

2012

<المؤتمر الدولي الثالث>
اللجنة العلمية الدائمة للترقيات
المجلس الأعلى للجامعات

د. شيرين حامد أبو وردة
استاذ ادارة الأعمال المساعد
كلية التجارة- جامعة كفر الشيخ

(نحو آلية لصياغة إستراتيجية وطنية للنهوض بالتعليم العالي في مصر)

ورقة عمل مقدمة الي: المؤتمر الدولي الثالث، الريادة في ادارة مؤسسات التعليم العالي، الذي تنظمه اللجنة العلمية الدائمة للترقيات، المجلس الأعلى للجامعات، السبت ٣١ مارس ٢٠١٢، جامعة عين شمس، ص ص. ١٧٣-٢١٦ .

نحو آلية لصياغة إستراتيجية وطنية للنهوض بالتعليم

العالي في مصر

د/ شيرين حامد محمد أبو وردة
استاذ ادارة الأعمال المساعد
كلية التجارة- جامعة كفر الشيخ

المستخلص

تحقيقاً لرؤية عالمية تقوم على التميز والإبداع، فقد زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وحدث تحول في مسار استراتيجيات تطوير التعليم العالي، الأمر الذي دفع الباحثة إلي استقراء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي في مصر والوطن العربي والغربي، وإجراء تحليل وثائقي لأهم إنجازات الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي في مصر لتحديد مدي قدرتها علي تحقيق التطور المنشود، بهدف تبني توجه منهجي في التخطيط قائم على الوضوح والشفافية، ولاستخلاص الدروس التي من شأنها تكون نقطة الانطلاق في عملية التخطيط الاستراتيجي للنهوض بالتعليم العالي. أكدت النتائج نجاح الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي من تمكين نظام التعليم العالي خلال العشرية المنقضية من تأسيس بنية أساسية لمنظومة وطنية متطورة للتعليم العالي في مصر. غير أن التطوير الحادث لمنظومة التعليم العالي جاء نسبياً علي المستوي الكمي، أما علي المستوي النوعي فقد كان بطيئاً، ويرجع ذلك إلي أن الآليات الموضوعية لدعم التنفيذ لم تحظ بالاهتمام الكافي، الأمر الذي نتج عنه عدم تنفيذ بعض مشروعات التطوير وإخفاق الجزء الآخر في تحقيق التطور النوعي المنشود للتعليم العالي والغاية المرجوة منها. قدمت الورقة آلية لصياغة إستراتيجية وطنية للنهوض بالتعليم العالي في مصر تربط بين تحليل الوضع الراهن/ محاور الاستراتيجية/ الأهداف الاستراتيجية / قياس ومتابعة الأداء المتوازن للاستراتيجية وانعكاسه في تحقيق الرؤية المستقبلية للنهوض بالتعليم العالي. إن توثيق هذه التجربة بشكل محايد، من شأنه أن يحفظ لأهل الفضل فضلهم، ويعزز لدى الجميع اتجاهات إيجابية لمرحلة مقبلة، تستوجب تكاتف جهود الجميع للحفاظ على مكتسبات المرحلة السابقة والإضافة إليها والتحسين المستمر لها، بهدف الارتقاء بمنظومة التعليم العالي لدعم الأمن القومي.

الكلمات الرئيسية:

التخطيط الاستراتيجي، آلية صياغة إستراتيجية وطنية، استراتيجية تطوير التعليم العالي، استراتيجية تطوير التعليم العالي في مصر، التحليل الاستراتيجي، قياس ومتابعة الأداء المتوازن للاستراتيجية.

تمهيد:

واجه التعليم مع بداية القرن الحادي والعشرين تحديات غير مسبوقة، نتيجة لتأثيرات العولمة المتدفقة من شتى المجالات، فضلا عن زيادة المعرفة بوصفها المحرك الأول للنمو، بالإضافة لثورة المعلومات والاتصالات. ومع هذا تبرز فرص من بين هذه التحديات، ومن بينها الدور الذي يقوم به التعليم بصفة عامة، والتعليم العالي بصفة خاصة في بناء اقتصاديات المعرفة. وقد شهدت مؤسسات التعليم العالي في كثير من دول العالم منذ الربع الأخير من القرن العشرين تحولا جذريا في أدوارها التعليمية والبحثية استجابة لتأثيرات العولمة والحاجات المتغيرة للسوق والأوضاع الاقتصادية، ومجتمع المعرفة الذي جعل الشعوب مطالبة أكثر من أي وقت مضى بضرورة الاندماج والتفاعل مع تلك التغيرات والمستجدات. ولقد شهد عالمنا المعاصر منذ الثمانينات من القرن الماضي وحتى بداية القرن الحادي والعشرين مجموعة من التحولات التي أثرت في التعليم بوجه عام والتعليم العالي بوجه خاص، ولقد دارت نقاشات عديدة؛ وعقدت ندوات ومؤتمرات واسعة بشأن مناقشة مستقبل وأفاق تطوير التعليم العالي عاماً أو خاصاً، وظهرت آراء متباينة، فهناك فريق يرى ضرورة المحافظة على وضع مؤسسات التعليم العالي بشكلها الحالي دون تغيير في الدور التقليدي الذي اعتادته. في حين يرى الفريق الآخر ضرورة إجراء تغييرات واسعة وجذرية في تلك المؤسسات وإعادة هيكلتها لضمان إستجابتها للثورة العلمية والتكنولوجية الواسعة وتأثيرها (بلقاسم ، زايري، ٢٠٠٨). وبوجه عام فإن التغيرات العميقة التي لحقت بالنظام العالمي في المجالات المختلفة أثرت وبشكل كبير في منظومة التعليم العالي في العالم، بالشكل الذي أدى إلى ظهور سمات الجديدة لنظم التعليم العالي في الألفية الثالثة. لذا فإن عملية صياغة استراتيجية لتطوير التعليم العالي لا بد وأن تخضع إلى فلسفة كلية تحدد الأهداف الرئيسية من المنظومة بحيث لا تقتصر على الاستجابة لاحتياجات سوق العمل فحسب بل تمتد إلي ما هو أبعد من ذلك وهو تعميق الهوية والانتماء ودفع خطط التنمية ودعم الأمن القومي.

لقد علمتنا التجارب المحلية والعالمية أن فشل العديد من الإستراتيجيات كان يرجع إلى عدة أسباب، وعلى رأسها عدم قابلية تلك الإستراتيجيات للقياس والتطبيق وصعوبة فهمها من قبل صناع القرار أو المسؤولين عن تنفيذها وتقييمها، وعدم التكامل بين مراحلها، وانعدام انعكاس النتائج علي التخطيط للفترة التالية. وتتمحور مشكلة البحث حول تحديد مدي قدرة الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي في مصر علي تحقيق التطوير المنشود، من خلال إجراء تحليل وثائقي لأهم إنجازات تلك الاستراتيجية بهدف تبني توجه منهجي في التخطيط قائم على الوضوح والشفافية، ولاستخلاص الدروس التي من شأنها تكون نقطة الانطلاق في وضع آلية للتخطيط الاستراتيجي للنهوض بالتعليم العالي المصري، معتمدة على أساليب وأدوات علمية قابلة للقياس والابتعاد قدر الإمكان عن التنظير والمصطلحات المعقدة، بالإضافة إلي الاعتماد علي الادارة المنعكسة في مجال الادارة الاستراتيجية والذي يعكس نتائج بطاقات الأداء

الموازن في التحليل الرباعي. وبالتالي فإن الدروس السابقة التي سيتم إستخلاصها ستكون بمثابة دليل استرشادي للباحثة عند إقتراح آلية لصياغة استراتيجية قومية للنهوض بمنظومة التعليم العالي.

حقائق جديدة وواقع سياسات التعليم العالي الوطنية المصرية

في ظل التغيرات الحضارية المتسارعة التي يعيشها العالم المعاصر، سعت الجهود المصرية باذلة كل جهودها لسد الفجوة الرقمية وتحقيق تنمية بشرية عادلة ومنصفة لحركة التنمية المستدامة في مصر إلي آفاق المستقبل الأكثر إشراقاً. وحيث أن نظام التعليم لأي دولة يُعد ركيزة أساسية لمواجهة تحديات المستقبل؛ فقد دارت المناقشات الوطنية والتساؤلات عن مصير الأعداد الكبيرة التي تتدافع على التعليم العالي وتخرج منه، وهل تم تأهيلها لدفع خطط التنمية الشاملة وبناء المجتمع المعاصر؟ ، وما جدوى الإنفاق الضخم علي التوسع الكمي في مثل هذا النوع من التعليم الذي يفتقر إلي معايير الاعتماد؟ ، وهل هذا الإنفاق يعتبر حقاً توظيفاً لرؤوس الأموال أم مجرد تقديم خدمة استهلاكية مجانية لإشباع الذات بالحصول علي شهادة عليا؟.

من هنا قدمت لجنة التعليم والبحث العلمي بالحزب الوطني الديمقراطي عدة أوراق تتمحور حول مجموعة من السياسات التي من شأنها تعمل علي تطوير التعليم العالي من خلال الانتقال من الإتاحة إلي الجودة، والتحول إلي التعليم غير التقليدي، وتطوير التعليم الفني والتكنولوجي والتدريب المهني لتعكس الرؤي بشأن مستقبل التعليم بمصر. ومُجمل توجه الأوراق أن السياسات التعليمية للدولة - خلال المرحلة المقبلة- يتعين أن تنتقل من التركيز علي توفير أو إتاحة فرص تعليمية لقاعدة عريضة من السكان إلي التوجه نحو تعليم لخدمة المجتمع، يسعي إلي ضمان عناصر الجودة الشاملة لمنظومة التعليم الذي يمثل شرطاً ضرورياً لإنجاز مشروع مصر القومي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة والارتفاع بمستويات رفاهية المواطن، علي اعتبار أن الارتفاع بالعنصر البشري يمثل أحد محاوره الرئيسية.

وفي هذا الصدد، قامت الباحثة بالاطلاع علي إتجاهات وآراء أفراد المجتمع علي شبكة الانترنت، فضلاً عن استطلاع آراء وإتجاهات مجموعة كبيرة من الأساتذة والخبراء والمفكرين والعلماء والباحثين من جميع التيارات الفكرية والانتماءات السياسية من خلال آرائهم وأبحاثهم المنشورة. حيث أظهرت النتائج أنه علي الرغم من وجود إتجاهات إيجابية لدي الجميع نحو هذه التوجهات علي كافة المستويات، إلا أن هناك تباين بين الآراء ما بين مؤيد ومعارض ومتشكك ومتخوف من تنفيذه في الفترة الحالية.

إذ رأت المجموعة المؤيدة أن مقترح لجنة التعليم يمثل خياراً مناسباً لتحديات المرحلة المقبلة التي تتطلب التوجه لبناء ثروة بشرية قادرة علي الانجاز والتفاعل مع إفرزات العولمة. في حين رأت المجموعة المعارضة، أنه علي الرغم من أهمية المقترح إلا أن المشكلة تكمن في صعوبة التنفيذ في ظل المناخ التعليمي الراهن وثقافة المجتمع. بينما رأت المجموعة المتشككة أن المقترح يحمل في طياته تراجعاً من

جانب الدولة عن مبدأ التوسع في إتاحة التعليم للجميع. وأخيراً أبدت المجموعة الأخيرة تخوفاً من أن هذا يعني تخطط في السياسات وعشوائية في التخطيط من جانب الدولة.

لاشك أن هذه النتيجة لا بد وأن تفرض تحديات صعبة أمام وزارة التعليم العالي عند وضع إستراتيجيات التطوير، فتطبيق سياسات جديدة - وبخاصة في التعليم العالي الذي يمس طبقة عريضة من المواطنين، يعني الاصطدام بقاعدة عريضة من الأفراد التي ترفض التغيير أو تتشكك فيه أو تتخوف منه أو تقاومه بسبب ضعف مقدرتها علي مواكبة متطلباته، الأمر الذي يتطلب تعظيم الجهود المبذولة في الوزارة للدراسة والبحث عن الحلول الابتكارية التي تتسم بالتنوع والتميز، بالإضافة إلي التحلي بالصبر والشجاعة في عرض الحلول وترجمة الأولويات من منطلق الفناعة التامة والإيمان الصادق بمايلي :

١. علي الرغم من الضرورة الملحة لتطبيق معايير الجودة والاعتماد كمياري حاكم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أنه سيؤدي بالتبعية إلي تقليص إتاحة التعليم العالي للقاعدة العريضة من الأفراد، وهذا من الأمور الصعبة ولاسيما في ظل المواثيق والأعراف الدولية التي تؤكد علي مبدأ إتاحة التعليم للجميع.

٢. من الصعب تغيير هدف ديمقراطية التعليم في ظل التركيبة السكانية والظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الراهنة.

٣. الانتقال إلي مجتمع المعرفة لايتطلب فقط موارد بشرية علي مستوي عال من المهارات المعرفية والعلمية، بل يحتاج أيضاً إلي التوسع في التعليم العالي والتنقيف للشعوب والأفراد من خلال توفيره علي كافة المستويات.

٤. أن تطوير التعليم العالي لا يعتمد فقط علي حجم الإنفاق العام علي التعليم، بل أيضاً علي تبني سياسات تعليمية ملائمة، ولعل التجربة الآسيوية تمثل إحدتي التجارب المهمة في مجال تطوير التعليم العالي، فعلي الرغم من أن الإنفاق الحكومي علي التعليم - كنسبة من الناتج القومي الإجمالي - يعتبر الأقل مقارنة بباقي دول العالم، إلا أن هذه الدول قد نجحت في تبني السياسات الملائمة للتعليم العالي، بما يسمح باستيعاب الطلب الاجتماعي المتزايد علي خدمات التعليم وتحقيق متطلبات أسواق العمل في هذا المجال.

انطلاقاً من إدراك هذه الحقائق، أسست وزارة التعليم العالي في مصر لجنة قومية لإصلاح التعليم العالي عام ١٩٩٧ تسلط الضوء على التحديات التي تواجه التعليم العالي وتضع استراتيجيات للتعامل معها، الأمر الذي أدى إلي عقد مؤتمر قومي عام ٢٠٠٠ يهدف إلي تبني برنامج إصلاح طويل المدى مدته سبعة عشر عاماً من منطلق أن تطوير التعليم العالي بات يمثل أحد المتطلبات الأساسية التي اتجهت مصر إلي العناية بها للقيام بأعباء التنمية القومية الشاملة والتفاعل مع معطيات وتحديات عصر التراكم المعرفي والعولمة.

وتحقيقاً لرؤية عالمية تقوم على التميز والإبداع، فقد زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وحدث تحول في مسار الغايات والأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي، الأمر الذي استوجب تصميم نظم تعليم مختلفة، وتطلب تغيير بعض خصائص الإدارة من حيث التعامل مع آليات السوق، إضافة لمجالات وأولويات البحث العلمي والشراكة مع المجتمع ومؤسساته واستحداث مصادر تمويل جديدة، فضلاً عن السياسات الحاكمة لتطوير التعليم العالي والتي تتفق وعالمية العمالة من جهة، وتكوين العقلية الاقتصادية المبدعة القادرة على التعامل مع التداخل القيمي والثقافي من جهة أخرى.

بدأت وزارة التعليم العالي في إعداد خطتها الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي في فبراير ٢٠٠٠م، حيث عقد مؤتمر قومي لتطوير التعليم، انبثق عنه ٢٥ مشروعاً للتطوير، تم دمج اثني عشرة مشروعاً منها في ستة مشروعات رئيسية للبدء بها كمرحلة أولى في إطار الخطة الخمسية ٢٠٠٢/٢٠٠٧م، وتم تمويلها بمشاركة بين الحكومة المصرية وقرض من البنك الدولي. ثم بدأت المرحلة الثانية لمشروع تطوير التعليم العالي في يوليو ٢٠٠٧م، تحت شعار التطوير المستمر للحصول على الاعتماد، كنتيجة منطقية للرغبة في أن تكون الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي شعار المرحلة الحالية، على أن تبدأ المرحلة الثانية من ٢٠٠٧م إلى ٢٠١٢م، والمرحلة الثالثة من ٢٠١٢م إلى ٢٠١٧م لتتواكب مع الخطط الخمسية للدولة.

تقييم الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي في مصر:

قامت الباحثة باستقراء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي، مع إجراء تحليل وثائقي لأهم إنجازات الاستراتيجية ومدى قدرتها على تحقيق التطور المنشود (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٥، ٢٠١٠) بهدف تبني توجه منهجي في التخطيط للتعليم العالي قائم على الوضوح والشفافية، لاستخلاص الدروس التي من شأنها تكون نقطة الانطلاق في عملية التخطيط الاستراتيجي لوزارة التعليم العالي للنهوض بالتعليم العالي لمقابلة الاحتياجات الحالية، وتهيئة المنظومة لتكون أكثر استجابة وقدرة على مجابهة المستجدات المستقبلية والتحديات العالمية. ومن خلال التحليل الوثائقي يتضح ما يلي:

- أ- نجاح الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي في مصر من تمكين نظام التعليم العالي خلال العشرية المنقضية من تأسيس بنية أساسية لمنظومة وطنية متطورة للتعليم العالي في مصر. غير أن التطوير الحادث لمنظومة التعليم العالي جاء نسبياً على المستوي الكمي، أما على المستوى النوعي فقد كان بطيئاً، وهو ما جعل جامعاتنا خارج الـ ٢٠٠ جامعة المتميزة على مستوى العالم رغم ما لدينا من مشروعات ضخمة للتطوير وطاقت بشرية وجهود عقول متميزة.
- ب- إن نجاح أي سياسة يحتاج إلي وضع استراتيجية لتنفيذها تشمل علي آليات تنفيذ محددة وواضحة. غير أنه من الملاحظ أن الآليات الموضوعية لإستراتيجية تطوير التعليم العالي لم تحظ بالاهتمام الكافي، فقد تم التركيز علي تصميم إستراتيجية طويلة المدى لتوفير المعلومات

حول أهداف التعليم العالي وتوجهاته الأساسية، لتكون الموجه الأساسي لكل المشروعات والأنشطة والبرامج، مع التركيز علي الجوانب الأساسية والأولويات الهامة. الأمر الذي نتج عنه عدم تنفيذ بعض مشروعات التطوير وإخفاق الجزء الآخر في تحقيق التطور النوعي المنشود للتعليم العالي والغاية المرجوة منها.

ت- ودراسة أسباب البطيء النسبي في تحقيق التطور المنشود لمنظومة التعليم العالي ، تبين للباحثة أن ذلك قد يرجع إلي حالة فقدان النسبي لبعض المقومات الهامة التي تدعم مراحل عملية الادارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - رقابة ومتابعة الاستراتيجية) ، وهي كما يلي:

✓ فقدان مقومات إستمرار كسب الدعم والتأييد السياسي والمجتمعي من خلال إستخدام الوسائل المكتوبة والمسموعة والمرئية، لتحسين الوعي وخلق صورة ذهنية مدعمة للاستراتيجية القومية وأنشطة الخطة الاستراتيجية.

✓ فقدان المقومات المالية التي تضمن الدعم المالي الحكومي المنتظم والمستمر لأنشطة الخطة الاستراتيجية.

✓ فقدان المقومات التشريعية التي تنظم كافة محاور التطوير وتساعد علي تنفيذ أنشطة الخطة الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية في الوقت المحدد.

✓ فقدان المقومات المؤسسية التي تعمل علي تطوير الهيكل التنظيمي لاستيعاب الادارات المستحدثة الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية وتحديد العلاقات بين جميع أطراف المنظومة الداخلية والخارجية.

✓ فقدان مقومات تنمية وتطوير رأس المال البشري لمنظومة التعليم العالي.

✓ فقدان مقومات تنمية السلوك والقيم والأخلاقيات الداعمة لأنشطة الخطة الاستراتيجية.

✓ فقدان مقومات التعاون الاقليمي والدولي والتحالفات الاستراتيجية مع منظومات التعليم العالي المتميزة في المجالات المستحدثة للمنظومة.

✓ فقدان مقومات صياغة الرؤية والرسالة وإغفالها لمفهوم دعم الأمن القومي.

✓ فقدان مقومات صياغة الأهداف الاستراتيجية، والخلط والتداخل بين الغايات النهائية والأهداف الاستراتيجية، فضلا عن صياغة الأهداف بصورة تفتقر للقياس الكمي.

✓ فقدان مقومات وضع الخطة التنفيذية، الأمر الذي حال دون تحديد الزمن المستغرق لإنجاز كل نشاط من أنشطة الخطة والمسؤول عن التنفيذ والميزانية المطلوبة لإنجاز كل نشاط.

✓ فقدان مقومات تطوير مقاييس الأداء وإفتقار الخطة الاستراتيجية للأساليب الفعالة الحديثة لقياس الكفاءة الاقتصادية والكفاءة النوعية لمشروعات التطوير.

✓ فقدان مقومات الرقابة، الأمر الذي حال دون القيام بعملية المتابعة الدورية لتحديد نسبة المحقق من الأهداف الاستراتيجية.

وبتحليلنا لأسباب فقدان النسبي للمقومات السابقة، اتضح إنه يمكن تصنيفها لست مجموعات أساسية، أسباب سياسية، إقتصادية، تشريعية، مؤسسية، بشرية، سلوكية، وفنية، وهي كما يلي:

١- الأسباب السياسية:

إن دور الدولة والحكومة أساسي في تطوير التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة، فلا يمكن إغفال أهمية استمرار قناعة القرار السياسي بجدوي الاستثمار في التعليم العالي، فالاستثمار في التعليم العالي هو استثمار طويل الأجل في أصول غير ملموسة ذات عوائد غير مباشرة، الأمر الذي قد يعوق من إستدامة الدعم السياسي له علي الرغم من أهميته البالغة في توليد الثقة وتحسين مناخ التطوير ونجاح اعتماد آليات تطبيق الاستراتيجيات.

٢- الأسباب الإقتصادية:

إن اعتماد آليات تنفيذ الاستراتيجية تحتاج إلي مخصصات مالية، ولذلك فإن إنخفاض إجمالي الناتج القومي وزيادة التضخم كانت السبب الرئيسي في إنخفاض المخصصات المالية للإنفاق علي التعليم العالي. كما أن إنخفاض الدخل الفردي وضعف رواتب الباحثين وأعضاء هيئة التدريس أدي إلي هجرة العقول المصرية، وضعف منظومة التعليم العالي وبطيء عمليات التطوير بشكل عام.

٣- أسباب تشريعية:

إن اعتماد آليات تنفيذ استراتيجية التطوير يحتاج إلي إعداد تشريع للتعليم العالي علي مستوي التطوير المنشود، غير أنه إلي الآن لم يكتمل مشروع إعداد تشريع جديد للتعليم العالي، الأمر الذي حال دون تنفيذ بعض أنشطة الخطة الاستراتيجية.

٤- أسباب مؤسسية:

إن تنفيذ الاستراتيجية يحتاج إلي إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بحيث يتم تحديثه لإستيعاب متطلبات التطوير من خلال دمج/حذف/إستحداث الأنشطة الداعمة لاستراتيجية التطوير خلال مراحلها المختلفة. إن تجاهل تطوير الهيكل التنظيمي لإستيعاب إدارات جديدة مفعلة مثل إدارة التسويق وإدارة البحث والتطوير، وتحديد العلاقات بين جميع أطراف المنظومة ومع مختلف الوزارات والمؤسسات والقطاعات العامة والخاصة من منظور إستراتيجي قائم علي منهجيات علمية تعتمد علي نظم الخبرة ودعم القرار ونظم إدارة المعرفة كان سبب مهم في بطء عمليات التطوير المنشود.

٥ - أسباب بشرية:

وهي من أهم الأسباب وبخاصة مع التوجه للاقتصاد المبني علي المعرفة، فالعاملين في منظومة التعليم العالي يعتبروا بمثابة رأس مال بشري لا بد من إستثماره للارتقاء بالمنظومة من كافة محاورها، الأمر الذي يحتاج إلي مزيد من العمل الجاد والمتواصل لتطوير مهارات الموارد البشرية وتهيئتهم للتعامل مع التحديات والوظائف والأنشطة الجديدة الموكولة إليهم لدعم أنشطة الخطة الاستراتيجية.

٦ - أسباب أخلاقية وسلوكية:

لم تلق الاخلاقيات الاهتمام الكافي في أنشطة الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي. إن مفهوم الاخلاقيات لم يعد مفهوماً ذاتياً يتعلق بالفرد، بل اصبح اليوم ينظر إليه بوصفه أحد مصادر التمويل السلوكي التي ستعود بريح اجتماعي ومالي لا يقل شأناً عن باقي رؤوس الأموال. فجميع الدول التي سارت في طريق التطور حرصت علي التمسك بالهوية الوطنية والتاريخية والاجتماعية والثقافية ووضعت أسس للحافظ على نظامها القيمي والأخلاقي. ان المورد البشري استثماراً مهماً من استثمارات منظومة التعليم العالي ، لذا لا بد من وضع نظام يعمل علي تبني مجموعة من المعايير الاخلاقية التي من شأنها المحافظة على خصوصيات الافراد وتنمية جانب الالتزام لديهم، مع احلال القيم والأخلاقيات محل اللوائح والاجراءات.

٧ - أسباب فنية:

وهي من الأسباب الجوهرية التي تؤدي إلي الإخفاق في الوصول للوضع المنشود، فعملية التخطيط الاستراتيجي تمر بثلاث مراحل وهي مرحلة صياغة الاستراتيجية بما تتضمنه من آليات علمية وعملية لإعداد الرؤية والرسالة والغايات والأهداف وصياغة الاستراتيجية الملائمة، يليها مرحلة التنفيذ بما تتضمنه من آليات وضع الخطط والبرامج والموازنات والاجراءات، وأخيراً مرحلة التقييم والرقابة بما تتضمنه من آليات علمية وواقعية لقياس الأداء. وبالتالي فإنه لا يمكن البدء في مرحلة قبل الانتهاء من المرحلة التي تسبقها، كما أن اتقان كل مرحلة يعتمد على اتقان المراحل السابقة، إضافة إلي تداخل وتكامل المراحل الثلاث، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المرحلة السابقة وعلى المرحلة اللاحقة. فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة وتدفق مستمر للمعلومات الواردة عن التنفيذ من خلالها يتم مراجعة المراحل على فترات دورية لإجراء عمليات تصحيحية فور إكتشافها .

آلية صياغة إستراتيجية وطنية للنهوض بالتعليم العالي:

إن أهمية التعليم وبصفة خاصة التعليم العالي لم تعد اليوم محل جدل في أي منطقة من العالم، إن بداية التقدم الحقيقية بل والوحيدة هي التعليم العالي، وأن كل الدول التي تقدمت دخلت من بوابة التعليم. وعلي

الرغم من ذلك فإن التعليم العالي في مصر عاني لسنوات طويلة من سوء التخطيط، وبالتالي فإنه من المؤكد أنه لا يمكن إصلاح جميع مشكلاته دفعة واحدة، كما أن أي محاولة للإصلاح يجب أن تأتي متوازنة في تناولها لكل عناصر الإصلاح المؤثرة دون إغفال لعنصر أو سبق زمني لعنصر على آخر، وهو ما تفتقده الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي في مصر. لذا قامت الباحثة بمحاولة لوضع آلية لعملية التخطيط الاستراتيجي للنهوض بالوضع الحالي لمنظومة التعليم العالي لآفاق الرؤية المستقبلية ، مستتدة في الأساس علي ما يلي:

أ- التعمق في التحليل البيئي

من خلال إستقراء الدراسات العربية والأجنبية التي استهدفت تحليل الوضع الراهن لأنظمة التعليم العالي في مصر والوطن العربي والدول المتقدمة الأجنبية، للوقوف علي عناصر القوة والضعف في المنظومة وتحديد الفرص والتهديدات بهدف إستخلاص الرؤي والغايات والأهداف والقيم الحاكمة. ولقد تم الاستفادة من هذه نتائج مراجعة سياسات التعليم العالي (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ٢٠١٠) في إجراء التحليل البيئي بغرض تحديد مكامن القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية. لاستخدام نقاط القوة الداخلية لدعم قوتها في استغلال الفرص وتجنب التهديدات والتخلص من نقاط الضعف وتقليل أثارها لدعم الموقف الإستراتيجي، وبما يمكن من تبني الخيارات الاستراتيجية التي تتناسب مع إمكانياتها الداخلية وظروفها الخارجية المتمثلة باستراتيجيات "النمو والتوسع، الاستقرار، التراجع" من حيث الصياغة والتنفيذ لما لها من أثر كبير في تمكين منظومة التعليم العالي الوطنية من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بأقل ما يمكن من التكاليف والوقت والجهد. حيث قام بتحليل الوضع الراهن لسياسات التعليم العالي الوطني في عام ٢٠٠٨ فريق من المراقبين من ذوي الخبرة من منطلق أن بلدان عديدة قد فتحت مؤخرًا نظمها الخاصة بالتعليم العالي أمام التدقيق الخارجي كوسيلة لتحديد نقاط القوة والضعف التي ربما غفل عنها المراقبون الداخليون، وكمصدر للأفكار الجديدة وكوجهة نظر ناقدة ومحايدة. وقد أجري التحليل في إطار برنامج عمل التعاون مع الاقتصادات غير الأعضاء الذي تنفذه إدارة التعليم التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، بالاضافة إلي إدارة التنمية البشرية للشرق الأوسط وشمال أفريقيا التابعة للبنك الدولي بتمويل من الحكومة المصرية والبنك الدولي، فضلا عن مساهمة عينية من مؤسسة التدريب الأوروبية. لقد عُهد لفريق المحللين بمهمة تقييم حالة وسياسات التعليم العالي والبحث العلمي الوطنية، لاقتراح الخيارات والسياسات العامة التي يمكنها مساعدة المنظومة لتلبية الاحتياجات الوطنية في الفترة المستقبلية.

وقد حدد الفريق علي مجموعة من الفرص والتهديدات وعناصر القوة والضعف، وبعد التحليل السابق حدد تقرير فريق المحللين عشرة توجيهات رئيسية لإصلاح نظام التعليم العالي في مصر، وفيما يلي سيتم تحديدها كما يلي:

- ١- تطوير معايير القبول للاعتراف بالقدرات المتنوعة للطلاب الملتحقين بالتعليم العالي.
- ٢- تحسين التوازن بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل.

- ٣- منح المزيد من الاستقلالية لمؤسسات التعليم العالي مع تعزيز القدرة الوطنية على التوجيه.
- ٤- تنويع المعروض من فرص التعليم العالي لتلبية احتياجات كيان طلابي متنم له احتياجات وقدرات ودوافع متباينة.
- ٥- التوسع في مجال التعليم الفني والمهني والتكنولوجي.
- ٦- رفع وفعالية التعليم العالي وإدماج ضمان الجودة كمسؤولية مؤسسية.
- ٧- تدعيم قدرة البحث الجامعي وروابطه مع الابتكار.
- ٨- إعداد استراتيجية للتدويل.
- ٩- التوسع في التمويل وتحسينه بطريقة مستدامة.
- ١٠- تسيير النظام والحوكمة المؤسسية.

يتضح مما سبق، أن مصر حققت قدرة تنافسية إقليمية وعالمية، وسوف تحتاج إلى النهوض باستراتيجية طويلة الأجل ومتدرجة لزيادة جودة مواردها البشرية وقدرتها على البحث والابتكار. ويتوقف إحراز التقدم في المستقبل على زيادة المعروض من العمال المهرة، ورفع معدلات المشاركة التعليمية والنجاح، والارتقاء بجودة تشكيل رأس المال البشري عن طريق التعليم والتدريب، وتحسين الروابط بين التعليم العالي واحتياجات سوق العمل، وتعزيز الروابط بين التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار الوطني، ومواصلة تدويل الروابط الاقتصادية. ولتحقيق هذه الأهداف، سيكون لزاماً على مصر أن تجري تحولاً في هيكل وأداء واستجابة وتمويل نظام التعليم العالي فيها. حيث يوجد في مصر توافق واسع في الآراء بشأن الحاجة إلى إطار تنظيمي جديد للنظام.

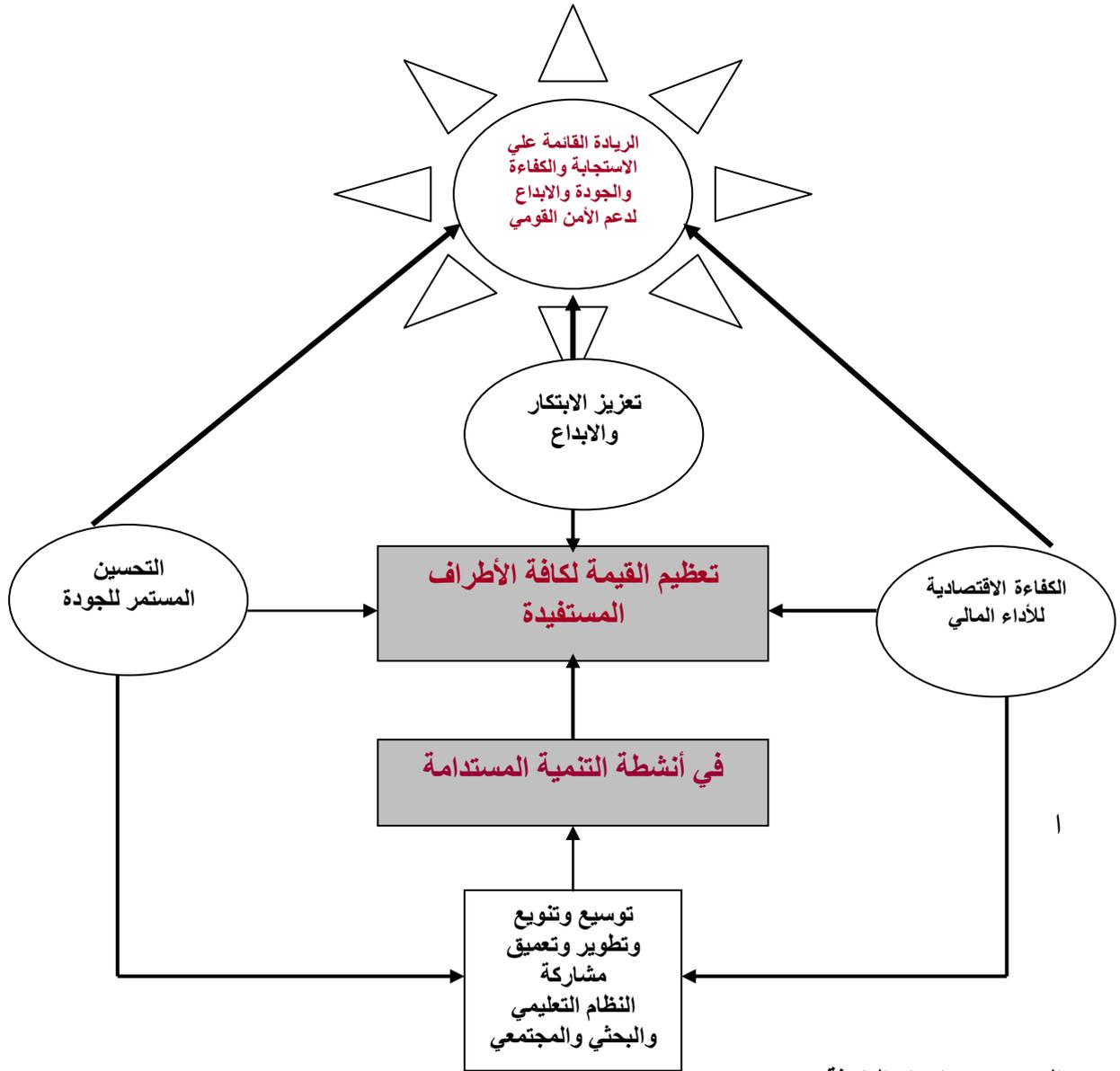
ب- صياغة الرؤية والرسالة والقيم الحاكمة :

رؤية المنظمة Vision؛ وهي «أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل». بينما رسالة المنظمة Mission؛ وهي «الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى..»، وهي بمعنى إجرائي «وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً».

وفي ضوء التحليل البيئي السابق نقترح ما يلي:

الرؤية: "الريادة القائمة علي الاستجابة والكفاءة والجودة والابداع لدعم الأمن القومي".

الرسالة: " منظومة تعليم عالٍ تسعى إلى توسيع وتنويع وتطوير وتعميق مشاركة النظام التعليمي والبحثي والمجتمعي في أنشطة التنمية المستدامة، مع التركيز على تعميق مفاهيم الكفاءة الاقتصادية في الأداء المالي، بجانب التحسين المستمر للجودة وتعزيز الابتكار والابداع لتعظيم القيمة لكافة الأطراف المستفيدة".



المصدر من إعداد الباحثة

ج- تحليل الفجوة الاستراتيجية:

ويقصد بها الفجوة القائمة بين أداء منظومة التعليم العالي في الوضع الراهن والأداء المطلوب مستقبلاً. وبصورة أكثر توضيحاً، هي المسافة التي تفصل بين الوضع الراهن والوضع المرغوب فيه مستقبلاً. بتحليلنا للفجوة يتضح وجود فجوة واسعة بين السياسات والممارسات الراهنة في التعليم العالي في مصر وتلك الرؤية. وبالنظر إلى الظروف التي تعيشها مصر، فمن غير الواقعي توقع سد هذه الفجوة بخطوة فورية واسعة واحدة.

د- الجوانب المحورية لإستراتيجية النهوض بالتعليم العالي في مصر**١- التوسع الكمي للتعليم العالي وفقاً لإحتياجات خطط التنمية القومية لتلبية حاجات التقدم****وتوفير مقومات التحديث المجتمعي:**

إن إتاحة الفرصة للحصول علي تعليم عال على اعتبار انه يمثل أساس التقدم الاجتماعي؛ يعني أن النظام التعليمي قادراً على إحداث التفاعل الإيجابي والتكيف اللازم مع معطيات العصر وتطلعات المستقبل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التالي :

☒ إتاحة فرص التعليم الجامعي غير التقليدي لجميع الراغبين من حملة الشهادة الثانوية أو ما يُعادلها (ذكوراً وإناثاً).

☒ التوسع الكمي في مجالات التعليم الفني والتكنولوجي والتدريب المهني.

☒ التوسع الكمي في برامج تعليم العمل الخاص الحر.

☒ التوسع الكمي في برامج الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه)، عن طريق إتاحة المزيد من الفرص للراغبين من الذكور والإناث في مواصلة تعليمهم العالي في التخصصات العلمية المختلفة.

☒ مراعاة تحقيق مبدأ التوازن الجغرافي في مختلف مدن ومناطق مصر عند التوسع الكمي في التعليم الجامعي.

■ التعليم الفني والتكنولوجي والتدريب المهني:

برزت أهمية التعليم الفني والتكنولوجي كاستجابة للضرورات الحتمية التي تفرضها التحديات العالمية المعاصرة في الآونة الأخيرة. ولاشك أن هذه الأهمية نبعت من مسابرة الثورة العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية، والحاجة إلي تخصصات غير نمطية لمواجهة متطلبات سوق العمل في عصر العولمة. لقد إمتدت التغيرات والتحويلات لتمس سوق العمل نتيجة التحول إلى العمليات الكثيفة التكنولوجيا، وتبدلت متطلبات سوق العمل من عمالة تعتمد النمطية والمحاكاة والتقليد، إلى عمالة تمتلك الخبرات العملية وتعتمد على المعرفة والابداع والتميز في إنجاز المهام. الأمر الذي استتبعه بالضرورة تحول تركيز التعليم الفني والتكنولوجي إلى تنمية المهارات والسلوكيات والقدرات العملية في مواقع العمل بما يؤهل الخريجين لمقابلة متطلبات سوق العمل. لذا فقد وضعت وزارة التعليم العالي قضية تطوير التعليم الفني والتكنولوجي علي سلم الأولويات الهامة. واعتبرته من أهم الاستثمارات المستقبلية، وضمنته كعنصر إستراتيجي في السياسة التعليمية من منطلق أنه من المكونات الأساسية الأكثر صلة باكتساب المهارات والمعرفة التي يحتاجها الفنيون في القطاعات الاقتصادية المختلفة.

إن عملية تطوير التعليم الفني والتكنولوجي هي عملية متشابكة ومتعددة المراحل، لذا فإن إجراءات الإصلاح لا بد وأن يتم إدراجها ضمن استراتيجيات وسياسات شاملة. حيث يهدف هذا التطوير إلى توفير بيئة تعليمية متطورة ، قائمة علي بني تحتية تكنولوجية متقدمة ، تساعد في الوصول إلي بناء وتكامل المعرفة.

▪ التحول إلي تعليم العمل الحر الخاص Small Business Education

إن أحد الأسباب الهامة التي ساعدت على وجود مشكلة البطالة هي عدم توافر فكر وثقافة ومهارات وقدرات وسلوكيات العمل المنتج الخاص Entrepreneurship عند الغالبية من الخريجين، والتي تناسب العمل والإنتاج في ظل اقتصاد السوق والتطورات والتكتلات الاقتصادية المتعددة التي تجرى على الساحة العالمية حالياً. إن زيادة عدد المستثمرين الصغار Entrepreneurs في مصر سوف تؤدي إلى توسيع قاعدة الملكية بين المواطنين، وهذا بالتالي سوف يكون القوة الكامنة التي تدفع بعملية التنمية البشرية- مما ينعكس على غرس ثقافة العمل الحر، وتعميق سلوكيات أفضل للجيل الجديد. ومن هنا يتم تطوير وتحديث المجتمع ليكون أكثر قدرة علي اللحاق بركب الحضارة وتحقيق التنمية المستدامة التي ننشدها جميعاً للوطن. ولتحقيق ذلك فلا بد من إجراء مايلي:

☒ إعادة هيكلة المقررات التعليمية في جميع الكليات والمعاهد بحيث تتضمن برامج ومقررات تعليم العمل الحر الخاص Small Business Education .

☒ إضافة مشروع تخرج لكل مجموعة من الطلاب كمتطلب من متطلبات التخرج. إن وجود مثل هذه المقررات ومشاريع التخرج سوف يشجع الطلاب على التفكير المستمر والتخطيط لمستقبلهم من خلال استخدام التعلم والمعرفة التي يتلقونها بمؤسساتهم التعليمية .

☒ إنشاء مراكز للمشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى المؤسسات التعليمية ، وتزويدها بالمختصين والخبراء الفنيين من أعضاء هيئة التدريس وغيرهم.

☒ التشجيع علي إنشاء بنوك متخصصة في تمويل المشروعات الصغيرة أو فروع لبنوك قائمة حالياً بالجامعات لتقوم هذه البنوك بدراسة المشروعات المقدمة من الطلبة بعد تخرجهم، وإختيار بعضها لمنحها قروض الشباب بشروط ميسرة .

☒ إنشاء صندوق لدعم ورعاية المشروعات الصغيرة على أن يمول من زكاة المال المخصصة من البنوك وكذلك من صندوق رعاية الطلاب ومن جمعيات رجال الأعمال .

☒ إنشاء إدارة جديدة بوزارة الصناعة تعمل على تشجيع نظام التعاقد من الباطن للمشروعات الصغيرة في إطار برنامج تحديث الصناعة بالإضافة إلى تشجيع إقامة الصناعات المغذية للصناعات الكبيرة.

✘ إنشاء مراكز تدريبية إدارية وفنية جديدة أو تجديد ما هو قائم وتزويده بالتكنولوجيا المناسبة ، ومراكز تسويقية ، وحضانات الأعمال Incubator في مختلف الأنشطة والتخصصات بالجامعة.

٢- التطور النوعي للتعليم العالي وفقاً لنظم التقويم والاعتماد .

ويُقصد به التجديد والارتقاء بمختلف مؤسسات وبرامج وطرائق وأساليب منظومة التعليم العالي من خلال رفع جودته في مختلف مراحله، وكذا رفع مستوياته لاستخدام طاقات الدارسين وقدراتهم الإبداعية في الابتكار والتجديد ، مع تقويم أداء الجامعات ووضع نظم للاعتماد لتحقيق الجودة والفاعلية لنظام التعليم العالي، من خلال مايلي:

✘ تطوير طرق وأساليب التدريس الحالية، وتنمية قدرات الطلاب على التفكير المنهجي، والابتكار، والحوار، ودعم القدرات الخاصة والتعليم الذاتي لديهم.

✘ تطوير محتوى المناهج التعليمية لتتوافق مع طبيعة الأهداف التي ينشدها المجتمع، والتي يفرضها الواقع المعاصر.

✘ تنوع أساليب التقويم والامتحانات والتركيز على تقويم المهارات والعمليات الذهنية والمعرفية للطلاب مثل : (التحليل ، والتركيب ، والتقويم ، ونحوها) وتشجيع التعلم الذاتي.

✘ العمل على توفير البيئة التعليمية المناسبة للتطور العلمي والتعليمي المنشود.

✘ تنمية الموارد البشرية وتنمية القدرات سواء لأعضاء هيئة التدريس من خلال التدريب و التأهيل لتولي القيادة الأكاديمية أو من خلال البعثات للخارج أو التعاون بحثي دولي وإعادة النظر في هيكل المرتبات والمكافآت. أو بالنسبة للإداريين من خلال تدريبهم علي الاساليب التكنولوجية والادارية في العمل.

٣- تنشيط البحث العلمي في منظومة التعليم العالي

إن تصحيح النظرة لمسألة البحث العلمي وتنشيط ودعم مسيرته، والعناية الجادة به مادياً ومعنوياً في المجالات ذات الأولوية الوطنية، مطلبٌ هامٌ وضروريٌ لتنمية الملكات العلمية عند الطلاب والباحثين؛ إضافةً إلى أثره في تفعيل الجانب التطبيقي للنتائج العلمية التي تبرز وتؤتي ثمارها في إيجاد الحلول السليمة لمتطلبات الحياة المتطورة واتجاهاتها التكنولوجية.

٤- تنمية رأس المال البشري لمنظومة التعليم العالي

تعد المدخلات البشرية هي الثروة الحقيقية ورأس المال الحقيقي للمنظومة، وهناك سمات جوهرية تنشأ من العلاقة بين تطوير وتنمية الموارد البشرية ومرحلة النضوج التي تعيشها المنظومة، ولهذه العلاقة تحديات ومتطلبات جديدة منها التطوير والارتقاء بالمستوى المهني والمهاري والمعرفي لدى

جميع المنتمين لمنظومة التعليم العالي، والمحافظة على المكانة التي تم الوصول إليها. فأعضاء المنظومة هم ما تسعى وزارة التعليم العالي لتطويرهم وتنميتهم واستثمارهم لينعكس ذلك بنتائج إيجابية متمثلة في القدرة علي تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

إن الموارد البشرية ستظل حجر الزاوية في عملية النهوض بالتعليم العالي، ولن تتمكن المنظومة من مواجهة التحديات المعاصرة دون إعطاء الموارد البشرية العاملة بالمنظومة أولوية العناية والاهتمام اختياراً، وإعداداً، وتدريباً بغرض تنمية مساره، والعمل على مساعدته في تحقيق التفاعل اللازم لتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق التكيف المطلوب مع المستجدات المعاصرة . ولا شك أن ذلك يستلزم واستثمار كل الطاقات والتحفيز المستمر .

٥- القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة لمنظومة التعليم العالي

تساهم الحوكمة الرشيدة للمنظومة في إقامة ديمقراطية قوية ورشيدة. ولكي تستطيع القيادات القيام بهذا الدور المهم يجب عليها تنفيذ عناصر الحوكمة الرشيدة في عملياتها اليومية، من خلال تطبيق أفضل الممارسات والخبرات العالمية الفعالة. فنظام الحوكمة الجيد يعكس الشفافية والثقة ويساعد في بناء منظومة فعالة وقوية من خلال تخطيط استراتيجي متعمق وهيكل تنظيمي سليم يركز علي وضوح الأدوار التنظيمية وقابل للتكيف مع المتغيرات والمستجدات وعلي استعداد للتعامل بجرأة مع جميع التهديدات والفرص المتاحة ويسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع، ومن ثم تحقيق التفوق والتميز. لا شك أن ذلك يتطلب الاهتمام بالإدارة الجامعية واختيار القادة الإداريين المتميزين الذين يستطيعون إحداث نقله نوعية في تحسين الأداء. والقادرين علي تطوير القواعد والنظم والإجراءات الإدارية السائدة، والقناعة بأهمية المبادأة واستغلال الفرص واستثمار الوقت باعتباره مورداً أساسياً ينبغي الإفادة منه إلى حد بعيد.

٦- زيادة الاستقلال للجامعات مع تعميق مفهوم التمويل الذاتي للخطط الاستراتيجية

إن الاعتمادات المالية الحكومية المتاحة تتجه نحو النقص وفي نفس الوقت يزداد الطلب علي التعليم العالي الحكومي. ويعزى ذلك إلى النمو السكاني السريع حيث تتزايد أعداد الطلاب في سن التعليم العام، ومن ثم يرتفع عدد الراغبين في الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي. هذا فضلاً عن ارتفاع تكلفة الطالب في المرحلة الجامعية مقارنة بتكلفة أي مرحلة أخرى.

وفي نفس الوقت فهناك تزايد مستمر لحاجة مؤسسات التعليم العالي للموارد المالية التي يتطلبها تطوير وتحديث البرامج التعليمية ومراكز البحث العلمي بها، وتواجه الكثير من الدول في المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء صعوبات متزايدة في توفير كافة الموارد المالية الضرورية، وذلك بسبب ضخامة الاستثمارات المالية التي يتطلبها تشغيل مؤسسات التعليم العالي

والتوسع فيها وخصوصا في الدول النامية التي تتبع سياسة التمويل الكامل للتعليم بكافة مراحلها الجامعي وما قبل الجامعي وما بعد الجامعي.

إن إعتاد الجامعات الحكومية في تمويلها على ما تخصصه لها الدولة سيظل سبباً في عدم تمكن الجامعات من أداء دورها المطلوب بسبب قلة التخصيصات المالية ضمن الموازنة العامة للدولة، إضافة إلى أن الموازنة الحكومية تخضع للكثير من التذبذب في الموارد والتضخم وغيرها. أن ضعف تمويل التعليم يتطلب ضرورة البحث عن مصادر إضافية للتمويل وسبل جديدة لتحسين عملية التمويل لتعزيز موازته الجامعة لتحسين الأداء ولتصدي للتحديات التي تواجه التعليم العالي، ولاشك أن ذلك يستوجب اعتماد جملة من الإصلاحات المالية والإدارية التي من شأنها الحد من مشكلات التمويل بالاعتماد على الإمكانيات الذاتية من خلال تعميق مفهوم الجامعة المنتجة الأمر الذي يحقق لها موارد مالية إضافية ويقلل من اعتمادها على التمويل الخارجي . لقد ظهرت فكرة الجامعة المنتجة في أنظمة التعليم العالي عالمياً، وبالتالي لكل جامعة الحق في الأخذ به شرط حدوث تغييرات أساسية في ثقافتها، مع ترسيخ سياسات من شأنها تحفيز الكليات على الأخذ به، وبالتالي المساهمة في تطوير اقتصاد المعرفة الحديثة.

٧- تدويل التعليم العالي بأن يكون ذا توجه دولي واقتصادي بصورة أساسية يساهم في بناء

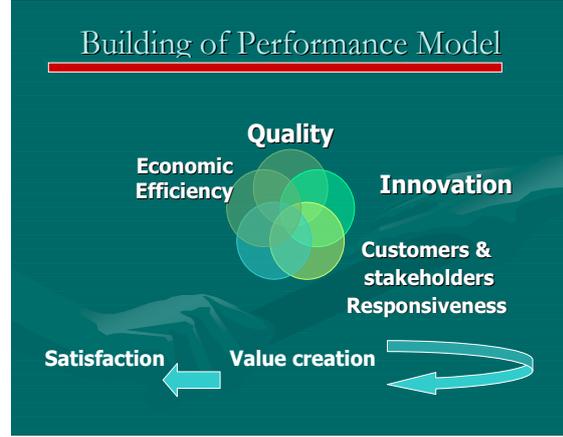
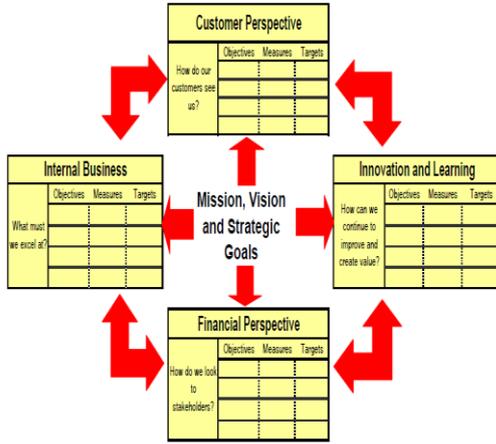
المجتمع المحلي والإقليمي

في النصف الثاني من هذا القرن ، إتجه التعليم العالي في العالم إلي التدويل. وأصبحت الحكومات تؤكد على تدويل التعليم العالي من خلال التعاون الدولي مع المؤسسات والجامعات والمراكز البحثية. ويمكن تصنيف أسباب التدويل إلى أربع مجموعات : سياسية واقتصادية ، وأكاديمية واجتماعية وثقافية. ويتخذ التدويل عدة صور منها عمليات الشراكة والتحالفات الاستراتيجية والتعاون الدولي .

هـ- تحديد الغايات النهائية من خلال بناء نموذج الأداء المبني علي بطاقة الأداء المتوازن، وصياغة الأهداف الاستراتيجية

حيث يجب وضع تصور لنظام شامل لقياس الأداء المتوازن من المنظور الاستراتيجي، بحيث يتم بموجبه ترجمة أهداف استراتيجية النهوض بمنظومة التعليم العالي إلي مقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة، ويعمل علي توجيه الأداء الفعلي علي كافة المستويات نحو الرؤية المستقبلية من خلال الربط بين :تحليل الوضع الراهن/ محاور الاستراتيجية/ الأهداف الاستراتيجية / قياس ومتابعة الأداء المتوازن للاستراتيجية في تحقيق الرؤية المستقبلية.

ومن خلال إسقراء العديد من الدراسات السابقة أمكن الوصول إلي نموذج للأداء المتوازن ، ويدور حول أربعة غايات: الاستجابة للأطراف المستفيدة، الجودة ، التنمية والابتكار، والكفاءة الاقتصادية.



المصدر : من إعداد الباحثة
حيث أن:

- الغاية الخاصة بالاستجابة للأطراف المستفيدة ← يقابلها بعد العميل في بطاقة الأداء
- الغاية الخاصة بالجودة ← العمليات الداخلية في بطاقة الأداء
- الغاية الخاصة بالتنمية والابتكار ← التعلم والنمو في بطاقة الأداء
- الغاية الخاصة بالكفاءة الاقتصادية ← البعد المالي في بطاقة الأداء

صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية

حيث ينبغي مراعاة صياغة الأهداف الاستراتيجية بصورة تتوافق مع معايير " SMARTer " "Criteria in Strategic Objective Setting" عند صياغة الأهداف الاستراتيجية. بمعنى أن تكون: (محددة Specific ، قابلة للقياس Measurable ، قابلة للتحقيق Achievable ، واقعية Realistic ، محصورة ضمن وقت محدد مع موعد نهائي Time-bound with a deadline ، ممتدة Extending ، قابلة للمراجعة Reviewed)

SMART acronym variations- SMARTer

Variations of words commonly used in SMART as an acronym			
S	Specific	Stimulating	Simple Stretching Succinct Straight forward Self owned Self managed Self controlled Significant Strategic Sensible

M	Measurable	Motivating	Manageable Meaningful Magical Magnetic Maintainable Mapped to goals
A	Achievable * Assignable in the 1981 document by Doran	Appropriate	Actionable Attainable Ambitious Aspirational Accepted/ acceptable Aligned Accountable Agreed Adapted As-if-now Adjustable Adaptable
R	Realistic	Relevant	Results Orientated Resources are adequate Resourced Rewarding Recorded Reviewable Robust Relevant to a mission
T	Time-.. bound limited driven constrained related phased sensitive specific stamped lined	Tangible- ©	Trackable Traceable Timed/ Timely Toward what you want

الغايات الرئيسية والأهداف الاستراتيجية لاستراتيجية النهوض بالتعليم العالي

من خلال التحليلات السابقة تمكنت الباحثة من وضع تصور للغايات والاهداف الاستراتيجية كما يلي:

- الاستجابة الفعالة لمصالح كافة الأطراف المستفيدة، مع تحقيق التوازن بينها وبين متطلبات خطط التنمية القومية المستدامة.

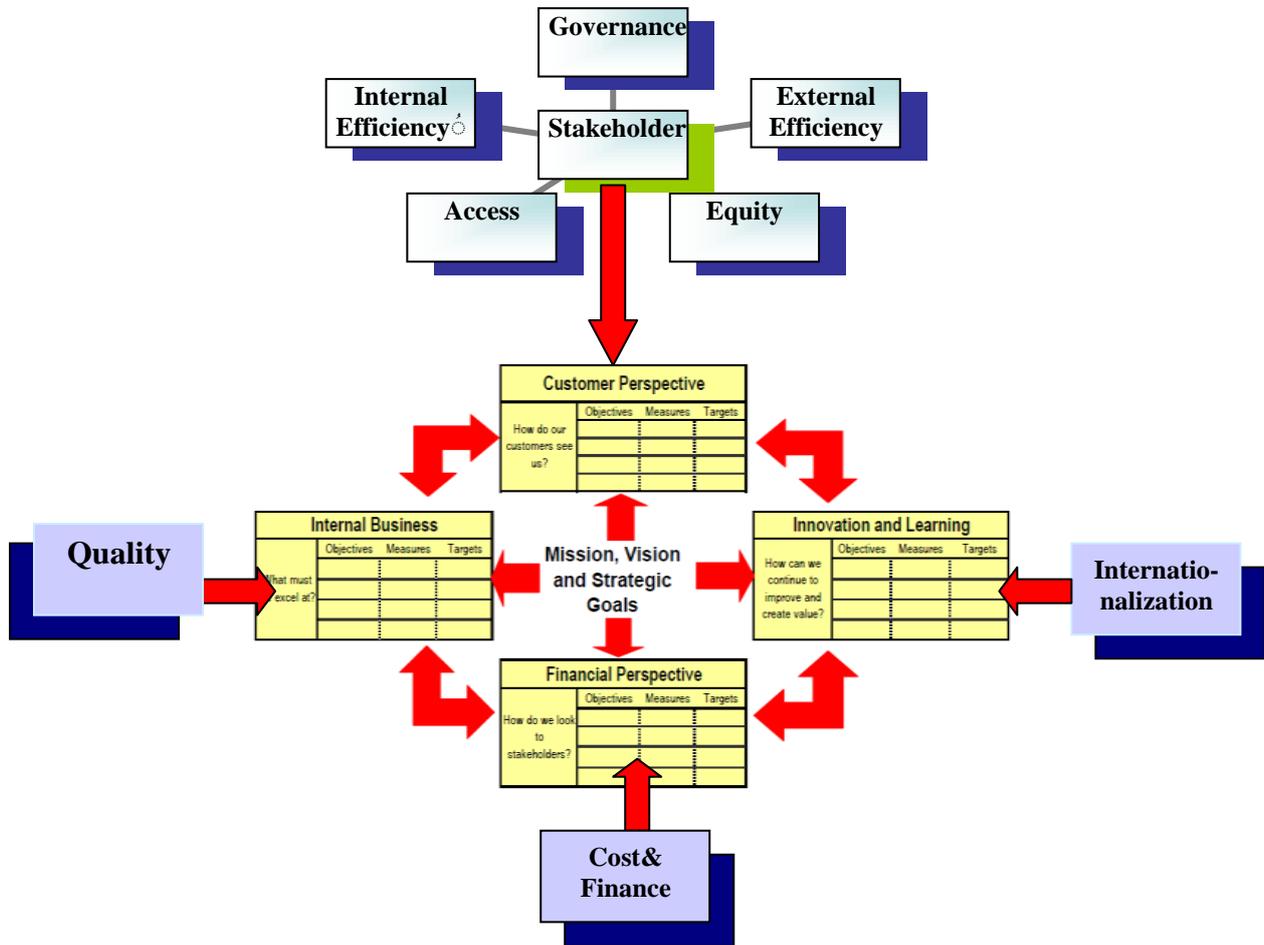
القبول + التوزيع الجغرافي + الإتاحة + التعليم الفني والتكنولوجي + العمل الخاص الحر + تنوع البرامج التعليمية (مفتوح، مستمر، عن بعد) + التعاون والتحالفات الاستراتيجية + الحوكمة والقيادة والإدارة

- الارتقاء بجودة العملية التعليمية والبحثية والمجتمعية في إطار نظام التقويم والاعتماد

أنظمة الجودة + الطلاب والخريجين + أعضاء هيئة التدريس + الإداريين + البرامج والمقررات + البيئة التعليمية + تقويم النتائج التعليمية المستهدفة + تنمية القدرات البشرية

- تنشيط البحث العلمي ودفع عمليات الابتكار والإبداع للعاملين بمنظومة التعليم العالي
(التنمية البشرية + تنشيط البحث علمي والتوسع في برامج الدراسات العليا + الإبداع والابتكار)
- رفع كفاءة أداء الجهاز المالي لمنظومة التعليم العالي، وتحفيز الجامعات على التحول للتوجه الاقتصادي من خلال تعميق مفهوم التمويل الذاتي والجامعة المنتجة
(تنمية مصادر التمويل الذاتي + ترشيد الإنفاق + كفاءة الجهاز المالي + الدعم)

و- الربط بين محاور تحليل الوضع الراهن لسياسات التعليم العالي في مصر وقياس ومتابعة الأداء المتوازن

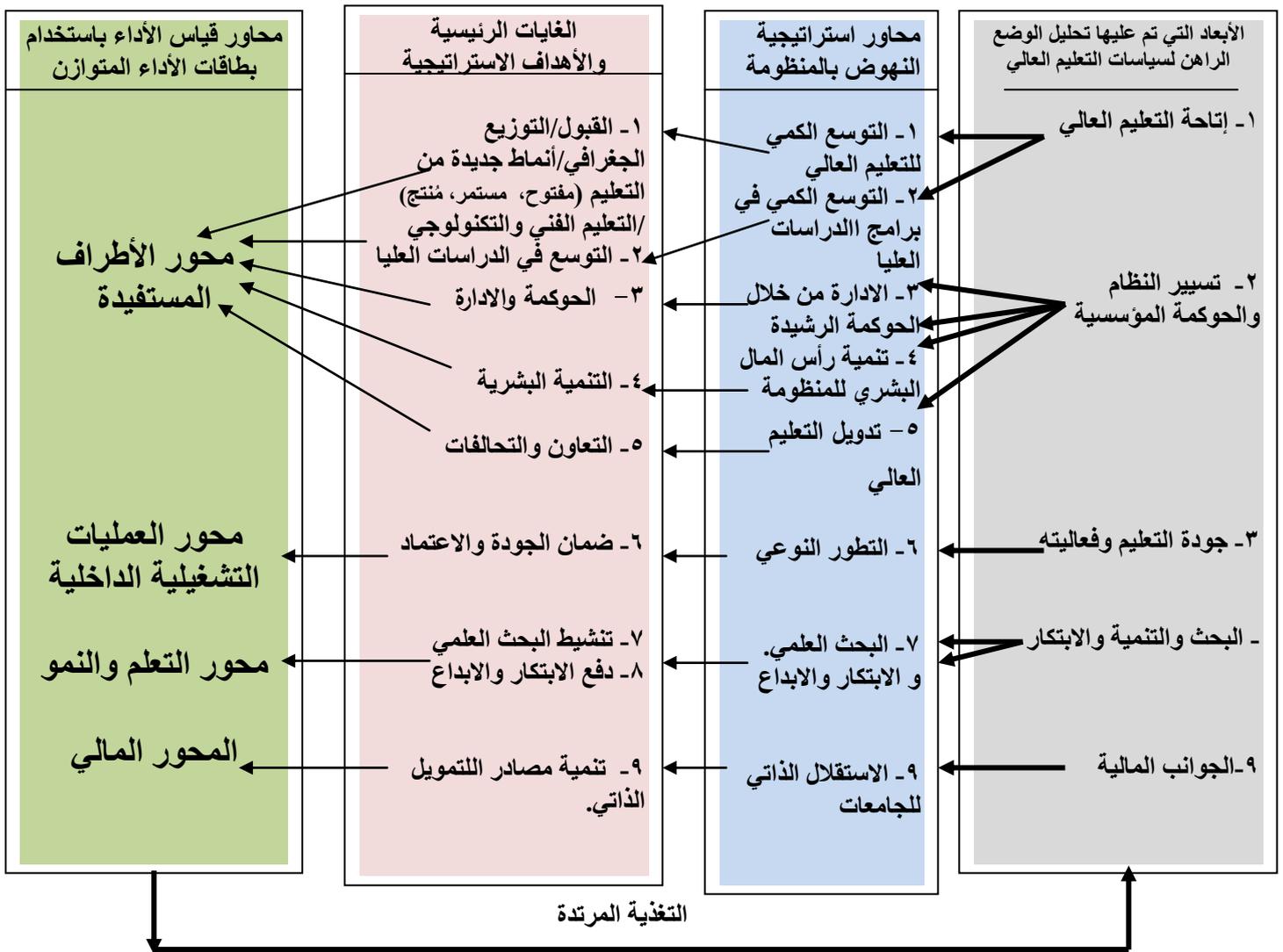


المصدر: من إعداد الباحثة

ز- الربط بين تحليل الوضع الراهن لسياسات التعليم العالي/ محاور الاستراتيجية/ الأهداف الاستراتيجية / قياس ومتابعة الأداء المتوازن للاستراتيجية في تحقيق الرؤية المستقبلية

من خلال استقراء الدراسات واتباع المنهج المنطقي أمكن الوصول إلي اطار مفاهيمي مقترح للربط بين: تحليل الوضع الراهن/ محاور الاستراتيجية/ الأهداف الاستراتيجية / قياس ومتابعة الأداء المتوازن للاستراتيجية في تحقيق الرؤية المستقبلية / كما هو موضح بالشكل التالي :

الإطار المقترح للربط بين: تحليل الوضع الراهن/ محاور الاستراتيجية/ الأهداف الاستراتيجية / الأهداف الاستراتيجية / قياس ومتابعة الأداء المتوازن في تحقيق الرؤية المستقبلية /



المصدر: من اعداد الباحثة

ح- وضع تصور للإصلاحات التشريعية والتنظيمية والمالية والإدارية والسلوكية الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية

مثل إصدار مجموعة من التشريعات الميسرة لتطوير ما هو قائم بالفعل، وضمان عدم تعارض بعض الخطوات والإجراءات مع التشريعات النافذة أو التي تقتقد للسند القانوني لتنفيذها، وتطوير الهياكل التنظيمي لإستيعاب أنشطة الخطة المستحدثة، وتعديل الهياكل المالية التي تستوعب إدخال المفاهيم الاقتصادية والاستثمارية، وإعادة النظر في الإجراءات الإدارية التي تعوق التنفيذ مع ربط السلطة بالمسؤولية، مع تعميق السلوكيات الدافعة والمحفزة لإنجاز أنشطة الخطة بكفاءة وفاعلية. إضافة لوضع تصور عن للخطط البديلة للطوارئ والأزمات التي قد تحدث أثناء عملية التنفيذ.

ط- وضع الخطط التنفيذية المرتبطة بمدي زمني للتنفيذ وتحديد المسؤولين عن التنفيذ، والميزانيات اللازمة

وينبغي في هذه المرحلة محاولة الخروج بأكبر قدر ممكن من بدائل الخطط الاستراتيجية ، ثم ترتيب هذه البدائل. وبصفة عامة تحتوي الخطة الاستراتيجية على عدة خطط متكاملة تتعلق كل واحدة منها بمجال واسع من مجالات العمل والتطوير. وتتضمن هذه المرحلة تحديد المهام والعمليات المطلوب تنفيذها في زمن قصير نسبيا. وتشكل هذه المهام والعمليات في مجملها الخطط التكتيكية. هذه المهام والعمليات هي ترجمة للخطط الاستراتيجية إلى خطوات عملية سينتج عن تنفيذها تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط التي وضعت في المراحل السابقة. ولنجاح بحيث يمكن قياس مدى تنفيذ العملية ومدى تحقيقها للهدف المتعلق بها، تحديد الجهة أو الأفراد المسؤولين عن تنفيذ العملية، تحديد الزمن المتوقع لتنفيذ الخطط التكتيكية ينبغي أن توضح المهام والعمليات بحيث تشمل ما يلي: وصف دقيق للعملية المهمة والعملية، تحديد الدعم المطلوب لهذه العمليات ومصدر هذا الدعم، تحديد أسلوب المراقبة ومتابعة التنفيذ، تحديد أساليب الاتصال وتبادل المعلومات والنتائج بين المسؤولين عن تنفيذ الخطة.

✓ وضع البرامج : فالبرنامج هو بيان بالأنشطة والخطوات المطلوبة لتحقيق خطة محددة. وتهدف

البرنامج إلى جعل الاستراتيجية محددة الخطوات .

✓ وضع الميزانيات : بعد وضع البرامج يتم وضع الميزانيات الخاصة بكل برنامج . وتعتبر

الميزانية بيانا ببرامج الوزارة في صورة نقدية توضح التكاليف التفصيلية لكل برنامج.

✓ وضع الإجراءات : والإجراءات هي خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة معينة، وتصف

بالتفصيل الأنشطة التي يجب أداؤها لإنجاز البرامج السابق وضعها .

ي- تقويم ومتابعة الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي:

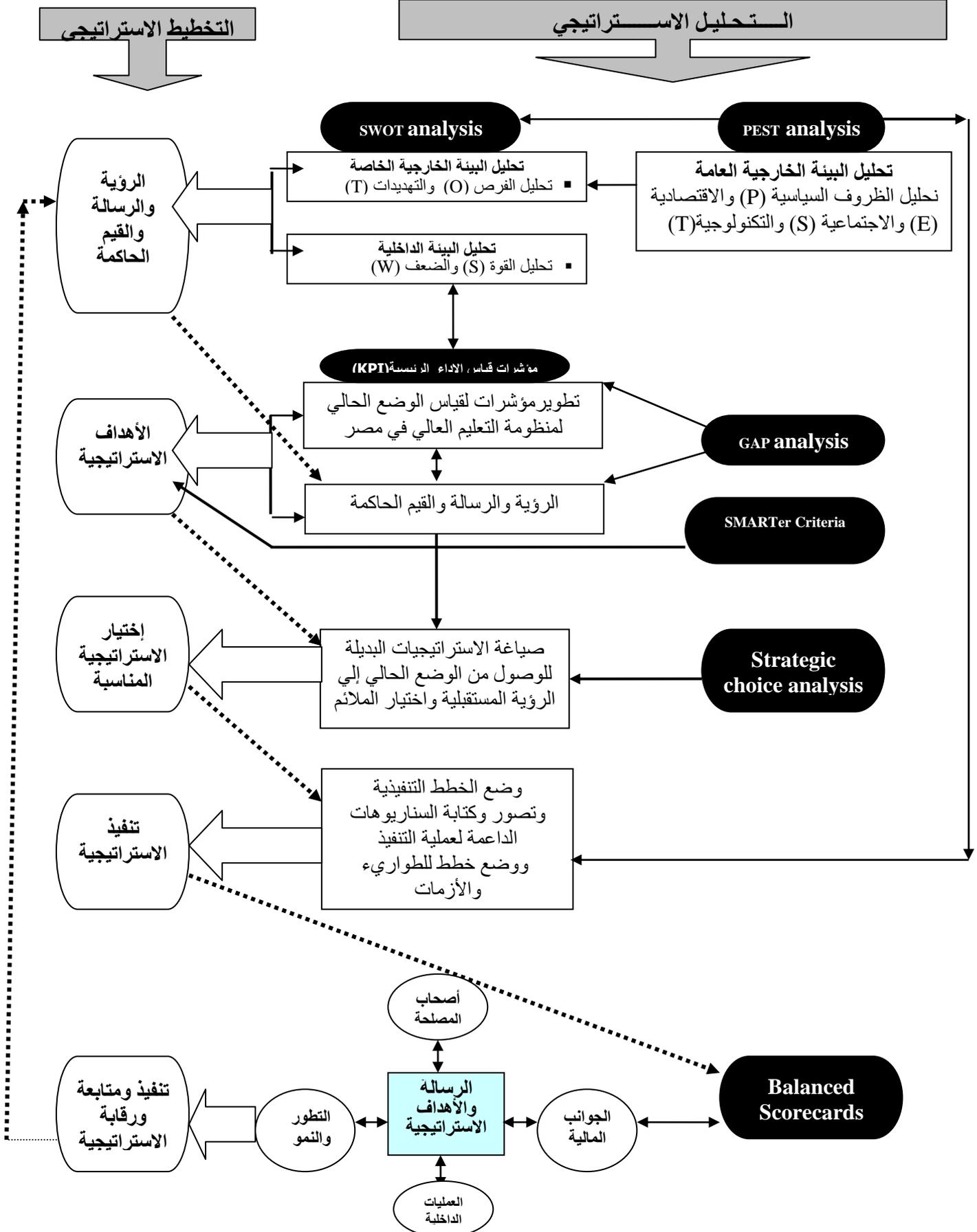
وهي عملية مراقبة وقياس الأنشطة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ومقارنتها بالأداء المخطط له. وبصفة عامة تشمل عمليات التقويم والمتابعة الخطوات الأساسية الموضحة كما يلي: تحديد ما يجب قياسه، حيث

ينبغي على الإدارة التنفيذية القيام بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقييمها . كما يجب أن توفر إمكانية قياس هذه النتائج بشكل موضوعي وثابت مع التركيز دلالة في كل عملية من عمليات التنفيذ. ثم وضع معايير ومؤشرات للقياس : يتم في هذه المرحلة وضع معايير ومؤشرات لقياس أداء العمليات المختلفة داخل المنشأة. ثم إجراء قياس الأداء : ويتم هنا قياس الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة باستخدام المعايير والمؤشرات السابق تحديدها . ويجب إجراء القياسات في أوقات محددة مسبقة . واخيرا مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له : وفي هذه الخطوة تجري مقارنة الأداء الفعلي الذي تم قياسه مع الأداء المرغوب فيه والمخطط له . والهدف هو تحديد الانحرافات إن وجدت مع ملاحظة ضرورة وجود مدى سماح محدد مقبول بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له .

ك- التغذية المنعكسة لنتائج تقويم ومتابعة الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي:

وذلك لاتخاذ الاجراءات التصحيحية بعد إجراء عملية مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له إذا وقع الأداء الفعلي خارج مدى السماح المحدد . وفي هذا الصدد قدمت الباحثة دراسة تعتبر من أوائل المحاولات لربط بطاقات الأداء المتوازن بالتحليل البيئي الرباعي في شكل علاقة منعكسة علي مستوى الجامعات الحكومية المصرية (Abou Warda, 2011).

ويوضح الشكل التالي آلية صياغة إستراتيجية وطنية للنهوض بالتعليم العالي في. حيث أنها مجموعة من العمليات الخاصة بتصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجية. وعلي الرغم من أن مكونات أو مهام عملية التخطيط الإستراتيجي ذُكرت متسلسلة - لسهولة التوضيح - إلا أن هذه المهام متداخلة وتؤثر في بعضها البعض، وبالتالي فيمكن إعتبارها بمثابة خارطة طريق تساعدنا في تحديد طريق الوصول للأهداف الموضوعية.



شكل رقم (١) آلية صياغة استراتيجية للنهوض بمنظومة التعليم العالي في مصر
المصدر: من أعداد الباحثة

النتائج والتوصيات

الادارة الاستراتيجية هي عملية يتم من خلالها تحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك الأداء من خلال التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية. وهي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق الأهداف المنشودة. ويطلق على هذه القرارات والتصرفات بالقرارات الاستراتيجية. وفي مجال الادارة الاستراتيجية بوزارة التعليم العالي تبين حالة فقدان النسبي لبعض المقومات الهامة التي تدعم مراحل عملية الادارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - رقابة ومتابعة الاستراتيجية). قدمت الورقة آلية لصياغة إستراتيجية وطنية للنهوض بالتعليم العالي في مصر للربط بين تحليل الوضع الراهن/ محاور الاستراتيجية/ الأهداف الاستراتيجية / قياس ومتابعة الأداء المتوازن للاستراتيجية لتحقيق الرؤية المستقبلية، من خلال استقراء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي في مصر والوطن العربي والغربي، وإجراء تحليل وثنائي لأهم إنجازات الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي في مصر، بالإضافة إلى الدراسات الدولية لتحليل سياسات التعليم في مصر، فضلا عن مراجعة الأطر النظرية السابقة لوضع إطار مفاهيمي لعملية تطوير الاستراتيجية. أكدت النتائج نجاح الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي من تمكين نظام التعليم العالي خلال العشرية المنقضية من تأسيس بنية أساسية لمنظومة وطنية متطورة للتعليم العالي في مصر. غير أن التطوير الحادث لمنظومة التعليم العالي جاء نسبياً علي المستوي الكمي، أما علي المستوي النوعي فقد كان بطيئاً، ويرجع ذلك إلي أن الآليات الموضوعية لدعم التنفيذ لم تحظ بالاهتمام الكافي، الأمر الذي نتج عنه عدم تنفيذ بعض مشروعات التطوير وإخفاق الجزء الآخر في تحقيق التطور النوعي المنشود للتعليم العالي والغاية المرجوة منها. وتوصي الباحثة ضرورة توفير المقومات الهامة التي تدعم مراحل عملية الادارة الاستراتيجية سواء كانت مقومات سياسية، إقتصادية، تشريعية، مؤسسية، بشرية، سلوكية، أو فنية متمثلة في الاستفادة من نتائج تلك الدراسة التي تؤكد ضرورة الربط بين تحليل الوضع الراهن/ محاور الاستراتيجية/ الأهداف الاستراتيجية / قياس ومتابعة الأداء المتوازن للاستراتيجية لتحقيق الرؤية المستقبلية، وكذا الدراسات التي تؤكد علي ضرورة انعكاس نتائج بطاقات الأداء المتوازن في التحليل البيئي الرباعي عند صياغة استراتيجية النهوض بالتعليم العالي في مصر. وتري الباحثة أن توثيق هذه التجربة بشكل محايد، من شأنه أن يحفظ لأهل الفضل فضلهم، ويعزز لدى الجميع اتجاهات إيجابية لمرحلة مقبلة، تستوجب تكاتف جهود الجميع للحفاظ على مكتسبات المرحلة السابقة والإضافة إليها والتحسين المستمر لها، بهدف الارتقاء بمنظومة التعليم العالي لدعم الأمن القومي.

المراجع

أ- المراجع باللغة العربية :

- ١) السهلاوي، عبدالله عبد العزيز، "الاتجاهات حول الإنفاق علي التعليم العالي والحوار المطلوب" المجلة التربوية، المجلد الرابع عشر ، العدد السادس والخمسون ، الكويت: جامعة الكويت، ٢٠٠٠، ص ص، ١٠٥:١٥٢.
 - ٢) بلقاسم ، زايري (٢٠٠٨) ، العولمة والاقتصاد الدولي التطبيقي ، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي التطبيقي في الدول العربية، جامعة الظهران- المملكة العربية السعودية.
 - ٣) سعدي، وصاف وقوي ، بوحنية ، (٢٠٠٨) ، تسويق الجامعات عالميا ، المؤتمر الدولي حول: استشراف مستقبل التعليم ، جامعة ورقلة: الجزائر.
 - ٤) لجنة التعليم العالي، ورقة متابعة تنفيذ وزارة التعليم العالي لأوراق السياسات التي أقرتها لجنة التعليم العالي بالحزب الوطني.
 - ٥) مكي، أحمد (٢٠٠٥)، الجدوى الاقتصادية للتعليم في عصر العولمة ، <http://www.yemen-nic.info/contents/education/studies/22.pdf>
 - ٦) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، مراجعات لسياسات التعليم العالي: التعليم العالي في مصر، ٢٠١٠.
 - ٧) نعمة، نغم حسين، و بني حمدان، خالد محمد طلال (٢٠١٠) ، نحو آلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية - قراءة لبعض التجارب الرائدة: العالمية والعربية- www.alazhar.edu.ps/arabic/planning/images/lib-arb/133.pdf
 - ٨) وزارة التعليم العالي(٢٠١٠)، مراجعات لسياسات التعليم العالي الوطنية، جمهورية مصر العربية.
 - ٩) وزارة التعليم العالي (٢٠٠٥)، وحدة إدارة المشروعات، مشروع تطوير التعليم العالي: تقرير جماعي عن تقدم سير العمل بمشروعات التطوير، (يونيو ٢٠٠٥)
- ب- المراجع باللغة الانجليزية:

- Abou Warda, Sherein (2011), "Development of a Strategy for Higher Education: Reflecting the Balanced Scorecards on SWOT Analysis with Strategy Development Process", *New Horizons for Commercial Studies*, Faculty of Commerce, Minoufiya University, Vol. 3/4, July& October, 2011.
- Alexandros, G. et.al. (2008), Building Balanced Scorecard in a complex form of enterprise with various effective managerial tools and performance strategies: The case of Gas Corporation S.A., in Greece, MIBES, pp. 75-90

- Atkinson, H. (2006), "Strategy implementation: a role for the Balanced Scorecard?", *Management Decision*, Vol. 44 No. 10, pp. 1441-60.
- Bailey, A., Johnson, G., & Daniels, K. (2000) Validation of a multi-dimensional measure of strategy development processes. *British Journal of Management*, Vol. 11, No. 2, p151.
- Chih-Hsien Hsu , Marcia Y. Sakai (2009) Auditing program evaluation audits: Executive training exercise for assessing management thinking, planning, and actions, *Journal of Business Research*, No. 62, pp. 680–689.
- Crebert, G. (2000), "Links between the purpose and outcomes of planning: perception of heads of school at Griffiths University", *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 73-84.
- Gautreau, A. and Kellner, B.H. (2001), "Recent trends in performance management systems –the balanced scorecard approach", *Management Research News*, Vol. 24, No. 3/4, pp. 153-6.
- Hung-Yi Wua, Yi-KueiLin b, and Chi-Hsiang Chang (2010), Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard, Evaluation and Program Planning, Article in press, online .
- Ian Cobbold and Gavin Lawrie (2002), The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool, Presented at PMA Conference, Boston, USA, May.
- Jan L. Ronchetti (2006), An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organizations, *Journal of Practical Consulting*, Vol. 1, No. 1, pp. 25-35.
- Johnson, G and Scholes, K. (1997) *Exploring Corporate Strategy*. 4th Edition. London: Prentice Hall.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1992). "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol.70, Jan-Feb
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001), "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management", *Accounting Horizons*, 15 (1), pp. 87-104; 15 (2) pp. 147-160.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001), "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic

- Management”, *Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 1, pp. 87-104; Vol.15, No. 2, pp. 147-160.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2005), Creating the Office of Strategy Management, working paper, Paper 05-071, April.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, *Harvard Business Review*, 1996, Vol. 74, No. 1, pp. 75-85.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. and Barrows, E.A.(2008), Developing the strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis, An exclusive preview from Kaplan and Norton's new book, Harvard Business School Publishing Corporation, Spring.
- Lichen Yu, Sujatha Perera, Susan Crowe (2008), Effectiveness of the Balanced Scorecard: The Impact of Strategy and Causal Links, *JAMAR*, Vol. 6, No. 2, pp. 37-58.
- Lines, R. (2000), Teaching with Technology the Space between Strategy and Outcomes, Ulti BASE Online Journal RMIT University, Faculty of Education Language and Community Services, availableat:
<http://ultibase.rmit.edu.au/Articles/online/lines1.htm>
- Lucie Valečková (2009), Application of the Balanced Scorecard into the Formulation of the Firm Strategy, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, Vol. 58, pp. 1174 – 1179.
- Malmi, T. (2001), “Balanced Scorecards in Finnish companies”, *Management Accounting Research*, Vol. 12, No. 2, pp.207-220.
- Patterson, G. (2001), “The applicability of institutional goals to the university organization”, *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 23, No. 2.
- Perera, S., Schoch, H. P. and Sabaratnam, S. (2007), “Adoption of the Balanced Scorecard in Local Government Organizations: An Exploratory Study”, *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, Vol. 2, No. 1, pp. 53-70.
- Projects Management Unit, Evaluation of First Phase of HEEP, June, (2009), pp. 38-39.
- S.F. Lee and Andrew Sai On Ko, (2000), Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies” on QFD methodology, *Managerial Auditing Journal*, Vol.15, No. 1/2, pp. 68-76.

Speckbacher, G., Bischof, J. and Pfeiffer, T. (2003), “A Descriptive Analysis on the Implementation of Balance Scorecard in German Speaking Countries”, *Management Accounting Research*, Vol.14, No. 4, pp. 361-387

Biography



SH. H. Abou Warda, Ph. D
Lecturer, Department of Business
Administration, Faculty of Commerce,
Kafrelsheikh University, Egypt,
5 Hosni Moubark St., Yamama
Building,
Mansoura City, Egypt.
Tel: +020-050- 2359828
Mob: + 020-0123948274
Email: dr.shery_warda@yahoo.com

Dr. Shereen Hamed Abou- Warda is a lecturer and Director of Quality Assurance Unit in Delta University (DU) and a seasoned lecturer Business Administration in several Private Higher Education Institutions in Egypt. She holds B. Sc. Degree, from Zagazeg University; Master Degree in Business Administration (2000), from Mansoura University; Ph.D degree in Marketing (2006) from Mansoura University, Egypt; NLP Diploma and Programmes in fields Building True Success Wherever You Work; Quality Assurance in Higher Education, and External Reviewer for HEIs

Dr. Warda is presently Assistant Professor and Coordinator of Kafrelsheikh University for AHELO project and Trainer in various Training& Consulting Centers. Reviewer in Higher Education & Development.
: Previous publications are papers titled: Quality in Egyptian Higher Education Context
DEA Approach to Enhancement of Internal Quality Assurance Systems in Technical Departments,
A Proposal Model for Measuring of Education Service Quality: An application on Egyptian Higher Education Institutions; The Role of Entrepreneur in Global and International Orientation
for Institution of Higher Education Under Globalization; A Conceptual framework for Marketing High Technology Products. And books titled: Principals of Marketing; Organizational Behavior; and Production Management.