

## تفعيل دور عضو هيئة التدريس فى التخطيط الاستراتيجى لتحسين جودة الأداء بالجامعات

د.أسامة محمود زيدان -جامعة دمياط

جمهورية مصر العربية

[osamazed@mans.edu.eg](mailto:osamazed@mans.edu.eg)

**الملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور عضو هيئة التدريس فى التخطيط الاستراتيجى لمهامه وواجباته المهنية الثلاثة (التدريس - البحث العلمى - خدمة المجتمع) لتحقيق جودة أداء مؤسسات التعليم الجامعى ، وتعرف أهم التحديات التى تواجهه ، واقتراح بعض السبل لتفعيله من أجل الارتفاع بجودة الأداء فى الجامعة ، بما يحقق تميزها ويحسن نوعية خدماتها ومخرجاتها.

**الكلمات المفتاحية:** عضو هيئة التدريس- التخطيط الاستراتيجى- جودة الأداء.

### مقدمة:

تمثل الجامعة عقل الأمة، ومركز التفكير فى حاضرها ومستقبلها، كما أنها معيار مجدها ودليل شخصيتها الثقافية، والحصن المنيع لتراثها الحضارى والانسانى، وذلك لما يتوافر لديها من كوادر مؤهلة تأهيلاً عالياً على التعامل مع كافة المشكلات والتحديات التى تمر بها المجتمعات المختلفة (فليه، 1998، 3).

ومستوى الجامعة بأساتذتها لا بمبانيها ، فالجامعة بفكر هؤلاء الأساتذة وعلمهم وخبراتهم وبحوثهم قبل أى شئ آخر، وسمعة الجامعة من سمعة أساتذتها ، فهذا أمر مفروغ منه ولا يحتاج إلى إثبات.

فعلى الرغم من أهمية عوامل القيادة والإدارة العلمية الواعية وظروف العمل بالجامعات، إلا أنها ليست بذات التأثير ولا يمكن أن تقارن بأثر المعلم الجامعى ودوره ، ثم إن نوعية التعليم الجامعى تعتمد على نوعية أستاذ الجامعة ، وما يمكن أن يقدمه لطلابه وللمجتمع من خلال ممارسته لأدواره المهنية الممثلة فى التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع للمساهمة فى تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها (الانير وآخرون، 1987، 41).

ولذا فقد حرصت العديد من الجامعات على الدعوة إلى تحديد المقومات المهنية لأستاذ الجامعة ودوره فى تحقيق جودة التعليم الجامعى ، نظراً لتعدد الأدوار المناطة به ، وأهمية مسؤولياته داخل الجامعة وخارجها ، فضلاً عن قوة تأثيره فى المجتمع.

ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد النماذج الحديثة فى التخطيط لجودة التعليم ؛ باعتباره عملية مستمرة ، تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعاته ، وعلى تحليل مستويات الأداء فى الماضى والحاضر والمستقبل ، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات المناسبة ، كما تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق جودة أداء مؤسسات التعليم الجامعي فى كونه يمثل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التى تعمل المؤسسة من خلالها ، والتى تشكل الوسيلة والمنهجية التى تقود عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بجودة عالية(نصيرات والخطيب ، 2005).

وعليه كان لزاماً على عضو هيئة التدريس الاهتمام بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي وتطبيقها للارتفاع بجودة مؤسسات التعليم الجامعي ، من خلال ممارسة هذا النوع من التخطيط لتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس لأدواره ومسئوليته المهنية فى الجامعة ، بحيث ينعكس ذلك فى الارتفاع بمستوى جودة مخرجات هذا النوع من التعليم ، وفى تحقيق التفوق والتميز للمؤسسة الجامعية.

### مشكلة الدراسة:

تواجه النظم التعليمية تحدياً كبيراً يتمثل فى تحسين جودة التعليم فى المراحل المختلفة ، فالتحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية من جانب ، والطلب الاجتماعى المتزايد على التعليم من جانب آخر ، قد دفعت تلك النظم إلى الاهتمام بالتخطيط لتطوير ورفع مستوى العملية التعليمية ، حيث أصبح تحسين جودة التعليم الجامعي هدفاً أساسياً من أجل تقديم خدمة تعليمية بنوعية أفضل ، وبتكلفة أقل ، لتلبية حاجات ورغبات عملائها من الطلاب وأولياء الأمور وأصحاب العمل والمجتمع ككل ، بهدف مسايرة التغيرات والتحديات المعاصرة فى كافة المجالات .

وحيث إن الأستاذ الجامعي يعد العنصر المؤثر والموجه فى العملية التعليمية، وعلى كفاءته وإنتاجيته العلمية يتوقف نجاح الجامعة فى أداء مهماتها ، وبها يقاس وزنها فى العالم ، بل إن وجودها وتميزها ، ومن ثم بقائها واستمراريتها مرهون بوجود أعضاء هيئة التدريس الأكفاء ومعاونيهم ، وذلك نظراً لأهمية الأدوار التى يقومون بها سواء داخل الجامعة أو خارجها (فليه ، 1998) .

لذا فإنه يتوقع زيادة دور أعضاء هيئة التدريس فى عمليات التخطيط لجودة التعليم الجامعي ، حيث إن غياب هذا الدور يؤثر سلباً فى نجاح وفعالية جهود التطوير والتحسين التى تنشدها مؤسسات التعليم العالى والجامعي ، بحيث لن تتمكن هذه المؤسسات من النهوض إلى المستوى المأمول دون نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي على المستويين الفردي والمؤسسى ، حيث يتجه تركيز هذا التخطيط بشكل متزايد نحو التحسين والإبداع ؛ بإدخال

تغييرات جذرية على الأنظمة والإجراءات المعمول بها مع تحقيق الدينامية والمرونة اللازمة للتجديد والتطوير المستمرين (دوريس وآخرون، 2007 ، 31) .

فقد كشفت عديد من الدراسات (المليجي ويوسف، 2010؛ ضحاوي والمليجي، 2011) عن أن العامل الرئيس في انخفاض جودة التعليم الجامعي وتدني نوعية مخرجاته يكمن في عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتطبيقه سواء على مستوى المؤسسة أو الأفراد ، وأن ضعف التخطيط الاستراتيجي لمهام وأدوار عضو هيئة التدريس الجامعي قد انعكس سلباً في عدم قدرة أعضاء هيئة التدريس على الاضطلاع بدور حيوي في الارتفاع بجودة الأداء في الجامعات التي ينتمون إليها.

ومن أجل ذلك كانت ضرورة الاهتمام بدور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لواجباته ومهامه الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، بهدف الارتفاع بجودة مخرجات التعليم الجامعي ، وتحقيق ارتقائه وتميزه.

ومن هذا المنطلق تكمن مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس التالي:

- ما الدور الذي يجب أن يؤديه عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة أداء مؤسسات التعليم الجامعي ، وكيف يمكن تفعيله؟

ويتفرع عنه عدة أسئلة فرعية ، تحاول الدراسة الإجابة عنها ، وهي:

(أ) ما مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، وما متطلبات تطبيقه وأهميته لعضو هيئة التدريس في الجامعة؟

(ب) ما دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة (التدريس- البحث العلمي- خدمة المجتمع) بالجامعات ؟

(ج) ما التحديات التي تواجه عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لجودة الأداء في الجامعات ؟

(د) ما سبل تفعيل دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة أداء مؤسسات التعليم الجامعي؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان ماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته لعضو هيئة التدريس في تحقيق جودة أداء مؤسسات التعليم العالي والجامعي .
2. توضيح العلاقة بين جودة التعليم الجامعي بأبعاده ومسئوليته المختلفة ، والتخطيط الاستراتيجي لجودة أداء عضو هيئة التدريس لأدواره ومسئوليته المهنية .

3. إبراز أهم السبل الكفيلة بتفعيل إسهامات أعضاء هيئة التدريس فى عملية التخطيط الاستراتيجى لتحقيق النمو والتميز للجامعة ، والارتفاع بمستوى جودة خدماتها ومخرجاتها.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فى النواحي الآتية :

- 1- أهمية التخطيط الاستراتيجى كمدخل تطويرى فى التعليم العالى .
- 2- توجيه الاهتمام نحو تطوير أداء عضو هيئة التدريس الجامعى والارتفاع بجودته ؛ باعتباره يمثل العمود الفقرى فى الجامعة ، حيث يتوقف نجاح الجامعة فى أداء رسالتها ، على نجاحه فى أداء مهامه وأدواره المختلفة بكفاءة وفعالية .
- 3- التأكيد على العلاقة بين تحقيق جودة مخرجات التعليم الجامعى، وبين التخطيط الاستراتيجى لجودة أداء أعضاء هيئة التدريس للمسئوليات والوظائف الرئيسية بالجامعات، بقصد دعم وتفعيل إسهاماتهم فى هذا المجال.
- 4- مساعدة القائمين على التخطيط لتطوير التعليم الجامعى ، وذلك بتقديم بعض الآليات التى يمكن أن تسهم فى تفعيل دور عضو هيئة التدريس فى التخطيط الاستراتيجى لجودة هذا النوع من التعليم .

### مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجى Strategic Planning :

يعرف التخطيط الاستراتيجى على أنه: "عملية التخطيط الرسمى طويل الأجل والذى يستخدم فى تحديد وانجاز غايات وأهداف عامة لأية مؤسسة" (إدريس ، 2002 ، 195) . كما يعبر عن: "عملية رسم وتطوير استراتيجيات لكافة أعمال المؤسسات والهادفة إلى رفع كفاءة الخدمات التى تقدمها فى ضوء الرؤية والرسالة والقيم ومن ثم الغايات الموضوعة لها" (ماهر ، 2009 ، 6).

ويعرفه الباحث بأنه: المقدره على وضع الرؤية المستقبلية فى ضوء الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وصياغة الأهداف المناسبة فى ضوء الرؤية الموضوعه ، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المخططة بتدرج وتوازن ، بحسب الأولويات المحددة والإمكانات المتاحة، لإحداث التطوير والجودة المنشودة.

عضو هيئة التدريس Faculty Member :

ويشير هذا المصطلح إجرائياً إلى كل من يباشر التدريس والبحث العلمى بالجامعات بدءاً من درجة مدرس وحتى درجة أستاذ.

### الجودة Quality :

يشير المعجم الوسيط إلى أن كلمة "جودة" تعنى كون الشيء جيداً ، وفعلها الثلاثي "جاد" (زيدان ، 2009 ، 24) .

وتشير الأدبيات إلى وجود عدة تعريفات لمفهوم الجودة مثل : "العمل المتقن أو التدقيق أو التصحيح ، وأيضاً الملاءمة للاستخدام أو المطابقة للاحتياجات" (الطائي ، 2008 ، 6) . كما تشير الجودة كذلك إلى " قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على السمات والخصائص الكلية" (عبد المحسن ، 2002 ، 397) .

فى حين ينظر البعض الآخر (زيدان ، 2009 ، 22-27) للجودة على أنها "التحسين المستمر فى الأداء من أجل الحصول على أفضل النواتج أو المخرجات كنتائج لتنفيذ الخطط الموضوعه لهذا التحسين" ويتبنى الباحث هذا التعريف للجودة .

### الأداء Performance :

يطلق "الأداء" فى اللغة العربية ليدل على فعل شئ أو القيام به أو تأديته (الرازى ، 1993 ، 29) .

فى حين يشير مصطلح الأداء (Performance) إلى : "القدرة على فعل شئ ما أو تنفيذ عمل أو نشاط ما بطريقة معينة" (Growther,1995,860) .

وتقتصر الدراسة على جودة أداء المؤسسة الجامعية ، ويقصد بها إجرائياً : "التفوق والتميز فى أداء رسالة الجامعة ووظائفها الأساسية فى التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع وينعكس ذلك فى تفوقها وتميز نوعية مخرجاتها" ، والدراسة مقصورة على التخطيط الاستراتيجى لعضو هيئة التدريس ، فى حدود واجباته وأدواره المهنية فى التدريس ، والبحث العلمى ، وخدمة المجتمع ، وتأثير ذلك فى الارتفاع بمستوى جودة الأداء بالجامعة ، والذي ينعكس فى تميز وجوده خدماتها ومخرجاتها.

### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى نظراً لمناسبته لطبيعة الدراسة والهدف منها، وذلك لتعرف أهمية التخطيط الاستراتيجى لعضو هيئة التدريس فى الجامعة ، من خلال إبراز دوره فى ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجى لتحسين جودة التعليم الجامعى بأبعاده ومسئوليته الرئيسية الثلاث (التدريس - البحث العلمى - خدمة المجتمع) ، وبيان أهم التحديات التى تواجهه ، وإلقاء الضوء على بعض السبل الكفيلة لزيادة فعاليته وكفاءته للارتفاع بجودة الأداء فى الجامعات.

### الدراسات السابقة:

من خلال استقراء الأدبيات المتاحة ، اتضح للباحث أنه لم تتناول أى منها دراسة دور عضو هيئة التدريس فى التخطيط الاستراتيجى الجامعى ، فلم يجد هذا الموضوع الاهتمام المطلوب بالرغم من أهميته للارتفاع بجودة أداء المؤسسات الجامعية لرسالتها ومسئولياتها المتعددة ، وتكاد بعض الدراسات تقترب بشكل أو بآخر من موضوع الدراسة الحالية ، وذلك على النحو التالى:

استهدفت دراسة فليه (1998) تحديد وظائف وأهداف الجامعة ، وتعرف دور أستاذ الجامعة بين الواقع والمأمول ، ولتحقيق أهدافه فقد استخدم المنهج الوصفى التحليلى ، كما استخدم المنهج التاريخى للتأريخ لأستاذ الجامعة وأدواره المختلفة ، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها : أن الأستاذ هو الركيزة الأساسية فى الجامعة ، وأنه يؤدى مجموعة من الأدوار فى مقدمتها الدور الأكاديمى، كما توجد بعض المعوقات التى تحد من أدائه لأدواره ومهامه المختلفة بفعالية ، وبخاصة عدم وجود خطة محددة وواضحة المعالم فى هذا المجال، وكذلك توجد مجموعة من الصفات التى يجب أن يتحلى بها الأستاذ الجامعى .

حاولت دراسة حميد (2001) إدراك مدى فعالية التخطيط الاستراتيجى فى تحقيق أهداف المؤسسات، من خلال دراسة حالة إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية فى الجزائر، حيث خلصت إلى تأكيد أهمية التخطيط الاستراتيجى فى تحسين الأداء، وفى تحقيق الجودة المطلوبة ، وإلى أهمية استمرارية التفكير الاستراتيجى كمنهج للتفكير والتزام مستمر لنظام التخطيط الاستراتيجى ، مع ضرورة نشر ثقافة هذا النوع من التفكير، وتصميم نظام للحوافز يرتبط بإنجاز الخطط الإستراتيجية وتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، فضلاً عن إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد على توفير المعلومات اللازمة للتحليل البيئى ورصد واقع الموارد والإمكانات المتاحة ، وتطوير التنظيم الإدارى وقواعد العمل ، اعتماداً على الإدارة بالإنجازات والنتائج وليس بالأهداف مع عدم التركيز على الجوانب الشكلية والروتينية.

سعت دراسة نصار(2001) إلى تعرف معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، من خلال استخدام المنهج الوصفى التحليلى بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة ، حيث خلصت إلى وجود بعض المشكلات التى تحول دون أداء أعضاء هيئة التدريس لأدوارهم المختلفة ، وبخاصة أدوارهم التدريسية ، مما يعيق تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها ، وأهم تلك المعوقات قصور الإمكانيات المادية بالجامعة ، وعدم استخدام أساليب التدريس التى تعتمد على التكنولوجيا الحديثة فضلاً عن نقص الأجهزة المتاحة، وقلة دراية أعضاء هيئة التدريس بكيفية استخدامها وتوظيفها فى المواقف التعليمية المختلفة، وأوصت الدراسة ببعض المقترحات لمواجهة هذه المشكلات والتغلب عليها.

هدفت دراسة سكران (2001) إلى التعرف على وظائف الجامعة المصرية فى ضوء الاتجاهات التقليدية والمعاصرة ، ودور الطلاب والأساتذة والقيادات فيها ، وأهم التحديات التى تواجهها ، واستخدمت المنهج الوصفى الذى أسفر عن بعض النتائج منها : أن الأستاذ الجامعى أهم عنصر بالجامعة وأكثرها تأثيراً ، وأن الاتجاهات والتحديات المعاصرة تؤثر فى دور الأساتذة والطلاب والإدارة ، كما تتطلب ضرورة التخطيط لتطوير الجامعة لجميع أنشطتها وعملياتها لاستيعاب تلك المتغيرات ، وقدمت تصوراً مقترحاً لجامعة مصرية معاصرة على أسس علمية موضوعية.

استهدفت دراسة الدورى (2005) تعرف بعض المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية، وأهم عملياتها ومراحلها المختلفة ، كما تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجى وخطواته وأنشطته وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية ، وكذا متطلباته وتطبيقه فى المؤسسات التعليمية ، من خلال دراسة بعض الحالات العملية ، وخلصت إلى أهمية الأخذ بهذا الأسلوب وتبنيه لتحقيق جودة الأداء ولتحسين مخرجات تلك المؤسسات ، كما أوصت ببعض الإجراءات الكفيلة بتفعيله فى بلوغ أهدافه المرجوة بكفاءة عالية.

سعت دراسة خليل (2006) إلى استعراض استراتيجيات الإدارة العليا من حيث التكوين والإعداد والتنفيذ ، واستخدمت فى سبيل ذلك المنهج الوصفى التحليلى ، وخلصت إلى بيان طبيعة التخطيط الاستراتيجى وأهم مزاياه للإدارة العليا وفوائده المتعددة ، وتوضيح مداخل إعداد الخطة الإستراتيجية وإجراءاتها وكذلك شروطها ومتطلبات تنفيذها ، وكيفية اختيار البديل الاستراتيجى الناجح ، وبيان بعض التحديات التى تحد من فعالية وكفاءة التخطيط الاستراتيجى ، ومتطلبات مواجهتها ، كما أكدت أهمية التخطيط الاستراتيجى لتحسين أداء المؤسسات المختلفة ، وأهمية توفير المهارات والقدرات المتميزة اللازمة لنجاح هذا النوع من التخطيط.

استهدفت دراسة حسين (2007) إبراز أهمية تحقيق جودة الأداء لعضو هيئة التدريس فى الجامعة، وتحديد أهم متطلباتها، واستخدمت فى سبيل ذلك المنهج الوصفى، حيث خلصت النتائج إلى: أن هناك بعض التحديات التى تواجه جودة أداء أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات، كما حددت بعض السبل اللازمة لمواجهة تلك التحديات، وأهم ضمانات تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس الجامعى.

حاولت دراسة أبو الرب وقدادة (2008) تقديم اطار متكامل لتقويم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس فى مؤسسات التعليم العالى ، ويغضى هذا الإطار كافة واجبات عضو هيئة التدريس من : تدريس ، وبحث علمى ، وخدمة للمجتمع ، ويمتاز بالمرونة والوضوح إضافة إلى الموضوعية والمشاركة، من خلال إشراك شريحة واسعة من المعنيين فى عملية التقويم ،

وكشفت الدراسة عن أهمية الاهتمام بتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال الإطار المقترح ، ووضع الخطط اللازمة لتنفيذه والاستفادة منه ، باعتباره أحد متطلبات تحقيق الجودة فى المؤسسة الجامعية ، كما خرجت ببعض التوصيات التى يجب مراعاتها فى عملية التقويم، حتى تتم على أسس منهجية سليمة.

وينضح من استعراض الدراسات السابقة، أنها قد ركزت فى معظمها على موضوع التخطيط الاستراتيجى من خلال استعراض بعض المفاهيم الخاصة به وأساليبه وإجراءاته ومتطلباته وبيان أهميته وجدواه كمدخل لتطوير التعليم الجامعى وتحقيق الجودة الشاملة فيه، فى حين لم تتناول دور عضو هيئة التدريس فى التخطيط الاستراتيجى للارتقاء بجودة أداء المؤسسة الجامعية، كما أن البعض الآخر من هذه الدراسات قد ركز على الأدوار والمسئوليات التى يضطلع بها أستاذ الجامعة وأهم مشكلاتها دون الإشارة إلى الدور الذى يجب أن يؤديه عضو هيئة التدريس فى التخطيط الاستراتيجى الجامعى، وتحاول الدراسة الحالية تعرف هذا الدور بأبعاده ومتطلباته، وتحدياته المختلفة، كما تقترح بعض السبل الكفيلة بتفعيله، تحقيقاً لجودة أداء مؤسسات التعليم العالى والجامعى، ولضمان استمرارية تلك الجودة وتعظيمها فى هذه المؤسسات.

#### بنية الدراسة:

أولاً: ماهية التخطيط الاستراتيجى ومتطلبات تطبيقه وأهميته لعضو هيئة التدريس فى الجامعة:

يتميز الإنسان بالعقل الذى هو مناط التكليف ، قال تعالى ﴿إنا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوماً جهولاً﴾ [الأحزاب: 72] .

وقدرة العقل هى فاعليته فى التفكير والتدقيق ووضع الخطط والاستراتيجيات لتحقيق أهداف الخلافة فى الأرض ، لكن يبدو أن شيوع هذا المفهوم (التخطيط الاستراتيجى) قد تأخر كثيراً فى الأدبيات الإدارية العربية والمفاهيم الموضوعية للتعليم عامة والتعليم العالى خاصة، مع اتفاق جميع الثقافات والعلوم على أهميته ، نظراً لأنه يدل بشكل أساسى على "القدرة على التفكير والفهم والتحميص والابتكار، كما يشمل كذلك بعض الوظائف والمهارات الخاصة مثل القدرة على حل المشكلات، والقدرة على التخيل" (دوريس وآخرون، 2007).

فقد أصبح التخطيط الاستراتيجى ضرورة حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل، وذلك استجابة للضغوط الداخلية والخارجية المؤثرة فى المؤسسات اليوم ، حيث تصدى العديد من الباحثين والدارسين لتعريفه وبيان مفهومه ؛ فهو "العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل فى الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات،



وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذها بطريقة منهجية أيضاً ، وقياس نتائجها بالتوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات" (دراكر ، 996 ، 171).

كما أنه "عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها، بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف " (القطامين، 2002، 85).

وكذلك فإن هذا النوع من التخطيط يعبر عن " التصميم والتبصير برسالة المؤسسة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي ، وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك" (ماهر ، 2002 ، 23) .

وبصورة أكثر وضوحاً وتحديداً ، فإن التخطيط الاستراتيجي يعنى " التبصير بالشكل المثالي للمؤسسة فى المستقبل وكيفية تحقيقه " (العارف ، 2003 ، 8) .

ويسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف للمؤسسات التي تتبناه، وفقاً لاتجاهات المؤسسة وخصائص الموقف الذي تتم فيه عملية التخطيط، وأهم هذه الأهداف:

- 1- تهيئة المؤسسة للتعامل مع تحديات البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية ، من خلال التخطيط لاستغلال الفرص المتوقعة ومقاومة التهديدات المحتملة.
- 2- جمع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بحيث يمكن اكتشاف المشكلات مبكراً، ومن ثم الأخذ بزمام القيادة والمبادرة بدلاً من إتباع استراتيجيات رد الفعل للتغلب على تلك المشكلات.
- 3- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة لتحقيق تميز المؤسسة وتفوقها، وللارتفاع بجودة خدماتها ومخرجاتها.
- 4- ترتيب الأولويات والأهمية النسبية ، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد، بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- 5- توفير معيار موضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ، من خلال قياس مدى نجاحها فى زيادة قيمة المؤسسة.
- 6- زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق وتقويم الأداء واكتشاف وتصحيح الانحرافات ، لوجود معايير قياسية تتمثل فى الأهداف الإستراتيجية.
- 7- تشجيع مشاركة العاملين فى التخطيط الاستراتيجي من خلال العمل الجماعي، مما يزيد من التزامهم فى تحقيق الخطط التي اشتركوا فى مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المؤسسة .

8- زيادة رضا العملاء والمتعاملين مع المؤسسة من أصحاب المصلحة وكافة الجهات المستفيدة خارج المؤسسة وداخلها (عوض، 2000، 7-8).

كما تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي، من خلال ما يلي (المغربي، 1999، 37-38):

(1) يتيح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ولأفرادها امتلاك رؤية مستقبلية واضحة ومحددة ، يتم في ضوءها العمل والأداء الجماعي والفردي.

(2) يمكن التخطيط الاستراتيجي المؤسسة من تحقيق التفاعل مع الظروف والتحديات البيئية ، بحيث يتسنى استغلال الفرص المتاحة ، والحد من أثر المخاطر والتهديدات البيئية .

(3) يسهم التخطيط الاستراتيجي في الارتقاء بجودة المخرجات ، حيث أثبتت الدراسات أن هناك علاقة طردية إيجابية بين المخرجات الجيدة ، ومدى اهتمام المؤسسات بالتخطيط الاستراتيجي وتحريها الدقة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

(4) يساعد التخطيط الاستراتيجي في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، ويقوى من فرص بقائها ونموها .

(5) يمثل التخطيط الاستراتيجي مدخلاً أساسياً لإحداث التغيير والتطوير المرغوب في المؤسسة، وفي نواتجها .

(6) يمكن التخطيط الاستراتيجي من تخصيص واستخدام الموارد والإمكانات المتوفرة بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

ونظراً لتلك الأهمية التي حظى بها التخطيط الاستراتيجي ، وما يحققه من مزايا ومنافع متعددة ، فقد بدت الحاجة إلى إيجاد علاقة وثيقة وشاملة بين التعليم الجامعي والتخطيط الاستراتيجي .

حيث إن هناك اتجاه واضح على مستوى العالم لتطوير التعليم الجامعي ، ولذا تركز طموح حكومات الدول المختلفة في تحقيق جودة عالية في التعليم وبتكلفة أقل ، ويبرز التساؤل عن كيفية تحقيق ذلك ، إذ يتوقع البعض (Daniel et al., 2009) أنه بحلول عام 2020 سيصبح 40% من القوى العاملة في العالم من العاملين في مجال المعرفة ، فهناك ضرورة لتطوير نظم التعليم في الدول النامية للانضمام إلى مجتمع المعرفة وتحقيق التنمية المستدامة ، فقد ظهرت مبادرات لتحقيق أهداف رفع مستوى الأداء في الجامعات ومراكز البحث العلمي ، عن طريق تطوير القدرات الإدارية ، وتعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المؤسسى ، وتنمية الموارد البشرية ، وتطوير تقنيات وأنظمة المعلومات ، وتقليل التكاليف وإعادة تصميم العمليات ، وتطوير الخدمة المقدمة لتحسين مستوى الطلاب.

إن الارتقاء بالتعليم الجامعى للوصول به إلى الجودة المطلوبة ، يتطلب خطوات محددة تبدأ بالتخطيط القائم على الدراسة وتقييم الأداء السابق لتحديد نقاط القوة والضعف ، وتقييم الأداء المستمر أثناء ممارسة الجامعات والكليات التابعة لها لوظائفها المختلفة ، للتأكد من أن تلك الممارسات تتم داخل إطار الجودة المطلوبة ، كما يتطلب التخطيط الاستراتيجي لتطوير هذا التعليم ، النظر فى أهدافه ، والسعى نحو الوسائل المناسبة لتحقيقها ، والقدرة على حل المشكلات التى تعترض التخطيط الاستراتيجي لعضو هيئة التدريس منذ بدايته ، للارتقاء بجودة أدائه لمهامه وأدواره المهنية المختلفة ، وبالتالي تحقيق جودة مخرجات المؤسسة الجامعية وتميزها ، حيث يتضمن تطبيق التخطيط الاستراتيجي فى مؤسسات التعليم الجامعي ، عدة عناصر أو متطلبات تستهدف الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمر للجودة فى تلك المؤسسات ، ويمكن إيجاز هذه المتطلبات فيما يلى:

- (أ) تحديد العملاء الذين تخدمهم الجامعة ، واحتياجاتهم الواجب إشباعها.
  - (ب) تحديد رؤية معينة لشكل الجامعة ، وشكل الخريج الذى تسعى إليه ، ودراسة المشكلات التى تحول دون تحقيق تلك الرؤية .
  - (ج) وضع رسالة للجامعة تحدد أهدافها بوضوح .
  - (د) تحديد العمليات والأنشطة الرئيسية التى تضيف قيمة حقيقية لإشباع رغبات العملاء والمؤسسة ، بما يحقق رؤيتها ورسالتها المهنية ، وأهدافها المخطط لها، وذلك فى صورة خطة إستراتيجية شاملة ، يستتبعها وضع الخطة التنفيذية لها .
  - (هـ) تحديد مؤشرات الأداء ، لقياس جودة وقدرة كل عملية من تلك العمليات على تحقيق قيمة حقيقية للعميل أو المؤسسة (ماضى ، 2002) .
- وعليه يمكن التوصل إلى نواحى التغيير الواجب القيام بها على مستوى الجامعة فى كافة الجوانب والمجالات ، والتى تساعد على تطبيق الجودة الشاملة بها.

فللجودة الشاملة هدف متحرك يتابع توقعات متغيرة ، وهو ما يبرز الحاجة إلى التحسين المستمر بوصفه ضرورة إستراتيجية ؛ باعتبار أنها تشير إلى القدرة الكلية للمنتج أو الخدمة فى تحقيق القيمة الإستراتيجية المضافة للعميل والمؤسسة (الدورى، 2005، 395-396).

وقد تطلب الحفاظ على استمرارية مؤسسات التعليم العالى وتطورها وقدرتها على مواكبة التحديات المختلفة ، قيام تلك المؤسسات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لضمان إدخال كل

مكون وكل فرد فى المؤسسة فى منظومة التحسين المستمر للجودة ، والتركيز على تلافى حدوث أية أخطاء ، لضمان جودة المنتج التعليمى والارتقاء به بشكل مستمر ، وذلك بمراعاة ما يلى:

- التزام الإدارة العليا الكامل بنمط قيادى سليم ويدعم نظام الجودة الشاملة .
- التركيز على الطالب (العميل) والتعرف على احتياجاته واحتياجات الجهات المستهدفة الأخرى ، وإخضاع هذه الاحتياجات لمقاييس الأداء والجودة .
- التركيز على الحقائق بتطوير نظام للمعلومات لجمع البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة ، وحث الجامعة على ممارسة التقييم الذاتى للأداء، والاهتمام بالتحسينات بصورة مستمرة ، وتنمية الموارد البشرية وتحديث الهياكل التنظيمية ، والتعليم والتدريب المستمر للأفراد .
- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة فى صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل الجامعة وتحسين مستوى الأداء (جودة، 2008، 205 - 206).

كما يتطلب التطبيق الفعال لنظام التخطيط الإستراتيجى من أجل تحقيق جودة أداء المؤسسات الجامعية ، ضرورة توافر مجموعة من الشروط والمقومات اللازمة ، وفى مقدمتها ، وجود إرادة قوية وكوادر بشرية مؤهلة ومدربة للقيام بإعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية الفردية المنبثقة من الخطة الإستراتيجية للجامعة (أبو بكر، 2000، 21-27).

وفى هذا الصدد يلوم بعض المهتمين بالتعليم العالى (Periton, 2011) ، تأخر الالتفات لأهمية الوعى بالخطة الإستراتيجية لعضو هيئة التدريس، بسبب غياب المعايير الأساسية للجودة فى التعليم العالى ، وعدم التوثيق للأهداف والإنجازات سنوياً .  
ومن هنا فإن الحاجة ماسة للتأكيد على دور التخطيط الاستراتيجى الفردى (التخطيط الاستراتيجى لعضو هيئة التدريس) وأهميته للتغلب على الصعوبات التى تعترض التخطيط الاستراتيجى المؤسسى ، وتجاوز العقبات التنموية التى تواجه نظام التعليم العالى من الناحية الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والإدارية على حد سواء، وذلك ضماناً لتحقيق الجودة المطلوبة لهذا النوع من التعليم .

وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس يتحملون مسئولية تحقيق الجودة الشاملة فى الجامعة، فهم يملكون مفتاح النجاح أو الفشل فى تحقيق تلك الجودة وفقاً لثقافتهم ودافعيتهم واستعدادهم وإيمانهم بأدوارهم المختلفة، فإدارة الجودة الشاملة تقوم على : "أن كل عضو فى المؤسسة مسئول بصورة فردية عن إدارة جودة ما يخصه من العمليات التى تسهم فى تقديم الناتج أو الخدمة " (دوهرتى، 1999).

لذا يظل عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي ملتزماً بضرورة إتقان أدواره المهنية، وتطويرها باستمرار، لتحقيق الجودة المطلوبة، فالأساليب الحديثة في التخطيط لا تتعلق فقط بتطبيق إستراتيجية اليوم، وإنما باكتشاف استراتيجيات الغد أيضاً، حيث يوفر التخطيط الاستراتيجي حلقات المعلومات والتغذية المرتدة التي يستهدى بها عضو هيئة التدريس في تطوير الأداء الراهن إضافة إلى التخطيط للمستقبل (هيوز وبيتي، 2006، 149).

ولعل التصنيفات العالمية للجامعات العربية ، والتي شهدت تدنياً شديداً في الآونة الأخيرة، يمكن أن تشير إلى الخلل في التخطيط الاستراتيجي المؤسسي ، وشيوع قلة التخطيط على المستوى الفردي ، مما يؤثر سلباً على الإستراتيجية الأكاديمية في تلك الجامعات، الأمر الذي يستلزم ضرورة إعادة النظر في تلك الاستراتيجيات ، للتخلص من هذا المستوى المتدني الذي يشار إليه في التصنيف العالمي ، بحيث يتمكن عضو هيئة التدريس من المضي قدماً في ركاب التطوير الأكاديمي ، والمجتمعي في الدول العربية.

ومن أجل ذلك ، تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي لعضو هيئة التدريس في الجامعة، بالتركيز على المهام والوظائف المهنية الثلاث (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع) ودورها المهم والمؤثر في تحقيق جودة الأداء لمؤسسات التعليم الجامعي.

ثانياً : دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لجودة التدريس الجامعي:

تعد عملية التدريس من أهم المدخلات في تحقيق رؤية الجامعة، وتمثل العمل الرئيس لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات ، ولذا فإنها الجانب الأساسي في رسالة الجامعة من أجل إعداد وتنمية الطالب الجامعي ليصبح لبنة قوية في بناء المجتمع وفي نموه ، وتهدف هذه العملية إلى تكوين خريج متميز على درجة كبيرة من النضج العقلي، يملك القدرة على التعلم الذاتي والتعلم المستمر، وعلى التفكير الابتكاري والإبداع، وكذلك على المشاركة في تنمية مجتمعه والنهوض به.

ولتحقيق هذه الأهداف ، فإن ذلك يلقي على عاتق عضو هيئة التدريس القيام بعدد من المهام والواجبات، أهمها:

1- الاطلاع على المستجدات والمعايير العالمية في مجال تخصصه، وتحديد الرؤية والأهداف التعليمية في ضوءها.

2- إعداد برامج ومناهج تعليمية جامعية ودراسات عليا ذات جودة أكاديمية عالية، بحيث تتصف بالشمول والعمق فضلاً عن مرونتها واستيعابها لمختلف المستجدات العلمية والمعرفية ، وإسهامها في تكوين الشخصية

- المتكاملة ، كما تتوافق مخرجاتها مع متطلبات تلك المستجديات ، وحاجات سوق العمل المتغيرة باستمرار .
- 3- الاهتمام بالبعد المستقبلي فى الخطط والبرامج الدراسية ، من حيث التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له ، أو التخطيط لاستيعابه والتعامل معه بفاعلية .
- 4- تطوير طرق للتعليم والتعلم ، وكذا أساليب للقياس والتقويم، بحيث تكون حديثة وملائمة وأكثر تفاعلية ، من خلال الأنشطة والممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها .
- 5- مواكبة التطور التكنولوجى وانعكاساته على العملية التعليمية ، من حيث توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقنيات التعليم والتعلم الحديثة ، فقد أثرت تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلى والانترنت بشكل جذرى على نظم التعليم وأساليبه ، مما تطلب مساعدة الطلاب على اكتساب مهارات التعلم الذاتى والتعاونى والتعلم عن بعد ، إضافة لزيادة الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية بغية تحسين فعالية المخرجات التعليمية .
- 6- التأكيد من أن إستراتيجية البرنامج التعليمى هى جزء من رسالة وأهداف الجامعة ، وأنها تنعكس فى هذا البرنامج ، من خلال تغطية الأهداف للجانب الأكاديمى ، بالإضافة للأخلاقيات المطلوبة لجميع مدخلات ومخرجات نظام التعليم الجامعى .
- 7- تنفيذ تلك البرامج بحسب ما خطط لها ، وفقاً لاستراتيجياتها الموضوعية .
- 8- المراجعة الدورية المنتظمة للبرامج التعليمية بكليات الجامعة ، للتأكد من استمرار جودة البرامج وطرق التدريس والأنشطة ، من أجل المحافظة على جودة المخرجات ، بتطبيق معايير تقويم موضوعية واضحة ومحددة ، يسهل استخدامها والقياس عليها (الطائى وآخرون ، 2008) .
- ويتطلب ذلك ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجى لعضو هيئة التدريس كأحد اللوازم المهنية فى التعليم العالى لتحقيق الإبداع والتميز، فضلاً عن تطوير مهارات هذا النوع من التخطيط، حيث يتجه تركيز التخطيط الاستراتيجى اليوم بشكل متزايد نحو التعليم والإبداع، مع الاعتراف بأن القيادات الجامعية بحاجة إلى تحدى الافتراضات ، والتفكير جدياً بإحداث تغييرات جذرية على الأنظمة والإجراءات المعمول بها ، فمفاهيم التخطيط الاستراتيجى تتمحور حول الدينامية والمرونة والإبداع وسرعة البديهة وسعة الأفق (دوريس وآخرون، 2007، 31).

ومن أجل هذا كان المعيار الثالث ضمن معايير تقييم الفاعلية التعليمية فى إطار معايير الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالى فى مصر

(وهو معيار البرامج والمقررات الدراسية) أحد الأسس المهمة التي تشكل الإطار العام لمهنية عضو هيئة التدريس ، وتنظم العلاقات الأكاديمية مع طلابه والمنهج في الجامعة ، وذلك من خلال الالتزام بالمطالب التالية :

- خطة البرنامج (توصيف البرنامج) .
- خطة المقرر الدراسي (توصيف المقرر الدراسي) .
- تقرير البرنامج.
- تقرير المقرر .
- ملف المقرر .

وفى هذه المعايير تحديد كامل وشامل لكافة الأنشطة المعرفية والمهارية والعقلية التي يسهم من خلالها عضو هيئة التدريس فى تحقيق أهداف المقرر والنواتج التعليمية التي يحظى بها الطلاب ، وخطته المستقبلية لتطوير استراتيجياته التدريسية وتغذية طلابه بالمادة العلمية المناسبة (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، 2008 ، 55-56) .

إلا أنه من الملاحظ - ومن خلال عمل الباحث فى التدريس الأكاديمي بالجامعة - أن تحقيق هذه المعايير يواجه ببعض التحديات والصعوبات ، منها ما يتعلق بكيفية إعدادها وتوثيقها أو نشرها للطلاب ولكافة فئات المستفيدين داخل الجامعة وخارجها ، ومن جهة أخرى عدم الجدية فى مراجعتها وتحديثها وتطويرها لتحسين الأداء الأكاديمي فى الكليات ، مما يتطلب ضرورة تفعيل تلك المعايير فى تحقيق الجودة المطلوبة للأداء الأكاديمي فى مؤسسات التعليم الجامعي، من خلال التوثيق والمراجعة الدقيقة لتوصيفات البرامج والمقررات الدراسية، مع مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى عملية توصيف تلك البرامج وفى إعداد تقاريرها، وتطوير المقررات فى ضوء النتائج الفعلية للامتحانات ، والاتجاهات العلمية والمعرفية المعاصرة ، ومتطلبات سوق العمل المتغيرة، واحتياجات تنمية المجتمع وتطوير الجامعة، والتحديد الدقيق للأهداف وللنتائج التعليمية المستهدفة، وإعلانها للطلاب بأكثر من طريقة، والالتزام بتحقيقها من خلال التدريس والأنشطة، وتصميم وتطبيق مجموعة من الاستبانات لكافة الأطراف المعنية بالحصول على الخدمة، للتوصل إلى تغذية مرتدة حول البرنامج الدراسي ومقرراته، للاستفادة بها فى تقويم وتطوير الأداء، فضلاً عن تصميم قائمة بالوسائل والمصادر التعليمية المستخدمة فى التعليم والتعلم للمقررات الدراسية المختلفة، ناهيك عن إيجاد آلية محددة للاستفادة من جهود المراجعة الداخلية والخارجية وتفعيل أسلوب المراجعين النظراء، وكذلك الاستفادة من التقارير السنوية للمقررات والبرامج الدراسية فى التحديث والتطوير المستمرين لها.

ثالثاً : دور عضو هيئة التدريس فى التخطيط الاستراتيجي لجودة البحث العلمى :

تعد الجامعات رائدة حركة التغيير والتطوير فى المجتمع ، وانطلاقاً من هذه الرؤية ، تعظم أهمية وظيفة البحث العلمى فى الجامعة ، ولذا تبدو الحاجة الملحة إلى تطوير البحوث العلمية ، وإلى التخطيط الاستراتيجى لعضو هيئة التدريس للمساهمة فى البحوث العلمية المتميزة ، فالأستاذ الجامعى هو المحرك الأساسى لعملية البحث العلمى ، لمواجهة المشكلات التى تعترض طريق التطوير والتنمية فى الجامعة والمجتمع ، ولتلبية حاجات التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس ، وكذلك احتياجات تطوير التعليم والتعليم العالى.

ونظراً لأهمية البحث العلمى المتميز ، باعتباره الوسيلة الرئيسة للتنمية المستدامة للمجتمع ولأفراده ، فقد أولته الدولة عناية خاصة لتطويره والارتفاع بجودته ، حيث عد ذلك أحد معايير تقييم الفاعلية التعليمية (المعيار السادس- معيار البحث العلمى والأنشطة العلمية الأخرى) ضمن معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالى فى مصر (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، 2008 ، 62-64).

وبالرغم من الجهود الملموسة لتطوير البحث العلمى فى الدولة العربية ، فإنه ظل يفقر لوجود استراتيجية وخطط بحثية واضحة ومحددة ، أو متكاملة ومتراصة على المستويين المؤسسى والفردى، وكذلك على مستوى الأقسام والكليات والجامعة ؛ كما يفترق إلى الآليات المناسبة لتنفيذ ومتابعة وتقويم تلك الاستراتيجيات لتحسين الأداء البحثى فى الجامعات وزيادة فعاليته ، وتكاد تكون العلاقات البحثية بين الجامعة والتنمية والمؤسسات التنموية فى المجتمع محدودة (الحارثى، 2009).

فعلى الرغم من نقشى العديد من الظواهر السلبية والمشكلات الواضحة فى المجتمع المصرى مثل نقص المياه ، واستخدام مصادر بديلة للطاقة الكهربائية، والأمية، وانتشار بعض الأمراض والأوبئة المتوطنة، وتدنى مستوى المنتج المصرى فى الكثير من الصناعات الحيوية، إلا أنه من الملاحظ أن الجامعة لم تستطع توجيه بحوثها نحو حل هذه المشكلات ومساعدة المجتمع المصرى على التخلص منها أو الحد من آثارها، فقد أكدت نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (فرغلى، 2004) ، ودراسة (أمين، 2005) ضعف استفادة المجتمع بكافة قطاعاته ومؤسساته من البحث العلمى كنتيجة لقصور مقومات البحث فى الجامعات، وقلة الدعم ، ونقص التمويل ، وضعف الارتباط بين خطط التنمية وخطة البحث العلمى على مستوى الدولة، وانعدام التكامل والانسجام بين الخطط البحثية فى نطاق الوحدات والمؤسسات الجامعية ، هذا فضلاً عن عدم الاهتمام بالتخطيط للبحث العلمى لأعضاء هيئة التدريس، واقتصاره على الأبحاث المطلوبة للترقية الأكاديمية فقط ، وتركيزه على البحوث الأكاديمية أو الأساسية دون تطبيق نتائجها، ودون وجود آلية واضحة لتحقيق استفادة المؤسسات



الإنتاجية والخدمية منها أو لتقييم مردودها فى عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة.

وتتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي للجودة فى مجال البحث العلمى، من خلال ضرورة اضطلاع عضو هيئة التدريس الجامعى بالآتى:

- (1) المساهمة فى وضع رؤية مستقبلية للبحث العلمى بالجامعة فى ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، بحيث تنعكس فى رسالة الجامعة وأهدافها.
- (2) ترجمة تلك الرؤى والأهداف إلى استراتيجيات وخطط بحثية تلبى احتياجات التنمية ، ومتطلبات تطوير التعليم ، وخدمة الجامعة والمجتمع.
- (3) تحديد المجالات التى ينبغى أن تحظى بأولوية البحث فى فترة زمنية محددة.
- (4) وضع إستراتيجية بحثية فردية منبثقة من الخطة البحثية للقسم العلمى والكلية.
- (5) إعداد الخطط اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجية ، ومتابعة نتائج البحوث وتطبيقها، والاستفادة منها فى التغذية الراجعة للخطة الإستراتيجية البحثية (الصراف والخوالده ، 2009) .

ولكى يتمكن عضو هيئة التدريس من أداء تلك المهام بكفاءة وفعالية ، فإن هناك حاجة ملحة إلى نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي ، والتدريب على ممارسته فى مجال البحث العلمى، وتوفير الدعم والمساندة والإدارات والبرامج والميزانيات المتخصصة التى تمكن البحوث العلمية من تطوير هيئة التدريس فى مؤسسات التعليم العالى والجامعى ، والتأكيد على ضرورة تنفيذ التوصيات المنبثقة من هذه البحوث وتطبيق نتائجها ، وقياس مردودها التتموى، فضلاً عن تفعيل دور البحوث المشتركة ، والاتفاقيات الإقليمية والدولية فى البحث العلمى، وتشجيع المساهمة الفعالة لأعضاء هيئة التدريس فى الأنشطة العلمية، وفى الندوات والمؤتمرات، والمشاركة فى بحوث ممولة من قطاعات أخرى مستفيدة خارج الجامعة، ودعم طلاب البحث والدراسات العليا؛ من خلال المشاركة فى المشاريع البحثية وفى تطبيق نتائجها، وذلك لتحسين أداء البحث العلمى فى الجامعات ، وزيادة فعاليته ومردوده ضماناً لتحقيق الجودة المطلوبة فى هذا المجال.

رابعاً: دور عضو هيئة التدريس فى التخطيط الاستراتيجي لجودة خدمة المجتمع:

تعد خدمة المجتمع وتنمية البيئة من أبرز وظائف الجامعة فى الوقت الحالى ، حيث أصبح تقديم مجموعة من الأنشطة والخدمات لهذا المجتمع أمر ضرورى تفرضه حاجات المجتمع والبيئة المحلية والمتغيرات المعاصرة ، وذلك بهدف تنمية المجتمع

ومواجهة مشكلات البيئة والنهوض بها، وتتضمن مجالات خدمة المجتمع في الجامعة ما يلي (زكريا ، 2006 ، 79-86):

- أ- الأنشطة والبرامج التعليمية: وذلك من خلال تقديم برامج التعليم المفتوح، والتعليم المستمر، والتعليم مدى الحياة، ومساعدة الأفراد العاملين في مجال تنمية المجتمع بقصد توسيع مداركهم، ونشر الثقافة في المجتمع.
- ب- البحوث التطبيقية: وهي بحوث تستهدف حل مشكلة محددة أو إشباع حاجة المجتمع لخدمة معينة، وقد تكون هذه البحوث قصيرة المدى تحدد موضوعاتها الاحتياجات الفعلية الخاصة بالجهة التي يخدمها البحث، وقد تكون طويلة المدى حيث تتعلق بقضايا تنموية مختلفة.
- ج- الاستشارات البحثية : وهي خدمات يقوم بها أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة كل في مجال تخصصه لخدمة مؤسسات المجتمع ، وكذلك الأفراد الذين يشعرون بالحاجة لمثل هذه الخدمات.
- د- تسويق الخدمات الجامعية : وذلك من خلال التزاوج بين الجامعة والمجتمع، والتزامن بين المعرفة النظرية وتطبيقاتها التكنولوجية، وبين المنتج (الجامعة) والمستهلك (الأفراد) في المؤسسات الخارجية.

إلا أن المعايير لواقع التعليم الجامعي يجد أنه يعاني من عدة إشكاليات ، يأتي في مقدمتها ضعف الإمكانيات ، وندرة الموارد المتاحة، بالإضافة إلى نقص التمويل، فحتى تلك المؤسسات التي تتمتع بإمكانات مادية عالية ، أصبحت معدلات نمو مواردها المالية في تناقص مستمر ، وقد نتج عن ذلك تراجع نصيب التعليم بصفة عامة ، والتعليم الجامعي بصفة خاصة من الإنفاق العام (المليجي ويوسف ، 2010 ، 410) ، ولذا يجب التخطيط للتغلب على تلك المشكلات من أجل الارتقاء بجودة الأداء ولتدعيم الموارد الذاتية للجامعات؛ من خلال إسداء الجامعة بعض الخدمات للمجتمع ولكافة فئات المستفيدين في البيئة الجامعية وخارجها .

ويشكل إسهام عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع واحداً من أهم أدواره وواجباته المهنية، ومن هنا كانت أهمية دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لخدمة المجتمع وتنمية البيئة ، وتحقيقاً لفعالية هذا الدور وضماناً لجودته ، فقد اتخذت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر معيار "المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة" ضمن معايير تقييم القدرة المؤسسية لمؤسسات التعليم العالي ، بالتركيز على إمكانية وجود خطة واضحة وموثقة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة ، ومدى تفاعل المؤسسة الجامعية مع المجتمع (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2008 ، 50-51).

- ولتحقيق جودة أداء الجامعات في مجال خدمة المجتمع ، يتعين على عضو هيئة التدريس القيام بالمهام والأنشطة الآتية:
- (1) المشاركة في تصور التوجه المستقبلي للجامعة لخدمة مجتمعيها.
  - (2) الرصد المستمر لفرص التفاعل الثقافي والاجتماعي مع المجتمع.
  - (3) ترجمة التوجه المستقبلي للجامعة لخدمة المجتمع المحيط إلى خطط إستراتيجية فردية ، وبرامج تنفيذية زمنية .
  - (4) الاهتمام بتنفيذ مشروعات الشراكة المجتمعية مع أصحاب المصالح والأعمال في المجتمع والقائمين عليه .
  - (5) المشاركة في تأهيل فرق عمل جادة لدراسة المشاريع العلمية المناسبة في خدمة المجتمع ، وقياس أثارها ومردودها التتموي، والقيام بالدراسات المسحية ودراسات الجدوى المتعلقة باحتياجات سوق العمل من التخصصات المختلفة ، لتتوافق الخطط الأكاديمية مع احتياجات المجتمع التتموية .
  - (6) الإسهام في إنشاء مراكز متخصصة في خدمة المجتمع ، وتشجيع الباحثين للانضمام إليها.
  - (7) القيام بتوثيق العمليات المعرفية والتجارب الأكاديمية الخاصة بخدمة المجتمع ، حيث يساعد ذلك في تنفيذ الدراسات العلمية ، وتبادل الخبرات، والإطلاع على التجارب السابقة ، وفي التخطيط الآمن لمستقبل التعليم الجامعي (بكار، 2001، 76).
- هذا وترى الدراسة أن أداء تلك المهام والواجبات بكفاءة عالية ، يتطلب ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لعضو هيئة التدريس وتدريبه على ممارسته في هذا المجال، كما يتطلب التوعية ببرامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وإعداد الخطط الإستراتيجية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء الاحتياجات المجتمعية والبيئية المعاصرة مع إعادة النظر فيها وتطويرها باستمرار لمقابلة الحاجات المتغيرة للمجتمع، وما يلزم لذلك من ضرورة تطوير قواعد بيانات متخصصة عن تلك الاحتياجات ولكافة فئات المستفيدين من الخدمة في التعليم الجامعي، وما يربته من أهمية قياس مستوى رضا الأطراف المعنية عن الخدمات المقدمة ، والاستفادة من النتائج في تحسين الأداء وفي تطوير تلك الخدمات؛ من خلال جهود عضو هيئة التدريس لتنمية المجتمع والارتقاء به، ولحل مشكلات البيئة المحلية والنهوض بها، وكذلك الجهود المبذولة في سبيل نمو وتطوير الجامعة وتحسين جودة الأداء بها.
- وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي هو العنصر الفعال في نظام الجودة ، فعلى عاتق المخططين تقع مسئولية تحقيق العديد من المعايير الخاصة بجودة نظام التعليم

الجامعي، نظراً لأنهم يمثلون أهم مدخلات هذا النظام بحكم أدوارهم ، كما أن جودة مخرجاته تتوقف على مدى جودتهم ، ولذا فإن التخطيط الاستراتيجي لعضو هيئة التدريس، يعد العنصر الفاعل والرئيس في جودة البرامج الدراسية والبحثية والمشاريع العلمية والمجتمعية والأنشطة التعليمية الأخرى على اختلافها ، كما إن وجود عضو هيئة التدريس المتميز فكراً وسلوكاً ينعكس إيجاباً في جودة مخرجات هذا التعليم ، ذلك أن كل ما يفعله المعلم يتضمن بعداً استراتيجياً، وكل ما يقوله يتضمن هدفاً ورسالة ورؤية عالية ؛ فالمعلم الجامعي نموذج حي ومتحرك ودائم للسلوك، ينظر إليه طلابه بإكبار، ويتطلعون إليه في تقدير، ويهتدون بسلوكه فيما يجب فعله (عفيفي، 2006):

(1) أن يكون نموذجاً طيباً للتخطيط الفعلي، ليس فقط لأن هذا واجبه، وإنما لأنه قدوة لمن حوله، فينمى هذا الاتجاه في طلابه، ومن ثم يقدرون قيمة وأهمية التخطيط الاستراتيجي في حياتهم الشخصية والعملية .

(2) أن يقود التنشئة الخلقية السليمة لطلابه ، ويخطط لتهيئة الظروف المناسبة لنموهم المعرفي والخلقي، فعضو هيئة التدريس كمعلم مسئول عن بناء الشخصية السوية للطلاب.

(3) أن يقدر احتياجات ورغبات طلابه وأهدافهم الخاصة، ويؤازرهم لإشباعها، ويوجههم تربوياً ومهنياً، كما يساعدهم في التغلب على مشكلاتهم المختلفة، ولذا فإنه يجب أن يضع الخطط ويحدد الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك.

فنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي علاوة على أنه يعالج بشكل ملموس الأخطاء العلمية والإدارية والتنظيمية، فإنه أيضاً يهيئ الظروف والإمكانات اللازمة لاختراق الحواجز المادية والمعنوية لنجاح خطط تطوير التعليم، والارتقاء بجودته.

ومن أجل ذلك كله، فإنه يجب على كل عضو هيئة تدريس أن يلتزم بتقديم خطة سنوية للأداء في بداية كل عام جامعي، وتشمل تلك الخطة المهام والأنشطة التي يفترض منه أن يؤديها خلال العام، بالتركيز على المهمة المهنية من تدريس وبحث علمي وخدمة للجامعة والمجتمع، مع التأكيد على ضرورة أن تتبثق تلك الخطة السنوية من خطته الإستراتيجية، شريطة أن يلتزم في المقابل بتقديم تقرير سنوي في نهاية العام موضحاً به ما تم إنجازه من الخطة السنوية له، وما لم يتحقق منها ، وأسبابه مشفوعاً بما سوف يتبعه من أنشطة لتحسين وتعزيز جوانبه المختلفة في الخطة اللاحقة، حيث يؤدي ذلك إلى تطوير أدائه، ومن ثم الارتقاء بجودة أداء الجامعة المناطة به ، وتحسين نوعية خدماتها ومخرجاتها.

خامساً: التحديات التي تواجه عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لجودة المؤسسة الجامعية:

تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بعض الصعوبات والمعوقات الخاصة بمدى توافر وإتاحة الإمكانيات المادية والفنية والبشرية المطلوبة ، وكذلك القدرات والمهارات اللازمة لتطبيقه بنجاح في المؤسسات، وتكمن أهم أسباب ضعف دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي الفردي) لتحقيق الجودة المطلوبة في مؤسسات التعليم الجامعي في الآتي:

- 1- ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي وغموض مفهومه ، وعدم الاقتناع بأهميته، والاعتقاد الخاطيء بأن تكاليفه تفوق مزاياه، والميل إلى عدم استخدامه إلا عند وجود الأزمات فقط.
  - 2- نقص الإعداد والتأهيل العلمي المناسب في مجال التخطيط الاستراتيجي ومنهجيته وأساليبه وإجراءاته.
  - 3- نقص التدريب على ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في الجامعات.
  - 4- عدم وضع خطة إستراتيجية في بعض الجامعات ، وعدم نشرها لكافة أفراد المجتمع الجامعي.
  - 5- عدم الاهتمام بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، وقلة التخطيط الاستراتيجي على المستوى الفردي.
  - 6- زيادة العبء التدريسي لعضو هيئة التدريس ، كنتيجة للتزايد الهائل والمطرود في أعداد الطلاب بشكل يفوق بكثير أعداد هيئة التدريس في التخصصات المختلفة، فضلاً عن التكاليف بالأعباء الإدارية والروتينية التي تنقل كاهل أعضاء هيئة التدريس ، ومن ثم انشغالهم عن الاضطلاع بدور فعال وإيجابي في التخطيط الاستراتيجي لجودة الأداء في الجامعة.
  - 7- نقص التمويل المطلوب والإمكانات المتاحة ، وعدم مناسبة المرافق والتجهيزات التعليمية والبحثية بالجامعات على المستويين الكمي والكيفي ، مما يقلل من جدوى تطبيق هذا النوع من التخطيط(المليجي ويوسف،2010).
- ويضاف إلى ذلك:

(1) قلة الدعم المادي والمعنوي ، وضعف التشجيع والمساندة لأعضاء هيئة التدريس لاضطلاعهم بدورهم في التخطيط الاستراتيجي الفعال بالجامعات .

(2) غياب المعايير الأساسية للجودة ، وعدم التوثيق الدقيق للأهداف والإنجازات لعضو هيئة التدريس.

(3) عدم حث الإدارة العليا لأعضاء هيئة التدريس لإتباع التفكير الاستراتيجي - كمنهج للتفكير والعمل - والتأكد من تطبيقه في كل مراحل التخطيط الاستراتيجي .

وتضعف تلك التحديات من قدرة عضو هيئة التدريس على التخطيط الاستراتيجي الناجح والفعال لواجباته وأدواره المختلفة ، ويؤدي ذلك إلى ضعف أداء الجامعة لرسالتها وأهدافها الموسومة ، وانخفاض جودة خدماتها ومخرجاتها ، مما يتطلب ضرورة التخطيط لمواجهة تلك المعوقات والتغلب عليها أو الحد من آثارها ، وتوفير الموارد والإمكانات المطلوبة ، وكذا الشروط والإجراءات اللازمة لتنفيذ ذلك .

سادساً : آليات تفعيل دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة أداء مؤسسات التعليم الجامعي:

يتطلب استخدام عضو هيئة التدريس للتخطيط الاستراتيجي بكفاءة وفعالية لتحقيق الجودة المنشودة بالجامعات، توافر بعض الشروط والإجراءات التنفيذية اللازمة، ولذا تقترح الدراسة ما يلي:

1- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي ، لتكوين قناعات راسخة بأهميته وجدواه، باعتباره الوسيلة الفعالة لتطوير الأداء لعضو هيئة التدريس الجامعي ، وذلك من خلال عقد اللقاءات والندوات والدورات التدريبية والبرامج الإعلامية الهادفة.

2- تطوير نظم وبرامج إعداد المعلم الجامعي، لتزويد أعضاء هيئة التدريس بأسس التخطيط الاستراتيجي وبمتطلباته ومنهجيته، ولتنمية قدراتهم الخاصة بتطبيقه واستخدامه في مختلف المجالات.

3- تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس ، عن طريق إقامة المؤتمرات والندوات وورش العمل المتخصصة، والتشجيع على نشر البحوث الممارسة للتخطيط الاستراتيجي لعضو هيئة التدريس الجامعي.

4- متابعة التطوير والتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس، وتزويده بالمدخلات الممكنة لتنفيذ خطته الإستراتيجية المنبثقة من الخطة الإستراتيجية للجامعة، مع تقويمها باستمرار لوضع الخطط اللازمة لتطوير أدائه في النواحي المختلفة.

- 5- إعداد برامج تطبيقية للتدريب على التخطيط الاستراتيجي، والتعاون مع الباحثين والمراكز البحثية في دراسة آليات تدريب أعضاء هيئة التدريس على التخطيط الاستراتيجي لأدوارهم وواجباتهم المهنية.
- 6- توفير الإمكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة ، فضلاً عن التمويل المطلوب والدعم الكافي لاضطلاع عضو هيئة التدريس بدور فعال في التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة في الجامعة، بالإضافة إلى ضرورة التخطيط العلمي للتغلب على التحديات التي تواجه تطبيقه، وتحدد من فعاليته وجدواه.
- 7- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لجودة عضو هيئة التدريس الجامعي ، بحيث تتوفر له مجموعة من الخصائص والسمات اللازمة لاضطباعه بمهامه ومسئوليته المتعددة، وأهمها: مرونة التفكير ، ومهارات الاتصال، والقدرة على اكتساب ونقل الخبرات، فضلاً عن الكفايات العلمية والتربوية، والرغبة في التعليم والتعلم والبحث، والحس الاجتماعي ، والقيم الأخلاقية الإيجابية ، إلى جانب الإلمام بالاتجاهات العالمية ذات الصلة بمجالات عمله داخل الجامعة وخارجها.
- 8- ضرورة اهتمام الجامعة بشئون أعضاء هيئة التدريس ، وخاصة فيما يتعلق بالعبء التدريسي ، وحقوق التأليف والملكية الفكرية ، وتقييم الأداء ، مع تقليل الأعباء الإدارية والروتينية ، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة ، لتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس لمهامه وواجباته المختلفة ، بما يدعم رسالة الجامعة وأهدافها.
- 9- قيام القيادات الجامعية بدفع أعضاء هيئة التدريس لاستخدام التفكير الاستراتيجي، كمنهج دائم للتفكير والإبداع، والتزام مهني مستمر لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، مع التأكيد من استخدامه في مختلف المراحل، وعدم قصره على مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية فقط ، حيث يمثل ذلك أهم الاستثمارات الحقيقية للجامعات .

## المراجع

- أبو الرب ، عماد وقداة ، عيسى. (2008) . تقويم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 1 (1)، 69-107.

- أبو بكر، مصطفى. (2000). التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أمين ، ماجدة وآخرون . (يناير، 2005). الاعتماد وضمان الجودة فى مؤسسات التعليم العالى ، دراسة تحليلية فى ضوء خبرات بعض الدول . المؤتمر السنوى الثالث ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، كلية التربية، بنى سويف ، مصر .
- إدريس، ثابت. (2002). التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الحارثى ، زايد . (2009) . الدراسات العليا فى الجامعات العربية . جريدة الجزيرة السعودية ، العدد (13476)، 24 .
- الدورى ، زكريا . (2005) . الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان : دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع .
- الدورى، زكريا. (إبريل، 2005). آفاق ومستلزمات تطبيق الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم العالى. المؤتمر العلمى الأول ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر .
- الرازى، محمد ابن أبى بكر . (1993). مختار الصحاح . (دراسة وتقديم عبد الفتاح البركاوى). القاهرة: دار المنار .
- الصراف، زكى والخوانده ، فالج . (2009). تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية فى الجامعات الأردنية الحكومية (الدراسات العليا) . المؤتمر الإحصائى العربى الثانى، المعهد العربى للتدريب والبحوث الإحصائية، ليبيا .
- الطائى، يوسف وآخرون. (2008). إدارة الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- العارف ، نادية . (2003) . التخطيط الاستراتيجي والعولمة . الإسكندرية : الدار الجامعية.
- القطامين، أحمد . (2002) . الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية . عمان: دار مجدلاوى للنشر .
- المغربى، عبد الحميد . (1999) . الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين . ط(1) . القاهرة : مجموعة النيل العربية .



- المليجي ، رضا ويوسف ، يحيى . (2010) . إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي فى مصر ، دراسة تحليلية . مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، (42) ، 396-453 .
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2008) . دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالى . القاهرة .
- بكار ، عبد الكريم بن محمد . (2001) . من أجل انطلاقة حضارية شاملة . ط(2) . دمشق : دار القلم .
- جودة ، محفوظ . (2008) . الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات . ط(3) . الأردن : دار وائل للنشر .
- حسين ، نظام . (2007) . سبل تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس . مؤتمر قسم العلوم الاجتماعية ، كلية التربية الأساسية ، جامعة السلمانية .
- حميد ، علوان . (2001) . فعالية التخطيط الاستراتيجي فى المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة صيدال . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر .
- خليل ، نبيل . (2006) . استراتيجيات الإدارة العليا ، تكوين ، إعداد ، تنفيذ . الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .
- دراكر ، بيتر . (1996) . الإدارة ، المهام ، المسئوليات ، التطبيقات . (ترجمة محمد عبد الكريم) . ج(1) . ط(1) . القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع .
- دوريس ، مايكل ج. وكيلي ، جون م. وترينر ، جيمس ف. (2007) . التخطيط الاستراتيجي الناجح ، اتجاهات جديدة للبحث المؤسساتى . (ترجمة سمة عبد ربه) . ط(1) . الرياض : مكتبة العبيكان .
- دوهرتى ، جفرى . (1999) . تطوير نظم الجودة فى التربية . (ترجمة الأحمد وآخرون) . دمشق : المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم .
- زكريا ، سماح . (2006) . تصور مستقبلي لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة لخدمة المجتمع . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها .
- زيدان ، سلمان . (2009) . إدارة الجودة الشاملة . عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع .

- سكران ، محمد .(2001). وظائف الجامعة المصرية على ضوء الاتجاهات التقليدية والمعاصرة . القاهرة : دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- ضحوى ، بيومى والمليجى ، رضا . (2011) . التخطيط الاستراتيجى فى التعليم ، رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية . القاهرة : دار الفكر العربى .
- عبد المحسن ، توفيق.(2002) . مراقبة الجودة ، مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000 القاهرة : مكتبة النهضة المصرية .
- عيفى ، صديق .(2006) . دليل المعلم فى أخلاق المهنة ، مفاهيم نظرية وحالات عملية . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- عوض ، محمد .(2000) . الإدارة الإستراتيجية ، الأصول والأسس العلمية . الإسكندرية : الدار الجامعية .
- فرغلى ، حاتم . (2004) . كفاءة التعليم الجامعى فى ضوء بعض المتغيرات المجتمعية . رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أسيوط .
- فليه ، فاروق .(1998)0أستاذ الجامعة،الدور والممارسة بين الواقع والمأمول . القاهرة : دار زهراء الشرق .
- لانير، جوديث اى. وآخرون.(1987). معلمو الغد . الرياض : مكتب التربية العربى لدول الخليج .
- ماضى ، محمد .(2002) . تطبيقات إدارة الجودة الشاملة فى المنظمات الخدمية فى مجالى الصحة والتعليم . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- ماهر ، أحمد .(2002) . دليل المدير خطوة بخطوة فى الإدارة الإستراتيجية . الإسكندرية : الدار الجامعية .
- ماهر ، أحمد .(2009) . دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجى . الإسكندرية : الدار الجامعية .
- نصار ، على .(2001) . معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية . رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر .
- نصيرات ، فريد والخطيب ، صالح .(2005) .التخطيط الاستراتيجى والأداء المؤسسى .أبحاث اليرموك ، دراسات العلوم الإدارية ، 32 (2) ، 433-415 .
- هيوز ، ريتشارد ل .وبييتي ، كاترين .(2006) . كيف تصبح قائداً استراتيجياً . (ترجمة معين الإمام) . الرياض : مكتبة العبيكان .

- Daniel, John; Kanwar, Asha and Uvalic-Trumbic Stamenka .  
(2009). Breaking Higher Education's Iron Triangle :  
Access, Cost and Quality . *The Magazine of Higher Learning*,  
(MARCH-APRIL), 15-28 .
- Growther, j. (1995).*Oxford Advanced Learner's Dictionary*. 5<sup>th</sup>  
Edition. Uk: Oxford University Press.
- Periton , paul. (2011, February) . *Conducting Quality Surveys*. Data  
Analysis and Quality Assurance Workshop, Jeddah.

### **Activating the role of a faculty member in the strategic planning to improve the quality of performance in universities**

**Osama M. M. Zeidan**  
**Damietta University- Egypt**

**Abstract:** This study aims to indicate the role of a faculty member in the strategic planning of his professional duties and functions :(instruction – scientific research – community service) to achieve the quality of the performance of higher education institutions, known as the most important challenges facing it, and suggest some ways to activate it in order to increase the quality of performance in the university, to achieve excellence and improve the quality of its services and outputs .

**Keywords:** Faculty Member – Strategic planning – Quality of performance.