودف، محمود خليل ، و الوصيفي ، ختام يوسف ، 2007م) ، ورقة علمية بعنوان: جودة التعليم في التصور الإسلامي (مفاهيم وتطبيقات) ، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث / الجودة في التعليم الفلسطيني " مدخل للتميز "، الجامعة الإسلامية في الفترة من 30 - 31 أكتوبر 2007م.
3. (ادحريج ، صالح الحسين ، 2012م)، ورقة علمية بعنوان: ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي ، الجامعة الخليجية / مملكة البحرين .

4. (الجندي، عادل السيد ، 1999م) ، ورقة علمية بعنوان : التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد 17/16، مركز ابن خلدون للدراسات الانمائية / ص (37).
5. (الحسين ،عباس عبد الله، ، وفضيل، خليفة المبروك، 2016م) ، ورقة علمية بعنوان: تخطيط برامج التنمية المهنية لاعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي الليبي، مجلة العلوم الادارية للبحوث العلمية ، كلية العلوم الادارية ، جامعة العلوم و التقنية ، العدد الاول .
6. (الحفاجي ، عباس وبايرمان، جيري، 1995م) ، ورقة علمية بعنوان : التخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاكاديمية ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، المجلد (3) العدد(1) ، المعهد العربي للدراسات المالية و المصرفية .
7. (حمود ،علي ، 2012م) ، ورقة علمية بعنوان : التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي (التحديات الراهنة ونموذج التطبيق) ، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي ، الجامعة الخليجية ، مملكة البحرين ،
8. (خليفة ، يعقوبي ، وقندوسي ، طاوش، وزقاي، دياب، 2012م)، ورقة علمية بعنوان: اشكالية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر (دراسة حالة / جامعة سعيدة) ، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي ، الجامعة الخليجية / مملكة البحرين ،
9. (دودين ، احمد يوسف ، بدون تاريخ) ، ورقة علمية بعنوان: اهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الوطن العربي، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد(3) العدد(9)، جامعة الزرقاء ، الاردن.
10. (السرحدان ، عطا الله بن فهد، 2012م) ، ورقة علمية بعنوان : اثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الاكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية ، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي ، الجامعة الخليجية / مملكة البحرين .
11. (العبيدي ، سيلان جبران، 2009م) ، ورقة علمية بعنوان : ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع ، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: "الموائمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي" بيروت (6 - 10 ديسمبر) .
12. (فرج ، عيسى صالحين وعبدالله محمود ،الفقهي، 2012م) ، ورقة علمية بعنوان : واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي ، الجامعة الخليجية ، مملكة البحرين .
13. (قي ، الطيب محمد، والفرج ، مروان أسعد، 2014م)، ورقة علمية بعنوان : سياسات مسؤوليات الإدارة العليا في تطبيق متطلبات الايزو في مؤسسات التعليم العالي (جامعة سرت)، قدمت بالمؤتمر الوطني للتعليم العالي ، المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية و التدريسية ، طرابلس، ليبيا .

14. (كلثم ، حمدي وحازم ، البدارنة، 2012م) ، دراسة بعنوان : معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ام القرى ، من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس' المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي ، العدد(10)، المجلد(5) .
15. (موسى ، محمد فتحي علي، والعتيبي ، منصور بن نايف ، 2011م)، ورقة علمية بعنوان : تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، مجلة كلية التربية ، جامعة الازهر، العدد(145) .
16. (موسى، بكرى الطيب، واحمد، صلاح علي، 2016م)، ورقة علمية بعنوان : تحديات تطبيق نظم الجودة والاعتماد بكليات العلوم الادارية بمؤسسات التعليم العالي السودانية بين المعايير الوطنية والاقليمية و الدولية ، مجلة العلوم الادارية للبحوث العلمية ، كلية العلوم الادارية ، جامعة العلوم و التقنية ، العدد الاول (مايو).
17. (وادي ، محمود حسين، والزغبى ، على فلاح ، 2011م) ، مستلزمات ادارة الجودة الشاملة كاداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الاردنية (دراسة تحليلية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد(8) ، المجلد الرابع.
18. (يونسكو، 1987م) : مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في الدول العربية ، بحث بعنوان : عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية اوضاعه وقضاياه ، مقدمة للمؤتمر الثالث للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي و البحث العلمي في الوطن العربي ، المنعقد ببغداد في الفترة 22-25/اكتوبر 1985م ، اتحاد الجامعات العربية ، والمنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم -تونس .

رابعاً: الأدلة الرسمية :

1. (دليل، 2017م) ، دليل المعايير القياسية للتقويم والاعتماد المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي بالسودان، السلطة القومية لتقويم واعتماد التعليم العالي، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، صص(73-74).
2. (دليل الخطة ، 2017م)، دليل اعداد الخطة الاستراتيجية الثانية (2017م-2020م) ، وحدة التخطيط الاستراتيجي ، جامعة العلوم والتقانة .
3. (دليل ، 2012م)، دليل المعايير الوطنية لضمان جودة التعليم العالي في السودان(2012م) ، الهيئة العليا للتقويم والاعتماد ، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
4. (دليل، 2008م)، دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية اعضاء الاتحاد ، الامانة العامة لاتحاد الجامعات العربية /مجلس ضمان الجودة والاعتماد.
5. (دليل، د، ت) ، دليل التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي على المستوى المؤسسي ، برامج التطوير المستمر والتاهيل للاعتماد بمؤسسات التعليم العالي (PCIQA)، وزارة التعليم العالي / جمهورية مصر العربية ، بدون تاريخ ، ص(3) .

خامساً: المراجع الاجنبية:

¹) G. A. Steiner, **Strategic Planning**: New York, The Free Press, Macmillan Co, 1979, pp: 12-16.