



**التخطيط الإستراتيجي
لدور المؤسسات الوقفية
في تطوير التعليم العالي**

دكتور

أيمن أحمد زيتون

دكتوراه في علم الاجتماع

Ayman.royah@gmail.com

ملخص

التخطيط الاستراتيجي لدور المؤسسات الوقفية في تطوير التعليم العالي أيمن أحمد زيتون

باحث علم اجتماع - كلية الآداب - جامعة دمنهور

يواجه التعليم العالي العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على نظمه وجودة مخرجاته، لذا كان من الضروري البحث عن طرق لمواجهة هذه التحديات باستخدام أساليب حديثة من التخطيط طويل المدى يمكن من خلاله أن نستفد من وسائل وبدائل غير تقليدية لمواجهة تلك التحديات، والأمل معقود على تلك الجامعات الأهلية والوقفية غير الهادفة للربح، ومن هنا جاءت هذه الدراسة متواكبة مع هذا التوجه الجديد. وقد سعت الدراسة لتقديم البدائل المستقبلية الممكنة لمواجهة تحديات التعليم العالي في ضوء الإمكانيات والفرص المتاحة، كما عرضت للتجارب الرائدة والناجحة في مجال الوقف الخيري في التعليم العالي، مع دراسة كيفية الاستفادة منها، كما قدمت استراتيجية مقترحة لدور الوقف في إمكانية مواجهة مشكلات وتحديات التعليم العالي، وقد اهتمت الدراسة بتقديم البدائل المقترحة لدور الوقف في ضوء التجارب العالمية، مع مراعاة الخصوصيات الاجتماعية والثقافية والحضارية.

- الكلمات المفتاحية:

التعليم العالي - الوقف - دراسة مستقبلية - التخطيط الاستراتيجي

Abstract

The Strategic Planning of Endowment (Waqf) Institutions Role in Developing Higher Education

Ayman ahmed zytoun

Sociology Researcher

Faculty of arts – Damanhur university

Introduction

Higher Education encounters many different internal and external challenges. Those challenges have passive impacts on the system and the quality of higher education outcomes. Therefore, researchers should search for scientific and alternative methods to overcome such challenges. Researchers may make use of creative, innovative methods and long-term planning to face all the obstacles on long run. An extra emphasis will be on the private universities and non-profit Waqf institutions as they develop higher education through strategic planning. Thus, the current study is consistent with the current trend in higher education.

Results of the Study :

The study was able to some possible future alternatives necessary for facing higher education challenges in view of the available capabilities and opportunities. and the pioneering and thriving trends in the field of charitable endowment related to higher education, also extent can higher education benefit from Waqf perspective.

The study was able to suggested alternatives of Waqf institutions role in supporting higher education in view of international trends taking in consideration urban, cultural and social values.

Index Terms:

Higher Education - Waqf - Future Study – Strategic Planning.

التخطيط الإستراتيجي لدور المؤسسات الوقفية في تطوير التعليم العالي

المقدمة:

لقد أدت التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية على المستوى العالمي، وفي الوقت الراهن إلى العديد من التطورات والتغيرات التي لحقت بجميع المجتمعات سواء المتقدمة منها أو النامية، حيث أدت العولمة إلى محاولات مختلفة لإعادة التشكيل الثقافي والحضاري للأمم، كما تركت آثارها القوية على البنية الاقتصادية للشعوب الفقيرة، مما يدعوها إلى إعادة الهيكلة الاقتصادية في اتجاه اقتصاد السوق المعولم، الأمر الذي دعا إلى تحول وتغير دور الدولة في العملية الاقتصادية لتقلل من دورها في التدخل المباشر في الأنشطة الاقتصادية، لتدفع بالقطاع الخاص والقطاع الثالث للقيام بأدوار جديدة، لتحل محل الدولة في كثير من الأعمال التي كانت تقوم به سلفاً. وقد أثر التوجه السابق في قطاع التعليم خاصة التعليم العالي، والذي حصل فيه القطاع الخاص والثالث على دور كبير في المرحلة الأخيرة، في حين بدأت تتنازل الدولة عن كثير من أدوارها.^(١) مما دعا إلى إعادة النظر في الأدوار الملقاه على عاتق المؤسسات الخيرية والأهلية وفي مقدمتها الوقف، الذي لعب دوراً كبيراً في الحياة العلمية - على وجه الخصوص-

(١) شبل بدران ، كمال نجيب ، التعليم الجامعي وتحديات المستقبل ، القاهرة ، دار المحروسة ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٦.

في العالم الاسلامي، وإن كان يعاني من الانحسار في كثير من أقطاره الآن.

ومما يلفت النظر الدور المتنامي للوقف في العالم الغربي في شتى المجالات، وتحديداً في مجال التعليم العالي الذي يقدمه عبر جودة عالية، مما أفضى إلى الإقبال على تلك الجامعات الأهلية غير الربحية، التي ربما تتفوق على تلك الجامعات الحكومية، ومنها - على سبيل المثال - الجامعات الأمريكية مثل : هارفارد، ستانفورد، برنستون، شيكاغو، بيل، كرونيل، وكاليفورنيا الأهلية والتي تقدر أوقافها بحدود مليار ونصف دولار، وجامعات كندية مثل برتش كولومبيا، كالغري تورنتو، ماك جيل، البرتا، فان (لافال). وهذه الجامعات يسهم فيها الوقف بدور كبير في تمويلها.^(٢) ويمكن إجمال الموقف في أن المؤسسات الوقفية والخيرية في الولايات المتحدة الأمريكية تقدم ٢٦% من مجموع خدمات التعليم في كافة المراحل التعليمية.^(٣) لذلك تعتبر أمريكا اليوم رائدة العمل الخيري، وبها أكثر من ٣٢٠٠٠ مؤسسة وقفية وخيرية نشطة.^(٤) وفي بريطانيا هناك جامعات عريقة مثل أكسفورد،

(٢) عبد العزيز العنقري ، دور المنظمات غير الحكومية في تقديم خدمة التعليم العالي، دكتوراة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٦ ، ص ٧١-٧٥.

(٣) عصام جمال سليم غانم ، دور الوقف في التعليم بمصر (١٢٥٠-١٧٩٨م) ، ماجستير معهد الدراسات التربوية ، ٢٠٠٤.

(٤) جمال برزنجي ، الوقف وأثره في تنمية المجتمع : نماذج معاصره لتطبيقه في أمريكا الشمالية ، ندوة نحو دور تنموي للوقف ، الكويت ، ١٩٩٣ ، ص ١٤١.

وكمبريدج، وغيرها من الجامعات الحديثة قد تأسست بالتبرعات الفردية والأوقاف والمنح.^(٥) وهو ما قد يحدث في كثير من الدول المتقدمة التي تحصل فيها كليات المجتمع - على سبيل المثال - على ما يقرب من ٧٠٪ من تمويلها من المجتمع المحلي دون الاعتماد على التمويل الحكومي.^(٦)

وإذا كانت الدول الغربية تقدم هذا النموذج الواضح لنجاح التعليم الأهلي غير الربحي من خلال الدور المحوري للوقف في هذه التجارب الناجحة، فإنه من الضروري الآن إعادة النظر في دور المؤسسات الوقفية والمنظمات غير الحكومية في العالم العربي على غرار مؤسسة فورد التي قدمت ما يقرب من ١٠ مليار دولار في صورة منح وقروض منذ انشائها ١٩٣٦ وحتى ٢٠٠٠.^(٧) وعليه لا بد من إعادة تفعيل دور المؤسسات الوقفية - والتي يصل عدد أوقافها الخيرية في مصر على سبيل المثال إلى ما يقرب من ٢٢٠٠٠ وقف خيري صرف^(٨) - في

^(٥) عبد الرحمن أبو عمه ، التعليم العالي في بريطانيا ، الرياض ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٤-٢٥.

^(٦) Richard T.Ingram ، **Governing public colleges and universities** ، San Francisco; Jossey - Bass publishers ، 1993, p.40.

^(٧) ريهام أحمد خفاجي ، دور المؤسسات الخيرية في دراسة علم السياسة في الولايات المتحدة ، دراسة حالة مؤسسة فورد ، ماجستير كلية الاقتصاد ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٦ .

^(٨) محمود القلموني ، تجربة جمهورية مصر العربية ، ندوة عرض التجارب الوقفية في الدول الإسلامية ، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي ، بالتعاون مع الأمانة

تقديم خدمة التعليم العالي الأهلي غير الربحي للمساهمة في خدمة التنمية الشاملة في ضوء خطط وسياسات مقننة وأهداف وبرامج واضحة.

مشكلة الدراسة :

مع تلك التحديات التي يواجهها التعليم العالي من تزايد أعداد الملتحقين مع قلة الأماكن المتاحة لهم بالجامعات الحكومية، وضعف قدرة الحكومات على تمويل المؤسسات القائمة بالإضافة إلى ضعف التنسيق والترابط بين كم ونوعية الخريجين وسوق العمل ومجالات التنمية، وضعف مستوى الخريجين، وضعف الكفاءة الداخلية لتلك المؤسسات.^(٩) فإنه من الضروري البحث عن وسائل وبدائل غير تقليدية لمواجهة تلك التحديات، والأمل معقود على تلك الجامعات الأهلية والوقفية غير الهادفة للربح والممولة ذاتياً من الأوقاف والهبات والأعمال الخيرية في استيعاب تلك الطاقات، وتوجيهها نحو مناهج دراسية حديثة، في وجود اتفاقيات علمية مع الجامعات الأخرى وشراكات مع المؤسسات الانتاجية.

وإن نجاح الغرب في استثمار أموال الأوقاف في التعليم العالي لم يكن محض الصدفة، وإنما كان نتيجة لتخطيط مسبق، وهو الأمر نفسه الذي أدى إلى إحجام الكثير من المؤسسات الوقفية في عالمنا العربي عن ممارسة دور بارز في مجال التعليم العالي، رغم فعاليتها ونشاطها الكبير

==

العاملة للأوقاف بالكويت ، و البنك الاسلامي للتنمية ، ١٥-١٨ ديسمبر ٢٠٠٢ ، ص ٣٠.

^(٩) حسن شحاته ، نحو تطوير التعليم في الوطن العربي بين الواقع والمستقبل ، تقديم حامد عمار ، القاهرة ، المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣ ، ص ص ٢٠٦-٢١٣.

في مجال التعليم، وذلك لعدم وجود رؤية أو تخطيط تستطيع من خلاله المساهمة الفعالة في تطوير هذا النوع من التعليم، مما دفعها للمشاركة في مجالات تعليمية واجتماعية أخرى.

ولقد قام الوقف بدور كبير في المجتمعات الإسلامية قديماً وحديثاً، وساهم في بقاء المجتمع المسلم محصناً، بعد أن تعددت سلبيات الحكم، وتنوعت انحرافاتة، وظل الوقف يمد مؤسسات المجتمع الإسلامي بالموارد التي تبقّيها على حيويتها وصلابتها واستمرارها. وكما أسهم الوقف بدور بارز في المسيرة التعليمية عبر إنشاء الصروح العلمية والمكتبات والمدارس والجامعات.^(١٠)

وتعتبر عملية تطوير التعليم العالي من أهم القضايا الملحة التي تقف على رأس قائمة المطالب القومية لأمتنا العربية والإسلامية، إلا أنه من الملاحظ أن جهود التخطيط واستخداماته للتطوير في مؤسسات التعليم العالي مازالت محدودة في معطياتها وفي استخدام أدواتها، بالإضافة إلى محدودية مدى التخطيط المعتمد في تلك المؤسسات، والتي تتمحور في استخدام التخطيط القصير المدى Short – Range Planning.^(١١) ولذلك يصبح تخطيط التعليم العالي تخطيطاً طويل المدى ضرورة لا مفر

^(١٠) جورج المقدسي ، نشأة الكليات ومعاهد العلم عند المسلمين وفي الغرب ، ترجمة محمود سيد أحمد ، جده ، مركز النشر العلمي ، جامعة الملك عبد العزيز ، ١٤١٤هـ - ١٩٩٤ ، ص ٣٠ .

^(١١) عبد الله بوبطانة ، التخطيط في التعليم العالي ، أهدافه ، وسائله ، دراسات حول تخطيط وتجديد التعليم العالي في الوطن العربي ، دراسات ووثائق ، ع ٩ ، آيار / مايو ، ١٩٨٥ .

التخطيط الاستراتيجي لدور المؤسسات الوقفية في تطوير التعليم العالي

منها، فهو المخرج الواقعي لعلاج مشكلاته، على أن هذا يقتضي بطبيعة الحال ضرورة التحديد الدقيق الكمي والكيفي لمفردات تحديات التعليم العالي لتحديد الخيارات المستقبلية اللازمة لتخطيط مسار التعليم العالي ككل.^(١٢)

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي واحداً من أكثر الخطوات التطويرية التي استخدمت على مدار السنوات الماضية، وهو يحمل آمالاً كبيرة ليكون أداة فعالة للمؤسسات التي لا تهدف الربح **Non - Profit Organization** والتي نجحت بالفعل في تطوير خططها الاستراتيجية وتنفيذها، وأصبحت معظم الجامعات والكليات في الولايات المتحدة وأحاء العالم منخرطة في عملية التخطيط الاستراتيجي.^(١٣) وقد كان التخطيط الاستراتيجي مرتبطاً لفترة طويلة بالمنظمات الربحية التي تواجه العديد من التغيرات السريعة التي تشكل تهديداً أو فرصاً يجب استغلالها، ولكن مع تطور أعمال المنظمات غير الهادفة للربح، بدأ تثبيت مفهوم التخطيط الاستراتيجي في ذلك القطاع.^(١٤) ومن المؤسف أن العديد من

(١٢) ضياء الدين زاهر ، كراسات مستقبلية : جامعاتنا العربية في مطلع الألفية الثالثة

: تحديات وخيارات ، المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٠.

(١٣) دانييل جيمس راولي ، هيربيرت شيرمان ، من الخيط إلى التغيير : تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالي ، ترجمة ياسين كلاس ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، ٢٠٠٧، ص ٤٣.

(١٤) ياسر عبد الوهاب ، مسعد رضوان ، برنامج التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الحكومية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، بالتعاون مع الصندوق المصري السويسري للتنمية ، الاسكندرية ، ١١-١٥ مارس ٢٠٠٧.

المؤسسات والجامعات والكليات في العالم العربي لم يبادر حتى الآن للاستفادة من الامكانيات والطاقات المتوفرة للتخطيط الاستراتيجي، مع أن استخدام التخطيط بشكل عام ليس جديداً في معاهد التعليم العالي، فالكثير من هذه المعاهد قد عرف مستويات عدة من التخطيط.^(١٥) وقد ظهرت عدة تجارب ومحاولات جادة في بعض من البلدان العربية لإنشاء جامعات غير ربحية أو وقفية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة متواكبة مع هذا التوجه الجديد.

تساؤلات الدراسة :

ومما سبق قد تبلورت ملامح مشكلة الدراسة بصورة واضحة مما يجعلنا أمام تساؤل رئيس يمكن طرحه :

- ما أهم ملامح التخطيط الاستراتيجي المقترح لدور المؤسسات الوقفية في تطوير التعليم العالي ؟

ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات، تشكل في مجموعها مشكلة الدراسة وهي كالتالي:

- كيف يمكن أن تسهم المؤسسات الوقفية في تطوير التعليم العالي؟

- كيفية تحديد الخيارات والبدائل الإستراتيجية للمؤسسات الوقفية؟

(١٥) سليم سلامه الروسان ، أثر التخطيط الاستراتيجي الفعال في تحقيق الأهداف الجامعية ، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية ، جامعة المنوفية ، ع ١ ، س١٣ ، ١٩٩٨ .

- ما أهم الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسات الوقفية لدعم التعليم العالي ؟

- كيف تسهم المؤسسات الوقفية في الاستفادة من البدائل المستقبلية للتعليم العالي في ضوء التخطيط المقترح ؟

- ما أهم أشكال التدخل الإصلاحي للمؤسسات الوقفية في مؤسسات التعليم العالي القائمة؟

- ما أهم ملامح التصور الاستراتيجي للتدخل الجذري في مؤسسات التعليم العالي ؟

أهداف الدراسة

١- محاولة تقديم البدائل المستقبلية الممكنة لمواجهة تحديات التعليم العالي في ضوء الإمكانيات والفرص المتاحة.

٢- تحليل بعض التجارب الرائدة والناجحة في مجال الوقف الخيري على التعليم العالي، مع دراسة كيفية الاستفادة منها.

٣- تحديد معالم استراتيجية مقترحة لدور الوقف في إمكانية مواجهة مشكلات وتحديات التعليم العالي.

٤- تقديم البدائل المقترحة لدور الوقف في ضوء تجارب العالمية، مع مراعاة الخصوصيات الاجتماعية والثقافية والحضارية.

٥- التخطيط لدور المؤسسات الوقفية في ضوء بعض الخبرات العالمية.

أهمية الدراسة

١- متابعة وتحليل بعض التجارب التي أسهم فيها الوقف في مجال التعليم، والاستفادة من هذه التجارب، مع توظيفها في الحالة الإسلامية.

٢- استكمال جهود الباحثين في مجال الوقف الخيري ودوره التنموي في المجتمع المعاصر، والانطلاق إلى مرحلة جديدة نحو التخطيط الاستراتيجي لهذا الدور المستقبلي، في ظل عدم وضوح الاستراتيجيات المستقبلية لدور المؤسسات الوقفية في التعليم العالي في العالم العربي.

٣- ربط عمليات تخطيط التعليم العالي بالتخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة التحديات وتقديم الحلول في ضوء التهديدات والفرص المتاحة.

٤- ندرة الدراسات التي تناولت تفعيل المعاصر لدور الوقف في المجال التعليمي، خاصة التعليم العالي انطلاقاً من واقع التعليم ومشكلاته.

٥- تقديم تصور للاستراتيجيات التي يمكن أن يتدخل من خلالها الوقف في تطوير نظم التعليم العالي.

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي لمناسبته لموضوع الدراسة، حيث يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد العلاقات التي توجد بين الوقائع، فهو يتعدى مرحلة جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل

والربط والتفسير لهذه البيانات، وكذلك تصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها، لتسهم في فهم الواقع وتغييره، وفي كثير من الأحيان لا تقف البحوث الوصفية عند حد الوصف، ولكنها تهتم بتقويم الظواهر في ضوء قيم ومعايير معينة، وإقتراح خطوات يمكن أن تتبع للوصول إلى الصورة التي ينبغي أن تكون عليها في ضوء هذه المعايير والقيم.

كما يستند هذا المنهج إلى عدة طرق وأدوات مثل المسح survey النظري أو الميداني وتحليل المضمون Content Analysis، ودراسة الحالة Case study، أسلوب دلفي وهو الذي ستعتمد عليه الدراسة، ومهما اختلفت أشكال طرق وأدوات المنهج الوصفي إلا أنها جميعاً تقوم على أساس الوصف المنظم للحقائق والخصائص المتعلقة بظاهرة أو مشكلة محددة بشكل علمي دقيق.

- أسلوب دلفي :

يعتمد منهج الدراسة على أسلوب دلفي، وإن فكرة أسلوب دلفاي هي التوصل إلى صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه استناداً إلى آراء المتخصصين الذين يجمعون بين الخبرة في موضوع اهتمام البحث، والقدرة على الاستبصار والحدس والتخيل الإبداعي، ويتم التفاعل بين آراء هؤلاء الخبراء بطريق غير مباشر ومن خلال عدد من الجولات.

وبذلك يمكن اعتبار أسلوب دلفاي مجموعة من الإجراءات المترابطة والمتتابعة من أجل استخراج آراء مجموعة من الخبراء والمتخصصين حول موضوع معين ثم تنقيتها والتقريب فيما بينها، والوصول بها إلى صيغة نهائية متفق عليها، لكونها متضمنة عمليات توفيقية، وغالباً ما يكون الموضوع مشكلة معقدة أو قضية غامضة. ويذكر "ملنر"، وكاميرود

Molnar & Kammerud أن أسلوب دلفاي قد اشتق أداة لجمع البيانات والمعلومات عن المستقبل، ووجد ملائماً لدراسات اتخاذ القرار واستخدام استخداماً كبيراً في تحديد الأهداف في التخطيط التعليمي.^(١٦)

مفاهيم الدراسة :

١ - الوقف :

وهناك العديد من التعريفات للوقف، ويمكن تبني التعريف التالي: "تحويل الأموال من وظيفتها الاستهلاكية إلى استثمارها في أصول رأسمالية إنتاجية، تنتج المنافع والخدمات والايرادات التي تستثمر في المستقبل في أوجه البر والخير". إذن فالوقف عملية تجمع بين الادخار والاستثمار معاً، فهي تتألف من اقتطاع أموال كان يمكن للمالك أن يستهلكها إما مباشرة أو بعد تحويلها إلى السلع، ليستهلكها بنفسه أو يستهلكها ورثته من بعده. ويمتاز الواقف بأنه ننا بهذا المال عن الاستهلاك إلى الاستثمار، بهدف زيادة الثروة الانتاجية في المجتمع، وهذه الثروة الانتاجية الموقوفة يمكن أن تنتج أي سلع أو خدمات أخرى تباع للمستهلكين وتوزع عائداتها الصافية على أغراض الوقف، حسب شروط الواقف ونصوصه التي لا تخالف أحكام الشريعة.^(١٧) ويعد هذا التعريف

(١٦) منيرة محمد البواردي ، التخطيط للتعليم الجامعي الأهلي للبنات في ضوء متطلبات خطط التنمية بالمملكة العربية السعودية ، جامعة الإمام محمد بن سعود ، كلية العلوم الاجتماعية ، ٢٠٠٣ ، ص ١٦٦ .

(١٧) محمد بن أحمد الصالح ، الوقف الخيري وتميزه عن الوقف الأهلي ، ندوة الوقف في الشريعة ومجالاته ، ٢٠٠٠ .

التخطيط الاستراتيجي لدور المؤسسات الوقفية في تطوير التعليم العالي

من التعريفات التي تجمع بين أصالة الوقف ومشروعيته وبين نماذجه وتطبيقاته المعاصرة.^(١٨)

(١٨) لمزيد من التفاصيل حول الوقف وتعريفاته انظر :

- عبد الله بن أحمد بن قدامة المقدسي (٦٢٠هـ) . المقنع في فقه إمام السنة أحمد بن حنبل الشيباني ، الرياض ، المؤسسة السعيدية ، ج٢ ، ص٣٠٧ .
- زهدي يكن ، الوقف في الشريعة والقانون ، بيروت ، دار النهضة العربية ، ١٣٨٨هـ ، ص٧ .
- محمد أبو زهرة ، محاضرات في الوقف ، ط٢ ، دار الفكر العربي ، ١٩٧١ ، ص٥ .
- ناصر بن سعد الرشيد ، تسخير البحث العلمي في خدمة الأوقاف وتطويرها ، ندوة الوقف وأثره في التنمية ، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية ، ١٤٢٠هـ .
- محمد سراج ، أحكام الوقف في الفقه والقانون ، القاهرة ، ١٩٩٣ ، ص١٦ وما بعدها .
- أحمد بن يوسف الدريويش ، الوقف : مشروعيته وأهميته الحضارية ، ندوة الوقف وأثره في التنمية ، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية ، ١٤٢٠هـ .
- الكبيسي ، أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية ، بغداد ، وزارة الأوقاف العراقية ، مطبعة الإرشاد ، ١٩٧٧ .
- حسن عبد الله الأمين ، الوقف في الفقه الإسلامي ، بحث ضمن كتاب إدارة وتنمية ممتلكات الأوقاف ، منشورات البنك الإسلامي للتنمية ، جدة ، ١٤١٥هـ ، ١٩٩٤م .
- عبد الودود محمد السريتي ، الوصايا والأوقاف والمواريث في الشريعة الإسلامية ، بيروت : دار النهضة ، ١٩٩٧ .
- عبد الله بن أحمد الزيد ، كتاب الوقوف ، الرياض ، مكتبة العارف ، ١٤١٠هـ .

٢- المؤسسات الوقفية :

نستطيع القول بأنها تشمل كافة المنظمات سواء الحكومية أو غير الحكومية، والجمعيات الأهلية والخيرية، العاملة في مجال الوقف سواء الخيري أو الأهلي، والتي تتولى إدارة الوقفيات وتثميرها، أو تمويل المشروعات والاتفاق عليها من المصادر الوقفية وعوائدها.

٣- التطوير :

هو ذلك التغيير المخطط المعتمد على معلومات وبيانات ودراسات تقويمية وأهداف استراتيجية يسعى النظام التعليمي إلى إحداثها، وتمر حركة التطوير بثلاث مراحل : التقويم، التخطيط والتطوير ثم إعادة التقويم.^(١٩) وعليه فإن مفهوم التطوير في التعليم يستوعب كل عمليات النمو الكمي والتحسين الكيفي التي يشهدها التعليم نظاماً ومؤسسات، سياسات وتنظيمات، مواد وأنشطة، أساليب تدريس وتقويم في مسار منهجي دائم ومتصل على الصعيدين الفكري والعملية لتحقيق أهداف مرغوبة قومية عامة وتربوية خاصة.

(١٩) محمد جمال نوير ، مستقبل التعليم في الوطن العربي - الأوضاع الكمية ،
المجلة العربية للتربية ، مج ١١ ، ع ٢ ، ١٩٩١ ، ص ٦٩ .

- انظر أيضاً :

- حلمي أحمد الوكيل ، تطوير المناهج ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ،
١٩٨٢ ، ص ١٣ .

- محمود مصطفى قمبر ، تطوير التعليم في قطر - استراتيجيات وأليات ،
ندوة تطوير التعليم العام بدولة قطر ، جامعة قطر ، كلية التربية ، ص ٤ .

٤- الإستراتيجية :

هي ترجمة الاختيارات السياسية إلى مجموعة من الإجراءات لتحديد ما يتخذ من عمل كلما جاء المستقبل بمتغيرات جديدة وإن هذا من شأنه أن يساعد في تحديد الهدف المنشود وكذلك تقدير الاعتمادات المالية المخصصة لبلوغ هذا الهدف وأيضاً معايير الحكم على بلوغها كي يساعد في تصور الاحتمالات والطوارئ غير المنظورة.^(٢٠) وبعبارة أخرى : " هي الإتجاه العام أو خط السير الذي تتخذه المؤسسة وصولاً إلى غايتها.

(٢٠) حسين كامل بهاء الدين ، التعليم والمستقبل ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٩٧ ، ص٨٣.

انظر أيضاً :

- حسن مطاوع ، دراسة استراتيجية وعسكرية عن فلسطين ، ج ١ ، القاهرة ، معهد البحوث والدراسات العربية ، ١٩٨٢ ، ص٦.
- المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة ، استراتيجية تطوير التربية العربية ، ط١ ، تونس ، ١٩٧٩ ، ص ص ٢٩-٣٠ .
- إسماعيل صبري عبد الله ، استراتيجية التنمية في مصر ، القاهرة ، الهيئة العامة للكتاب ، ١٩٨٧ ، ص٤٧.
- محمد أحمد الغنام ، التفكير الاستراتيجي في التربية ، لبنان ، بيروت ، مجلة التربية الجديدة ، ع ٢٨ ، ١٩٨٣ ، ص٦.
- محمد حسن القبسي ، استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي والعالي في دولة قطر ، دكتوراة معهد الدراسات التربوية ، د.ت .
- عبد الفتاح جلال وآخرون ، استراتيجية مقترحة لمحو الأمية في الوطن العربي ، سرس الليان ، المركز الدولي للتعليم الوظيفي في العالم العربي ، ١٩٧٦ ، ص٣.

وتتعدد طرق الوصول عادة إلى غاية من الغايات، ومن هنا تأتي تشكيلة من البدائل الاستراتيجية لكل غاية ن وتأتي المفاضلة والاختيار من هذه البدائل وفق معايير، منها : الإمكانيات والظروف المتاحة ن والعوائق المحتملة، والتكلفة ن وسرعة الوصول إلى الغاية، والعوائد المتوقعة. وقد تكون الاستراتيجية المفضلة مزيجاً من عدد من الاستراتيجيات أو سلسلة متتابعة من عدد من الاستراتيجيات (استراتيجية ممرحة) مثل ذلك الاستراتيجيات التي يمكن بواسطتها تعميم التعليم الإبتدائي بوصفه غاية. (٢١)

٦- التخطيط الإستراتيجي.

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه : " عملية متكاملة يشارك فيها كل المستويات داخل وخارج المنظمة وذلك لتحليل بيئة المنظمة الداخلية وتقييم قدرتها الذاتية وصياغة رسالتها وأهدافها واختيار البدائل والاستراتيجيات ومن ثم وضع البرامج والخطط لتنفيذ تلك الاستراتيجيات وتحديد الموارد المطلوبة لها وذلك في ضوء التغيرات المحيطة بعمل المنظمة والمتوقعة.

(٢١) محمود عباس عابدين ، قضايا تخطيط التعليم بين العالمية والمحلية ، القاهرة :
الدار المصرية اللبنانية ، ص ٦٦.

الإطار النظري

أولاً : مضامين التخطيط الإستراتيجي وأهدافه :

يحتوي التخطيط الاستراتيجي على مفهوميين : (٢٢)

الأول : التخطيط وهو عملية دراسة الاستفادة من الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك بهدف تحقيق نتائج محددة في إطار زمني محدد في المستقبل.

(٢٢) ياسر عبد الوهاب ، مسعد رضوان ، برنامج التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الحكومية ، مرجع سابق ، ص٧.
انظر أيضاً :

- طاهر عبد الرازق ، أحمد الطيب غبوش ، المحاور الرئيسية لعملية التخطيط الإستراتيجي ، مجلة الإداري ، ع٥٧ ، مسقط ، يونيو ١٩٩٤ ، ص ص ٩٩-١٠٠.
- محمد عبد الخالق مدبولي ، التخطيط المدرسي الاستراتيجي ، القاهرة ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، ٢٠٠١ ، ص ٣٤ .
- محمود السيد عباس ، كفايات استخدام التخطيط الإستراتيجي الواجب توافرها لدى مديري المدارس ، التربية والتنمية ، س ١٣ ، ع ٣٣ ، يوليو ٢٠٠٥ .
- عبد الفتاح جلال ، استراتيجية تطوير إعداد المعلم العربي ، بحث مقدم إلى اجتماع المجلس التنفيذي لاتحاد المعلمين العرب ، الندوة التربوية ، ١٠-١٥ ديسمبر ١٩٩٤ ، ص ص ٥-٦ .
- أحمد اسماعيل حجي ، نحو مرتكزات لاستراتيجية عربية للتعليم ، الاجتماع التنفيذي لاتحاد المعلمين العرب ، الندوة التربوية ، ١٠-١٥ ديسمبر ١٩٩٤ ، ص ص ٣-٥ .

الثاني : الإستراتيجية ويقصد بها تلك الخطط والأنشطة التي تتخذها المؤسسة بحيث تخلق نوعاً من التوافق ما بين رسالة المنظمة وأهدافها والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

ويعرف التخطيط بأنه الموازنة بين ما هو مطلوب وما هو متاح عملياً فهو يعني بتعبئة وتوجيه الموارد والطاقات والقوى البشرية المتاحة لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية متفق عليها، وترسم هذه الأهداف وتحدد داخل كل مجتمع في إطار الفلسفة السياسية والاجتماعية التي يؤمن بها المجتمع والتي تتفق مع بنائه التاريخي والاجتماعي والثقافي، ويتم تحقيق هذه الأهداف في فترة زمنية تحددها الخطة، وتعمل كل خطة على تحقيق الأهداف المقررة بأقل تكلفة ممكنة عملياً، ويرتبط التخطيط بهذا المعنى بمجموعة من المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع مثل : التغيير الاجتماعي والثقافي، ديناميات التغيير الموجه، اتخاذ القرار والسلطة، النظم الاجتماعية، السياسة الاجتماعية.... فالتخطيط في جوهره عبارة عن المحاولة البشرية العمدية لتوجيه التغيرات الاجتماعية والثقافية داخل المجتمع في مسارات معينة، وبذلك يقوم التخطيط على أساس مجموعة متنوعة من العمليات والدراسات والتقديرات والاجراءات والأولويات والقرارات والتنفيذ والتقييم.. فهو نشاط اجتماعي واقتصادي يستهدف تحقيق أهداف متسقة وأولويات معينة للتنمية سواء في المجال

المادي أو البشري، وتحديد الوسائل الملائمة لبلوغ تلك الأهداف، وأخيراً أعمال تلك الوسائل لتحقيق تلك الأهداف.^(٢٣)

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدم لهدف أساسي يتمثل في مساعدة المؤسسة لأداء وظيفتها بصورة أفضل من خلال تركيز جهودها، والتأكد من أن كل أعضائها يسيرون تجاه أهداف مشتركة، وفي إطار القيام بتحقيق هذا الهدف فإن تلك الأداة تعمل على تحديد اتجاه المؤسسة في ظل تغيير المناخ، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن تحديد اتجاه المؤسسة في ظل تغيير المناخ، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن جهود منظمة من أجل اتخاذ مجموعة القرارات والأعمال التي ترسم وتحدد ما يجب أن تكون عليه المؤسسة، وماهية الدور المنوط بها، ولماذا تقوم به، مع التركيز على الوضع المستقبلي لها.

وتتصف الإجراءات التي تتخذ عند التخطيط بكونها إستراتيجية، وهو الأمر الذي يعني إنها تتضمن عملية تحضير المؤسسة بأفضل صورة ممكنة لكي تلائم المناخ الذي تعمل به، وسواء كانت الظروف المتعلقة بذلك المناخ معروفة مقدمة أم لا، وهذا ما يستدعي أن تعمل المؤسسة على تكوين صورة واضحة لأهدافها، والعمل على الإلمام بما لديها من موارد، وكيفية توظيفها لخدمة تحقيق أهدافها في ظل المناخ المتغير التي تشهده، ولتحقيق هذه الصورة الواضحة لما يجب القيام به

(٢٣) نبيل السمالوطي ، علم اجتماع التنمية : دراسة في اجتماعيات العالم الثالث ، الإسكندرية : دار المعرفة ، ١٩٩٦ ، ص ٣١٤ .

يتم طرح مجموعة من التساؤلات يجب عنها التخطيط الاستراتيجي وهي:

- ما سيتم عمله ؟
- لماذا سوف يتم عمله ؟
- كيف سيتم عمله ؟
- من سيقوم بعمله ؟
- متى سوف يتم عمله ؟ (٢٤)
- **أهداف التخطيط الإستراتيجي :**
 - تحديد المتغيرات الحادثة في تلك البيئة الداخلية.
 - تحديد المخاطر والتهديدات والفرص المحيطة بالمنظمة.
 - تطوير استراتيجيات وبدائل للاستفادة من الفرص المتاحة وتقليل المخاطر المحتملة.
 - تمكين العاملين بالمنظمة من تحديد خطتهم المستقبلية وتحديد الآثار المتوقعة لأعمالهم على المدى البعيد. (٢٥)

(٢٤) عبد الكريم أبو الفتوح درويش ، التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق ، أكاديمية الشرطة ، دبي ، ٢٠٠٣ ، ص ص ٢١-٢٢ .

(٢٥) إيدجار فور : تعلم لتكون ، ترجمة حنفي عيسى ، ط٢ ، الجزائر ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، ١٩٧٦ ، ص ص ٥٤-٥٥ .

ثانياً : أسس التخطيط الإستراتيجي في مجال التعليم العالي

ومزاياه :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي آلية لترجمة الرؤية المستقبلية Vision إلى نتائج قابلة للقياس وتفعيل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ورسالة هذه المؤسسات، ويتبلور في إنتاج مجموعة من الخطط التي تستهدف نقل هذه المؤسسات من موقعها الحالي إلى الموقف المستهدف بحسب الظروف الخارجية والأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها. ويقوم التخطيط الاستراتيجي عند تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي على مجموعة من الأسس منها ما يلي :

- ١- وضع الإطار العام للإستراتيجية التربوية والتعليمية لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي.
- ٢- دراسة العوامل البيئية المحيطة بهذه المؤسسات سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- ٣- تحديد الأهداف التربوية والتعليمية و وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها مع اختيار البدل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف التربوية في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- ٤- وضع السياسات والخطط والبرامج التربوية والموازنات الخاصة بهذه المؤسسات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف قصيرة و متوسطة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية.

- ٥- تقييم الأداء على ضوء الأهداف الاستراتيجية والخطط الموضوعية، مع مراجعة تقييم هذه الاستراتيجيات والخطط على ضوء الظروف البيئية المحيطة بهذه المؤسسات.
- ٦- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف هذه المؤسسات للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.^(٢٦)

ولقد استطاع التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم أن يغزو المؤسسات التربوية والتعليمية بكافة أشكالها ومراحلها في الكثير من بلدان العالم، وأن يمد تأثيراته فكرياً ومنهجياً نحو تجويد الخدمات التربوية وتحسينها وحسن استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة والممكنة، وتحقيق ديمقراطية التعليم وتنمية حركة النظم التعليمية على خط رشيد يمتد في المستقبل.^(٢٧) ومن مزايا استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية :

- ١- يقدم التخطيط الاستراتيجي حلولاً للمشكلات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي لتطوير أدائها المؤسسي والأكاديمي، مثل عدم التكيف مع المتغيرات البيئية، ومجال سوق العمل، وقلة الموارد، وزيادة الطلب على التعليم العالي.

^(٢٦) سليمان عبد ربه محمد مبارز ، امكانيات التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم الجامعي ، بحث مرجعي ، طبعة خاصة بالباحث ، ٢٠٠٣ .

^(٢٧) ضياء الدين زاهر ، تعليم الكبار منظور استراتيجي ، القاهرة : مركز بن خلدون للدراسات الإنمائية ، ١٩٩٣ ، ص

- ٢- يساعد التخطيط الاستراتيجي في ترجمة الأهداف المستقبلية إلى واقع ويسهم في صناعة القرار الاستراتيجي واتخاذها في إطار من التعاون والتنسيق والتفكير الاستراتيجي.
- ٣- التخطيط الاستراتيجي يدرس بيئة مؤسسات التعليم العالي ويحللها، ويتقصى المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في البيئة والتحديات التي تواجهها، وتوقعات المستقبل التي تساعد على تحقيق أهدافها في إطار أفضل، حيث يمتلك خاصية استشراق المستقبل وتوقع احتمالاته الطارئة، مما يسهم في تعدد فرص النتائج المأمولة والمتوقعة. (٢٨)
- ٤- يتحرك التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي وفق أفق زمني معلوم ينتهي بخطة استراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية، ويكون لكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية للإستعانة بها وقت الأزمات أو عند حدوث تغيير أثناء التنفيذ، وهنا تظهر مرونة التخطيط الاستراتيجي وحركيته في تحقيق الأهداف والغايات طويلة الأجل للنظام التربوي باستخدام كافة الموارد المتاحة والمتوقعة. (٢٩)

(28) Lories , S., Education Development Strategies and Decisions in centri America Trenthan , United Kingdom Ttenthan Books , 1997 .

(٢٩) إميل فهمي شنودة ، استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي ، المؤتمر العلمي السنوي (العربي ==

ثالثاً : التخطيط الإستراتيجي وبناء النماذج المستقبلية :

يستمد موضوع النماذج أهميته من أنه موضوع يتسم بالحدثة، إذ بدأ يظهر في المؤسسات التربوية والجامعية في الدولة المتقدمة، وهو نظام الجودة الشاملة، وهو بطبيعة الحال لا ينفصل مطلقاً عن التخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي يؤدي دوراً أساسياً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونجاحها وتحديد متطلبات تطبيقها، فهو الدعامة الأساسية والمعين في مواجهة تحديات المستقبل وما يشوبه من أمور غير محسوبة، كذلك لا يتح مجالاً للتخمين بقدر ما هو فعاليات خاضعة للدراسة والبحث والتحليل للتعرف على حاجات المستفيدين ورضاهم عن الجامعة ومخرجاتها.^(٣٠) ويمكننا رصد أهمية بناء النماذج في عملية التخطيط الاستراتيجي كما يلي :

- ١- إن بناء الأنموذج هو رسم صورة مستقبلية للواقع المراد دراسته لغرض الانتقال من واقع إلى واقع أفضل منه.
- ٢- إن بناء النماذج يعني الوصول إلى عدد من الأسس والقواعد التي تتضمن مظاهر كثيرة في كل مجال من مجالات البحث،

==

السادس ، الدولي الثالث) " تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة " ، جامعة المنصورة ، ١٣-١٤ أبريل ٢٠١١ ، ص ٩-١٠ .

(٣٠) صبيح كرم زامل الكناني ، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية - ابن رشد وابن الهيثم - رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٦ .

- وتتباين تلك المجالات وفق رؤى الباحثين بحيث تخدم غرضاً
معيناً بصورة شاملة ومتكاملة. (٣١)
- ٣- النماذج تمثل محاكاة واقعية مستقبلية في الوقت نفسه في إطار مفهوم منهجي واضح عن طريق علاقات متفاعلة المتغيرات باتجاه الحاجات المطلوبة وإمكانية الواقع. (٣٢)
- ٤- إن بناء النماذج يعمل على تحديد العلاقات التبادلية للعناصر المترابطة في موضوع ما وتحليلها، الأمر الذي يساعد على تجاوز المشكلات وحلها.
- ٥- إن للنماذج تأثيرها في تحسين المستوى العلمي للمنتسبين عن طريق ربط عناصره مباشرة بالواقع العملي. (٣٣)
- ٦- إن وجود النماذج التجريبية سيسهل تحقيق جوانب تطويرية مهمة لنجاح خطط التطوير.
- ٧- إن النماذج لها الفاعلية في تحقيق الرضا لدى العاملين في المؤسسات الوقفية والتربوية وتحقيق طموحاتهم المستقبلية،

(٣١) وداد مهدي الجبوري ، بناء أنموذج لتطوير عملية الاتصال الإداري والتربوي في الأقسام العلمية بكليات جامعة القادسية ، دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية / ابن الهيثم ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٥ ، ص ٨ .

(٣٢) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، نحو رؤية مستقبلية للتربية العربية في القرن الحادي والعشرين ، المجلة العربية للتربية ، م ١٧ ، ع ١ ، تونس ، ١٩٩٧ ، ص ٢٣١ .

(٣٣) مهدي صالح السمرائي ، علاء حاكم الناصر ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، الأردن ، عمان ، الذاكرة للنشر ، ٢٠١٢ ، ص ص ١٧٨-١٧٩ .

وينعكس ذلك بالضرورة على تحقيق أهداف النظام الوقفي والتربوي المستقبلية. (٣٤)

٨- يعتبر النموذج تمثيلاً للواقع يساعد في فهم الواقع وإدراك العلاقات الأساسية القائمة فيه وتسهيل التحكم فيما، وربما التنبؤ بغيرها.

ويقودنا التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف التعليمية والفوائد في حالة التوأمة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة، وتسهم تلك التوأمة في تطوير مؤسسات التعليم العالي كما يلي:

- ١- إمكانية تحديد ودراسة متطلبات المجتمع وحاجات أفراد.
- ٢- أداء الأعمال على نحو صحيح وفي أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة، نتيجة لتحديد دليل إجراءات للأعمال المختلفة.
- ٣- تنمية القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وفرق العمل.
- ٤- اشبع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- ٥- تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر المعلمين والطلاب وأفراد المجتمع المحلي، وتنمية روح التنافس والمبادرة بين المؤسسات التعليمية المختلفة.

(٣٤) حقي إسماعيل الراوي، بناء نموذج لتحسين المستوى المهاري للمرشدين التربويين، ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المستنصرية، ٢٠٠١، ص ٣٣٧.

- ٦- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.
- ٧- بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها.
- ٨- توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
- ٩- تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المؤسسات التعليمية.
- ١٠- الإسهام في حل كثير من المشكلات التي تعوق العملية التعليمية في المؤسسة.
- ١١- تنمية المهارات لدى أفراد المؤسسة التعليمية مثل مهارة حل المشكلة وتفويض الصلاحيات، وتفعيل النشاطات.
- ١٢- تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعليم والتعلم.
- ١٣- تحقيق مكاسب مادية وخبرات نوعية للعاملين في المؤسسة التعليمية ولأفراد المجتمع المحلي، والإفادة من هذه المكاسب والخبرات وتوظيفها في الطريق الصحيح لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة. (٣٥)

(٣٥) سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو : رؤية اقتصادية فنية - إدارية ، الإسكندرية : مكتبة شعاع ، ٢٠٠٠ ، ص ٩-١٠ .

رابعاً : المؤسسات الوقفية والتخطيط الإستراتيجي :

يمكن النظر إلى المؤسسة الوقفية باعتبارها مؤسسة مدنية ذات هوية مجتمعية، وهي إطار مؤسسي للإسهام الأهلي في جهود التنمية، تنتمي لقطاع العمل الخيري والتطوعي تمارس نشاطاً خيرياً وتطوعياً بالأساس، هدفه خدمة المجتمع والصالح العام باتجاه تحقيق التنمية الشاملة. (٣٦) وتقوم فكرة الوقف في الغرب في الوقت الراهن على عقد الأمانة أو ما يسمونه بـ " الترسن " وهو يمثل الإطار العام الذي تندرج تحته سائر الأشكال الوقفية الغربية، ويقوم الترسن على تخصيص أموال يتحول بعضها إلى أصول غير منقولة تدر عائداً، وبعضها نقود معدة للاستثمار مع تحديد مستفيد معين أو جهات ذات أغراض معنوية - غير هادفة للربح - للصرف عليها من عائدات الترسن. (٣٧)

وتعتبر التحالفات الإستراتيجية وتعميق الشراكة بين الفاعلين وأركان التغيير في المجتمع المحلي وضمن المشاركة والإسهام الفعال لكل مكونات المجتمع المحلي في النهوض بالجهد التنموي، أساس التوجهات

(٣٦) كمال منصورى، الشراكة خيار إستراتيجى لبناء العلاقة بين مؤسسات العمل الأهلي والأوقاف ، على موقع المركز الدولى للأبحاث والدراسات (مداد)

<http://www.medadcenter.com/sites/default/files/import/researches-68309-542bc86927926.pdf>

(٣٧) عبد السع ٣ ، نوفمبر ٢٠٠١ ، مجموعة دلة البركة ، جدة ، ص ٢٣ .تار أبو غدة ، صيغة الارصاد وتطبيقاتها المعاصرة في ضوء الترسن ، مجلة حولية البركة ،

الحديثة في إدارة النشاط الوقفي.^(٣٨) فالدراسات الدولية والمقارنة تشير أن المنظمات التطوعية وغير الحكومية مرت بثلاث مراحل شكلت وفقاً لـ " كورتن David Korten " أجيالاً ثلاثة مختلفة في توجهاتها الإستراتيجية لإدارة العمل الخيري والتطوعي، والتي انتهت إلى اعتماد إستراتيجية تقوم على استقطاب مشاركة المنظمات العامة والخاصة، وطرح فكرة ضرورة مشاركة المنظمات غير الحكومية في صنع السياسة الاجتماعية العامة، وإن النجاح في هذا الأمر مرهون بالقدرة على إقامة تحالفات وشبكات وليس بالعمل الفردي.^(٣٩)

إن التخطيط الإستراتيجي هو أمر ضروري ولازم لأي مؤسسة ناجحة لأنه يوضح التوجه المستقبلي للمؤسسة، بمعنى أنه يؤمن بالرؤية ويفصلها ثم يضعها في إستراتيجيات تهدف إلى تحقيق تلك الرؤية.^(٤٠) ومن ثم فلا غنى للمؤسسات الوقفية عن امتلاكها لخطط إستراتيجية مدروسة ومطورة توازن بين الأهداف البعيدة والقريبة. وتطرح المؤسسة التي تتبنى التخطيط الإستراتيجي مجموعة من التساؤلات مثل :

^(٣٨) كمال منصوري ، الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف : دراسة حالة الجزائر ، دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، جامعة الجزائر ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٠٩ .

^(٣٩) هويدا عدلي ، فعالية مؤسسات المجتمع المدني وتأثيره على بلورة سياسة إنفاق للخدمات الاجتماعية ، مركز دراسات الوحدة العربية ، ٢٠٠٥ ، ص ٥ .

^(٤٠) تشارلز دبليو . سورنسن ؛ وآخرون ، التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي ، الرياض : مكتبة العبيكان ، ٢٠٠٦ ، ص ٤٨ .

- ١- ما الذي نريد تحقيقه في المستقبل ؟ ويتضمن ذلك جمع المعلومات من كافة مصادرها عن طبيعة المستقبل الذي ننشده لمؤسسات التعليم العالي.
- ٢- من نحن ؟ والمقصود بذلك مدى قدرتنا على فهم طبيعة الدور أو المهام التي تقوم بها هذه المؤسسات.
- ٣- أين نحن ؟ ويمثل ذلك دراسة الواقع المالي لهذه المؤسسات، ويعد ذلك نقطة الانطلاق الحقيقية في عملية التخطيط.
- ٤- كيف تصل إلى هناك ولتحقيق ذلك نضع الخطة موضع التنفيذ.

وتعتبر أولى مراحل التخطيط الإستراتيجي تحديد القيم والأهداف للمؤسسات الوقفية والتي تعتبر عماد عملية السعي نحو تطوير التعليم العالي، ويمكن تحديد هذه القيم والأهداف كما يلي :

- ١- أن يحقق النظام التعليمي أهدافه السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- ٢- اكتساب ثقة المجتمع المحلي والدولي في مخرجات العملية التعليمية ومؤسساتها.
- ٣- إزكاء مبدأ المشاركة المجتمعية للمؤسسات الوقفية لدعم تطوير وجودة التعليم.
- ٤- إعلاء قيم التميز والقدرة التنافسية في مؤسسات التعليم.
- ٥- نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الوقفية والتعليمية والمجتمع ككل.

- ٦- الاتفاق على آليات ونظم معتمدة لضمان الجودة وتحقيق الخطط الإستراتيجية.
 - ٧- التعاون مع المجتمع الأكاديمي والمهني في إرساء منظومة المعايير القياسية ووسائل القياس التي تتوافق مع المعايير العالمية.
 - ٨- إقامة علاقات تبادلية مع هيئات ومنظمات وفاقية وخيرية ومجتمع مدني على المستوى الإقليمي والدولي.^(٤١)
- ولتحديد خطط إستراتيجية ناجحة على المؤسسات الوقفية أن تتجه نحو إدارة أعمالها وتنظيماتها وفق ما يطلق عليه الإدارة الإستراتيجية، ويمكن أن يتم ذلك وفق الخطوات التالية :
- ١- صياغة رسالة المؤسسة وتحديد غايتها وأهدافها.
 - ٢- صياغة الإستراتيجية.
 - ٣- التحليل الإستراتيجي ويتضمن ما يلي :
 - أ- تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
 - ب- تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية.
 - ٤- الخيارات الإستراتيجية : وتأخذ مستويات متعددة أهمها :
 - أ- البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة.
 - ب- البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال.
 - ت- البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

(٤١)(٤١) القانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ ، إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في مصر .

- ٥- تنفيذ الإستراتيجية.
- ٦- تقييم ورقابة الأداء. (٤٢)

خامساً : الخيارات والبدائل الإستراتيجية للمؤسسات الوقفية :

١- الاختيار الإستراتيجي :

هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، يمثل أفضل تمثيل رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد اختيار إستراتيجي أمثل يصلح لجميع المؤسسات أو حتى لنفس المؤسسة في مواقف وأوقات مختلفة، ولكن وفق النظرية الموقفية هناك إستراتيجية مثلى تصلح لمنظمة معينة أو أكثر في ظروف معينة وفي وقت محدد. ولتحديد البديل الأفضل تطرح المؤسسة مجموعة من التساؤلات، وتحاول تقديم إجابة عليها، ليساعدها ذلك في الاختيار الأمثل من بين البدائل المطروحة، وهذه التساؤلات كما يلي :

- أ- ما أنشطة أعمالنا الحالية ؟ وماذا ينبغي أن نعمل ؟ وما الأنشطة أو الأعمال التي ينبغي مزاولتها لفترة خمس سنوات أو عشرة سنوات قادمة.
- ب- هل ينبغي أن نبقى في نفس أنشطة الأعمال الحالية مع مستوى مماثل للجهود المطلوبة ؟ (إستراتيجية الاستقرار).

(٤٢) زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، عمان : دار البارودي ، ٢٠٠٥ ، ص ص ٢٦-٢٧ .

- ت- هل ينبغي التوسع في نشاط أو أنشطة أعمالنا الحالية، من خلال زيادة حجم أنشطتنا أو إضافة أنشطة جديدة ؟ (إستراتيجيات النمو).
- ث- هل ينبغي القيام بتقليص نشاط أو أنشطة أعمالنا الحالية أو بعضها والاستمرار في قطاع من ما تبقى عن طريق زيادة حجم النشاط فيه ؟ (إستراتيجية الانكماش).
- ج- هل ينبغي ضم البدائل (٣ ، ٢) و (٤ ، ٣) و (٤ ، ٣) ؟ (إستراتيجية مركبة).

٢- البدائل الإستراتيجية Strategic Alternatives

البديل الإستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى، ووفقاً لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا للمؤسسة الوقفية إلى خلق حالة الموائمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة، وتتضمن عملية الاختيار الإستراتيجي المراحل التالية :

- أ- تكوين البديل الإستراتيجي الذي يساعد في سد الفجوة الإستراتيجية من خلال انتهاء الفرص أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف، إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية.
- ب- تقويم البدائل الإستراتيجية من خلال قيام المؤسسة بتقويم كل بديل من البدائل الإستراتيجية لتحديد مدى ملائمته مع موقف

المؤسسة الإستراتيجية، وتخضع عملية تقويم البدائل الإستراتيجية لعدة معايير هي :

- ١- التوافق **Consistent** : فلا بد أن يكون البديل الإستراتيجي متوافقاً مع عناصر أو عوامل البيئة الخارجية، وقوى التنافس من جهة، ومع عناصر البيئة الداخلية كأهداف المؤسسة، وفلسفة الإدارة وهيكلها الإداري ونمطها القيادي، والأنشطة الرئيسية في المؤسسة.
- ٢- المنفعة **Benefit** : ينبغي أن يحقق البديل الإستراتيجي منفعة للمؤسسة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية.
- ٣- القبول **Acceptable** : يجب أن يحظى البديل الإستراتيجي بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المؤسسة (مساهمين، إدارة عليا، عاملين....).
- ٤- التوافق **Conformity** : من الضروري أن يحقق البديل الإستراتيجي تطابقاً مع رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، وتناسباً واضحاً مع الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية.
- ٥- الميزة التنافسية **Competitive Advantage** : تسعى المؤسسات جاهدة بأن يحقق البديل الإستراتيجي ميزة تنافسية للمؤسسة إزاء المؤسسات والمنظمات المنافسة لها في المجال.

٣- البدائل الإستراتيجية على مستوى المؤسسة :

أ- إستراتيجية الاستقرار : Stability Strategies

تعتبر إستراتيجية الاستقرار، أو ما يسمى بإستراتيجية النمو المحدود، أفضل البدائل الإستراتيجية لمؤسسة ناجحة، وتعمل في أنشطة مستقرة نسبياً، وفي بيئة خارجية غير مضطربة، ووفقاً لهذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة للإستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين ميزتها التنافسية، وتستخدم إستراتيجيات الاستقرار في المؤسسات ذات النشاط الواحد، وتقدم المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية الاستقرار مجموعة من المبررات منها:

- ١- تمكن المؤسسة من المحافظة والتركيز على جهودها الحالية بغية تعزيز وتقوية موقفها التنافسي في العمل العام.
- ٢- وجود تصور لدى الإدارة العليا للمؤسسة بأن التكاليف الإضافية للأنشطة الجديدة (التوسع في أنشطة التعليم العالي) هي أكثر بالمقارنة مع نفقاتها الحالية، ومع مرور الوقت، وتغير الظروف، قد تغير المؤسسة الوقفية إستراتيجيتها، وتتبنى تحت ظروف جيدة وملائمة إستراتيجيات النمو أو تتبنى إستراتيجيات انكماشية تحت ظروف سيئة.
- ٣- عدم قدرة المؤسسة الوقفية على توفير الموارد المالية والبشرية لتحقيق النمو في أعمالها.
- ٤- توخي المخاطر الناجمة عن التوسع في أنشطة أعمال المؤسسة الوقفية لو اقتحمت مجال التعليم العالي.

ب- إستراتيجية النمو :

تحاول المؤسسة الوقفية التوسع في أنشطتها وأعمالها من خلال تقديم مشروعات جديدة أو خدمات إضافية، وقد يرجع قرار المؤسسة الإستراتيجي بالتوسع إلى ما يلي :

أ- تناسب إستراتيجية النمو الأوضاع العالمية والمحلية والتي تتسم بالتغيرات السريعة والمضطربة، في حين تفشل إستراتيجية الاستقرار في مثل هذه الظروف على المدى الطويل.

ب- تساهد إستراتيجية النمو والتوسع في تقدم المجتمع وعلاج مشكلاته.

ت- يعتقد بعض القادة الإستراتيجيون في المؤسسات الوقفية أنه يمكن الموائمة بين التوسع والفاعلية.

ث- تعتقد بعض الإدارات العليا أنه إستراتيجيات النمو تحقق نفعاً إدارياً ونضجاً على مستوى المؤسسة.

ج- إستراتيجية الانكماش Retrenchment Strategies

عندما يكون أداء وحدات الأعمال بالمؤسسة متدني، ولا تمتلك المؤسسة القوة التنافسية العالية في بيئتها الخارجية فلا مانع من إتباع إستراتيجية انكماشية تتلائم مع واقع أداء المنظمات المتدني والذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المنظمات إلى مخاطرة.. وتتبع المنظمات إستراتيجية الانكماش، عندما ترى المنظمة ما يلي:

١- انخفاض معدل تحقيق المؤسسة لأهدافها.

- ٢- ضرورة تقليل نشاطات المؤسسة وخدماتها.
- ٣- التركيز في قراراتها الإستراتيجية على التحسينات الوظيفية لقطاعات معينة من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات التي تستهلك مواردها المالية.

د- الإستراتيجية المركبة Combination Strategy

نجد المؤسسات الكبيرة الحجم والتي تحتل موقعا إستراتيجيا جيدا ومركزا تنافسيا قويا في البيئة الخارجية، يمكن أن تتنوع البدائل والخيارات الإستراتيجية المتاحة أمامها، وتكون مساحة التحرك بين تلك البدائل كبيرة، مما يتيح للمؤسسة فرصة اختيار البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة مع رسالتها، وأهدافها، وإمكانياتها، وظروفها البيئية المحيطة، ونمط قيادتها، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها، وهنا تستطيع المؤسسة اتباع إستراتيجية مركبة تضم أكثر من إستراتيجية في ذات الوقت (الاستقرار، النمو، انكماشية) أو قد تعمل على تكوين مزيج منها بما يتلائم ورسالة وأهداف المؤسسة الإستراتيجية وبما ينسجم ومعطيات الظروف الداخلية والخارجية. كما قد تضطر المؤسسة للإستراتيجية المركبة في حالة كونها تمارس أنشطة متعددة وتعمل في مجالات مختلفة ومتنوعة وقد تكون متباعدة، وكل نشاط منها قد يناسبه إستراتيجية مختلفة، وهنا تلجأ للإستراتيجية المركبة.(٤٣)

(٤٣) فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة ، عمان : دار وائل للنشر ، ٢٠٠٠ ، ص ص ١٨٠-٢٩٠ .

سادساً: بعض التجارب العالمية :

أ- نماذج من التجربة الأمريكية :

إن الاستثمار الإنساني في أمريكا يحتل المرتبة الأولى في قطاع التعليم الوقفي، وذلك على مستوى أرقى الجامعات العالمية مثل هارفارد والتي يتم توظيف استثمار الوقف باتجاه عملية التعليم على نحو مثير للاهتمام، وقد أظهرت دراسة ٢٠٠٣م بأن أوقاف هذه الجامعة أسهمت بنحو (٧٧٠) مليون دولار في تمويل ميزانية الجامعة التي تبلغ (٢.٤) مليار دولار، أي أن الأوقاف في هذه الجامعة تقوم بتمويل التعليم بنسبة (٣٢%) فالأوقاف مصدر تمويل أساسي لنفقات التشغيل في الجامعات الأمريكية، وقد ارتفع حجم الأصول الوقفية في جامعة هارفارد عام ٢٠٠٥ إلى (٢٥.٥) مليار دولار، وبذلك تحتل المرتبة الأولى في إنشاء الأوقاف بين الجامعات الأمريكية، كما أن حجم الأصول الوقفية ذات أهمية قصوى لدى الجامعات الأخرى، ومنها جامعة بيل (١٥.٢٣)

- ==
- أيضاً : - إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية ، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، ١٩٩٣ ، ص ص ٢٠٠-٢٤٨ .
- حسن علي الزغبى ، نظم المعلومات الإستراتيجية : مدخل إستراتيجي ، عمان : دار وائل ، ٢٠٠٤ ، ص ص ١١٦-٢٢٠ .
- محمد حامد سليم ، الإستراتيجيات الإدارية : عمليات الاختيار ، بدائل ، نماذج ، دبي : دار القلم ، ٢٠٠٠ ، ص ١٣٥ وما بعدها .
- شوقي ناجي جواد ، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية ، عمان : دار الحامد ، ٢٠١٠ ، ص ٢٠٠ وما بعدها .

مليار دولار، ثم جامعة ستانفورد (١٢.٢) مليار دولار، ومن بين ١٥ جامعة أمريكية تحتل جامعة شيكاغو المرتبة الأدنى في القيمة السوقية بواقع (٤.١٤) مليار دولار.

١ - مؤسسة فورد :

أدى انتشار المؤسسات الوقفية في مختلف الولايات الأمريكية إلى توفير الدعم المادي والمعنوي للمؤسسات التعليمية، وقد كان لمؤسسة فورد الوقفية - منظمة غير حكومية معفاة من الضرائب ولا تسعى للربح - والتي تحتل مركز الصدارة بين المؤسسات الوقفية الدور الأكبر في دعم وتشجيع حركة بناء المؤسسات التعليمية الوقفية وتقديم المساعدة الفنية والمشورة للمجموعات المهتمة بإنشاء صناديق لدعم التعليم المحلي، وتوثيق العلاقة والصلات بين القيادات المدنية ورجال الأعمال لدعم التعليم وتحسين نوعيته وزيادة ثقة المجتمع المحلي في جودة المخرجات التعليمية.

وتحصل المؤسسات الوقفية والمنظمات غير الحكومية أموالها من مصادر متعددة حسب طبيعة المجتمع المحلي الذي تنتمي إليه، وتستخدم وسائل متعددة معروفة، وتبتكر وسائل أخرى وتتبادل الخبرات والمعلومات عن كيفية جمع الأموال ونوعية الوسائل الناجحة لتنفيذ ذلك، وتهتم هذه المؤسسات بتنمية مواردها المالية بصورة إحترافية.^(٤٤)

(٤٤) عبدالرحمن صائغ ، مصطفى متولي ، التنسيق والتعاون والتكامل بين مؤسسات التعليم ومؤسسات الأعمال والإنتاج ، الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ٢٠٠٥ ، ص ص ٥٦-٥٧ .

٢- الجامعة الاستثمارية :

ظهرت الجامعة الاستثمارية من خلال نموذج الحاضن التكنولوجي الذي قدمته جامعة تكساس، وهو عبارة عن مشروع تعاوني بين الجامعة الحكومية والحكومة المحلية والغرفة التجارية والقطاع الخاص في مدينة أوستن بولاية تكساس، وهو مصمم ليكون عاملاً مساعداً للتنمية الاقتصادية من خلال توظيف الأبحاث والمبتكرات الجامعية وتحويلها إلى المجالات الرئيسية التي تحدد نجاح المشروعات الفنية في مجال الصناعة. وتعكس تجربة الحاضن التكنولوجي اسهامات الجامعة المباشرة في مجال التنمية الصناعية، وتهيئ الوسيلة التي يمكن بواسطتها نقل ونشر وتسويق التكنولوجيا، بالإضافة إلى تطوير خطط المشروعات والدراسات لتزويد الطلاب بالمهارات والكفايات المطلوبة للشركات الصناعية.

وتوفر الجامعة الاستثمارية فرص التوظيف للطلاب، إلى جانب فرص البحث لأعضاء هيئة التدريس من خلال الارتباط مع الشركات التكنولوجية المتصاعدة، وتوفر أيضاً مناخاً جديداً للتعليم الجامعي القائم على الخبرة، ويرى بعض الباحثين أن الحاضن التكنولوجي - أوستن - قد حقق عدة منجزات تتمثل في تقديم حلول لمشكلة البطالة بين الخريجين الجامعيين، كما ساعد العديد من الشركات على إقامة أنظمة إدارية تطبق أسلوب إدارة الجودة الشاملة TQM.

ب- نماذج من التجربة البريطانية :

التعليم في المملكة المتحدة U.K نظام قومي يدار محلياً حيث يتولى وزراء الدولة للتعليم والعلوم في كل من اسكتلندا وويلز وشمال إيرلندا مسؤولية الإشراف على خدمات التعليم في كل منها، تعتمد مؤسسات التعليم العالي البريطانية في السابق في تمويلها على مصادر خاصة ومتنوعة كالأوقاف Endowment، والمنح Grants، والهبات Donations.^(٤٥)

وقد حدثت تغيرات كبيرة في تمويل التعليم في المملكة المتحدة بصور قانون التمويل لسنة ١٩٨٨م والذي ركز على تقديم الدعم الحكومي فقط للمؤسسات التعليمية التي تعمل وفق جودة عالية، كما تم تشجيع القطاع الخاص لتمويل نظم التعليم وتقديم الهبات للمؤسسات التعليمية وإدارتها بعيداً عن بيروقراطية الإدارات الحكومية، ومن ثم أتاحت لها اختيار مناهجها، واتخاذ قراراتها المهمة من خلال مجالسها، واستطاع حزب المحافظين من خلال لجنة المنح الجامعية UGC أن تطبق صيغة جديدة لتمويل التعليم العالي، وأن تخفض دعمها لميزانية الجامعات والمعاهد التابعة للسلطات التعليمية المحلية بحوالي ٣٠% واعتمدت مؤسسات التعليم العالي على المنح والقروض والهبات في تمويل خدماتها التعليمية.

أما في حالة جامعة كامبردج فيتم توجيه الاستثمار الوقفي بصورة أخرى، وذلك عن طريق مؤسسة بيل وميلندا غيتس الوقفية، وهي من

^(٤٥) عبدالرحمن محمد أبو عمه ، التعليم العالي في بريطانيا ، الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ٢٠٠٠، ص ص ٢٦-٢٧.

أكبر الوقفيات في العالم، وقد وصل رأس المال الوفي فيها عام ٢٠٠٥م إلى (٢٨) مليار دولار، لكن ما يميز وقفية غيس هو برنامج التعليم، الذي يقوم على أسس نوعية، منها تقديم منح تعليمية للطلبة الموهوبين من فقراء العالم، خصوصاً الدول الأفريقية للدراسة في كمبردج، وهنا إشارة واضحة للاستثمار الإنساني في المواهب العقلية المبدعة.^(٤٦)

تعد المؤسسات والجمعيات الخيرية في المملكة المتحدة أكبر رعاة البحث العلمي في الجامعات بعد مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا ومجالس البحث العلمي، حيث تقدم الجمعيات الخيرية ما يصل إلى ثلثي كمية الأموال التي توفرها مجالس البحث العلمي، وتعد المؤسسات الخيرية من أهم مصادر الدعم للبحوث الطبية في الجامعات، وبالأخص البرامج البحثية الكبيرة ذات المدى الطويل، ومن أمثلة الشراكات المجتمعية والجمعيات الخيرية البارزة في بريطانيا :

١ - وقف " ويلكم تراست " :

وهو منظمة خيرية توفر الأموال اللازمة لدعم البحوث في مجال العلوم الطبية الحيوية وتاريخ الطب، وقد حددت وصية السير هنري ولكم، أن يوظف دخل الوقف في دعم البحوث الخاصة بالطب والعلوم المساندة التي تشمل طب المناطق الحارة، والطب البيطري، وتاريخ الطب، وتقدم منح التمويل في ثلاث فئات رئيسية هي : دعم بحوث علوم الطب

(٤٦) ياسر عبد الكريم الحوراني ، الاستثمار الوفي : المنهج والأولويات (حالة مكة المكرمة) ، مجلة أوقاف ، ع ٢٦ ، ٢٠١٤ ، ص ص ٣٤-٣٥ .

الحيوي، ودعم البحوث المعنية بتاريخ الطب، ودعم سبل التواصل العلمي.

٢- أكاديمية الهندسة الملكية :

هي منتدى وطني للمهندسين الرواد في جميع الميادين، وهي من المؤسسات الداعمة لمؤسسات التعليم العالي في مجال البحوث التخصصية في الدراسات ذات الصلة بالمجال الهندسي.

٣- الأكاديمية البريطانية :

هي أكاديمية وطنية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، تأسست بموجب الميثاق الملكي عام ١٩٠٢م لتكون جمعية مستقلة ذات حوكمة ذاتية للمنح العلمية، ومن ثم فهي تدعم بحوث ما بعد الدكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية من خلال مشاريع بحثية لتشجيع العلاقات بين الباحثين داخل المملكة المتحدة وخارجها، وللاعتراف بإنجازات المنح الدراسية، وتدير الأكاديمية أموالها المكتسبة من الهدايا والمنح والتركات والتبرعات أو التي يقدمها أعضائها بنفسها.

٤- الجمعية الملكية :

هي مؤسسة غير ربحية تأسست في ١٦٦٠م لتعزيز العلوم الطبيعية والتطبيقية، ويتنوع نشاطها محلياً وعالمياً مثل الأكاديمية البريطانية، وتقدم مجموعة واسعة من الخدمات للمجتمع العلمي، ومن المساهمات البحثية الملموسة تشجيع البحوث وتطبيقها بتقديم المنح البحثية والابتعاث للعلماء المتميزين ونشر نتائج البحوث في الاجتماعات وفي

المحاضرات والمعارض والمنشورات، وإتاحة الموارد اللازمة لذلك، كذلك تشجيع البحوث في تاريخ العلوم.^(٤٧)

٥- جامعة نورث إيسترن :

يعتبر نموذج جامعة نورث إيسترن من النماذج الجيدة في توثيق التعاون مع مؤسسات قطاع الأعمال والإنتاج، فقدمت برنامج في التعليم التعاوني يستهدف تعميق الارتباط بين الإعداد الأكاديمي وسوق العمل، حيث يشارك الاختصاصيون في الصناعة والتجارة ونقابات العمل في هيئة التدريس، وفي المجالس الجامعية وفي التنسيق مع كبرى الشركات في منح الدرجات العلمية للبيكالوريوس والماجستير والدكتوراه.

٦- جامعة سالفورد :

طورت جامعة سالفورد جهودها في تقديم الاستشارات وعمل البحوث وتنظيم اللقاءات والندوات العلمية، وتقديم الخدمات التعليمية ذات المردود المالي لقطاع الأعمال والإنتاج باعتبار ذلك مصادر أساسية لتمويل نفقات الجامعة.

٧- كلية لندن :

أنشأت كلية لندن الجامعية مركز الأصدقاء الخريجين عام ١٩٩٥م من أجل توثيق العلاقة بين الكلية وطلابها وخريجياتها، وتشجيعهم على تقديم

^(٤٧) مركز البحوث والدراسات ، وزارة التعليم العالي السعودية ، التعليم العالي في المملكة المتحدة ، سلسلة تقارير التعليم العالي في الدول المتقدمة ، (٦) ، ٢٠١٠ ، ص ٥٣-٥٤ .

هدايا وتبرعات للجامعة، وبدأ نشاط المركز بتحديث قاعدة معلومات الخريجين للاستفادة منهم في زيادة الموارد المتاحة للجامعة، وعلى سبيل المثال قد جمع طلاب الجامعة ٣٠٠.٠٠٠ جنيه استرليني من ١٠٠٠ متبرع في عام واحد.^(٤٨)

ج- نماذج من التجربة اليابانية :

يعود الفضل في تطوير النظام التعليمي باليابان إلى المجلس الوطني للإصلاح التربوي وهو بمثابة هيئة استشارية لرئيس الوزراء الياباني، وتتنوع مؤسسات التعليم العالي في اليابان بين الجامعات وكليات المجتمع، فالجامعات تتراوح الدراسة فيها بين ٤-٧ سنوات، ويدرس ٧٢% من طلابها في جامعات أهلية، أما كليات المجتمع فمدة الدراسة بها سنتان، ويدرس ٩٠% من طلابها في كليات أهلية، وتوجه الدولة دعماً قليلاً لمؤسسات التعليم العالي بصفة عامة، ولذلك تتجه تلك المؤسسات التعليمية إلى عدة مصادر أخرى منها ما يلي :

- ١- تبرعات خريجي الجامعات اليابانية، والذين تربطهم علاقة خاصة بالجامعة مما يجعلهم يتبرعون بسخاء للجامعة.
- ٢- تعتمد مؤسسات التعليم العالي اليابانية على شراء الأسهم، وإدارة محفظة مالية نشطة، والإيداع في المصارف التجارية،

^(٤٨) عبدالرحمن صائغ ، مصطفى متولي ، التنسيق والتعاون والتكامل بين مؤسسات التعليم ومؤسسات الأعمال والإنتاج ، الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ٢٠٠٥ ، ص ص ٨٠-٨٤.

وممارسة التجارة التقليدية، وتشكل حصيلة إدارة الأموال نحو ٨% من الميزانية.

- ٣- تمتلك مؤسسات التعليم العالي بعض الأنشطة التجارية مثل : المطاعم والفنادق، وقاعات الاجتماعات، والصحف والمجلات ودور النشر والمطابع وشبكات الإذاعة والتلفزيون.
- ٤- إتاحة الفرصة أمام القطاع الخاص والمؤسسات الصناعية والمنظمات غير الهادفة للربح لإنشاء مؤسسات تعليمية مثل جامعة الدراسات المتقدمة أو تقديم الدعم للجامعات في انجاز مشروعات بحثية مدفوعة الأجر.^(٤٩)

د- نماذج من التجربة الكندية :

١- مراكز التميز Centers of Excellence

وهي مراكز بحثية داخل الجامعات تسهم في توثيق العلاقة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية، وقد بدأت الفكرة بعد نجاح الأبحاث المشتركة بين جامعة أونتاريو والمؤسسات الصناعية، فبعد إنشاء مركز التميز بجامعة أونتاريو تم تنفيذ نصف الأبحاث العلمية بالجامعة من خلال هذا المركز، ومن ثم أسهمت حكومة أونتاريو بمبلغ ٢٠٤ مليون دولار كندي لإنشاء ٧ مراكز تميز أخرى، وبعد نجاح التجربة رصدت حكومة كندا مبلغ ٤٣٧ مليون دولار كندي لإنشاء شبكة مكونة من ١٥ مركز للتميز

^(٤٩) عبدالرحمن صائغ ، مصطفى متولي ، التنسيق والتعاون والتكامل بين مؤسسات التعليم ومؤسسات الأعمال والإنتاج ، الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ٢٠٠٥ ، ص ص ٨٥-٩٠.

التخطيط الإستراتيجي لدور المؤسسات الوقفية في تطوير التعليم العالي

على مدى خمس سنوات، وتحمل هذه المراكز تدبير ٥١.٦% من نفقاتها من نتائج الأبحاث التي تقدمها للمؤسسات الصناعية والإنتاجية، بينما تسهم الحكومة الفيدرالية بنسبة ٤٣.٢%، وتحمل الجامعات نسبة ٣.٢%، وهناك مصادر أخرى تبلغ ١.٩% (٥٠).

(٥٠) عبدالرحمن صائغ ، مصطفى متولي ، التنسيق والتعاون والتكامل بين مؤسسات التعليم ومؤسسات الأعمال والإنتاج ، الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ٢٠٠٥ ، ص ص ١٠١-١٠٢ .

الدراسة الميدانية

منهجية دلفاي :

يستخدم الباحث أسلوب دلفي الانثوجرافي، فقد تطورت إجراءات أسلوب دلفي التقليدي والسياسات باستخدام المقابلات الشخصية مع الاستبيانات حيث يقوم الباحث في الدورة الأولى بتوجيه سؤاله أو أسئلته المفتوحة في الاستبيان الذي يوجهه إلى مجموعة الخبراء ثم يجمع الباحث الاستبيان ويقوم بدراستها ثم يتوجه إلى الخبراء ويجري معهم مناقشات من خلال المقابلة الشخصية للرجوع إليها عند الحاجة، ومن خلال ما جاء من إجابات ومناقشات يصل الباحث إلى ترتيب وتصنيف الاستجابات التي قدمها الخبراء وبذلك تنتهي الدورة الأولى وتبدأ الدورة الثانية بعرض نتائج الدورة الأولى على الخبراء لمعرفة إبداء الرأي بالموافقة أو عدم الموافقة من خلال الاستبيان ثم بعد ذلك تعقد المقابلة الشخصية للمناقشة في الآراء وهكذا وتكرر الدورة الثالثة حتى يصل الباحث إلى إجماع في الرأي واتفق عام حول المشكلة موضوع الدراسة.

وفي هذه الطريقة يدمج أسلوب دلفي الذي يستخدم في دراسة التطورات المستقبلية للظاهرة مع الأساليب الانثوجرافية التي تستخدم في دراسة ماضي وحاضر الظاهرة، وبذلك تعتبر هذه الصورة لأسلوب دلفي من أنسب الأساليب التي تراعي ماضي وحاضر الظاهرة المراد التنبؤ بمستقبلها.^(٥١)

(٥١) طارق عامر ، أساليب الدراسات المستقبلية ، عمان : دار اليازوري ، ٢٠٠٨ ، ص ١٤٤ .

- معامل ثبات الاستبيان:

لحساب معامل ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا Alpha لأنه يتناسب مع طريقة تصميم الاستبيان، وقد كانت معاملات الثبات مرتفعة في كل المعايير وتراوحت ما بين ٠.٨٧، و ٠.٩٨ .

- حساب صدق الاستبيان :

تم حساب الصدق الداخلي للاستبيان عن طريق معاملات الارتباط بين درجة كل محور رئيس والدرجة الكلية للاستبيان، ولم يتم حذف أي محور حيث كانت جميع معاملات الارتباط بين كل معيار والدرجة الكلية للاستبيان عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥، وتم بعد ذلك حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمعيار ذاته، وقد تبين أنها دالة إحصائياً حيث تم إجراء التعديلات في الحلقة الأولى والثانية بناء على آراء الخبراء.

وفي الجولة الثالثة ارتفع ثبات الاستبيان حتى وصل إلى ٠.٩٨ وصدق داخلي حيث زاد معامل الارتباط عن ٠.٠٨٥ وأصبحت الاستمارة قابلة للتطبيق.

مراحل تطبيق أسلوب دلفي:

الجولة الأولى :

١- وتم فيها عرض الاستبانة الأولى على الخبراء والتي تركز على القضايا الأساسية مثل المشكلات والعمليات، والخطط الاستراتيجية، واستشراف المستقبل والحلول، وحاول الباحث

أن تكون الأسئلة مفهومة للمشاركين، وتقيس الموضوع المراد دراسته، ولذلك شارك العديد من الخبراء في بناء ومراجعة هذه الاستبانة.

٢- وتمتاز الاستبانة الأولى بأنها كانت واسعة في طبيعتها، وتركت الفرصة للخبراء في وضع تصوراتهم حول الموضوع المراد دراسته، سواء تمت عن طريق الأسئلة المفتوحة أو عن طريق خيارات وبدائل للإجابات، أو الجمع بين الطريقتين.

٣- اختار الباحث المشاركون في الدراسة على شكل قائمة من الخبراء الذين يمتلكون المعرفة الواسعة في مجال البحث أو الدراسة، ومن مدارس علمية متنوعة.

٤- وزعت الاستبانة على الخبراء الذين تم اختيارهم وأظهروا موافقتهم على المشاركة في الدراسة، وتتضمنت الاستبانة شرح أغراض الدراسة والهدف منها.

٥- حلت الاستجابات الواردة في الاستبانة الأولى حال وصولها، ثم نوقشت ورتب الباحث الأفكار الواردة فيها.

الجولة الثانية :

١- تسمى هذه المرحلة مرحلة التفاهم، حيث أنها تبحث حول نقاط الاتفاق التي يلتقي حولها الخبراء.

٢- عرض على الخبراء ما تم التوصل إليه من نتائج الاستبانة الأولى بعد تلخيصها بشكل واضح ودقيق، على شكل تقرير

مختصر، حتى يتم الإجماع بين المشاركين من أجل الإعداد للاستبانة القادمة.

٣- التغذية الراجعة وطلب من المشاركين التعليق على الفقرات في وضعها الجديد والتصويت على التعديلات التي أجريت في الاستبانة السابقة.

الجولة الثالثة :

- ١- تسمى هذه المرحلة مرحلة التوفيق، حيث أعطيت الفرصة للخبراء لإعادة تقييم استجاباتهم السابقة في ضوء المعلومات الجيدة والأفكار المطروحة من الآخرين.
- ٢- عرض الباحث التقرير الكامل عن الاستبانة الأولى، من أجل الحصول على المزيد من التوضيح حول المعلومات الموجودة، ومرت الاستبانة الثانية بنفس الخطوات التي مرت بها الاستبانة السابقة.
- ٣- وبعد الحصول على نتائج الجولة الثالثة أعد تقرير نهائي ووزع على المشاركين، وكانت هذه الخطوة هي آخر مراحل هذه الجولة.^(٥٢)

^{٥٢} أحمد محمود الخطيب ؛ عادل سالم معاينة ، الإدارة الإبداعية للجامعات : نماذج حديثة ، عمان : جدارا للكتاب العالمي ؛ إربد : عالك الكتب الحديث ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٢٤-٢٢٩ .

إجراءات الدراسة الميدانية :

١- **مرحلة اختيار الخبراء :** تم اختيار ١٠٠ خبير في عدة تخصصات مختلفة، من أساتذة الجامعات المتخصصين في دراسة الأوقاف والمجتمع المدني، والتعليم العالي والتخطيط، كذلك من الخبراء العاملين في المجالات الميدانية للأوقاف والمجتمع المدني المهتمين بقضايا التعليم، وقادة الرأي في المجتمع، وتم إرسال ١٠٠ استبيان مبدئي عبارة عن أسئلة مفتوحة، ثم حاول الباحث الإلتقاء بهم ومقابلتهم لمناقشته في الاستبيان المطروح، وقد اعتذر ٧٠ منهم، إما لضغوط العمل، أو لظروف السفر، أو كثرة المشاغل أو الظروف الصحية للبعض، ولم يتمكن الباحث إلا من مقابلة ٣٠ خبيراً قد أبدوا استعداد لمواصلة الجولات مع الباحث، ويعتبر هذه العدد كافياً لمثل هذه الدراسات، وقد أكد بون وجريجوي أنه غالباً ما تكون نسبة الاسترداد قريبة من ٥٠% في حالة دراسات على عينات من مثل هذه الشرائح الخبيرة، وبذلك تعد نسبة ٣٠% نسبة مرضية جداً لاستكمال الدراسة، خاصة أنها تتم على عدة جولات كما أنها قائمة على المقابلة والاستبيان، وليس الاستبيان وحده، وهذا يدعم الدراسة بصورة قوية جداً.

==
منصور أحمد القاسم ، إستراتيجية مقترحة لتطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة ، دكتوراه غير منشورة ، جامعة الإمام محمد بن سعود ، كلية العلوم الاجتماعية ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٠٩ .

٢- **مرحلة التطبيق** : وتم فيها عرض أهداف ومحاور الدراسة على الخبراء وطرح الأسئلة المفتوحة عليها، وطلب منهم إعادة تقييم العبارات المطروحة وإبداء الرأي في آليات التنفيذ أو إضافة آليات أخرى، وإبداء أهمية كل عبارة ومدى قابليتها للتنفيذ إن أمكن، وقد استفاد الباحث كثيراً من المقابلات التي تمت مع الخبراء وقد انعكس ذلك على بناء التصور المقترح للإستراتيجية، وبعد استلام وتعبئة الاستمارات قام الباحث بتحليل مضمون جميع الاستمارات وحساب النسب المئوية لمدى الموافقة على كل عبارة أو رفضها، وتكرار هذه العملية حتى الجولة الثالثة، وكتابة التقرير النهائي.

إجراءات التحليل والتفسير.

نظراً لاعتماد الدراسة على المقابلة والاستبيان فيمكن القيام بالتحليل الكمي والكيفي لوصف الواقع واستخراج الحلول والبدائل من خلال الخبرات البحثية والتصورات العلمية والعملية لأفراد العينة المقصودة عن طريق الأسئلة المطروحة والتي تكشف عن قضايا جوهرية، وبذلك يمكن تحليل وتفسير ما انتهت إليه المعطيات الميدانية.

عينة الدراسة

كما تفرض طبيعة الدراسة أن يكون للبحث عينة مقصودة، يقوم الباحث باختيار مفرداتها، لكي تجيب على الأسئلة المثارة، الأمر الذي يفرض إختيار عينة غرضية أو عمدية تفي بأغراض التحليل على أن تضم هذه العينة مجموعة من الخبراء والمهتمين بتطوير التعليم العالي، على أن

يكون هؤلاء الخبراء من أصحاب الخبرة العلمية والبحثية أو ممن لهم صلة بالعمل الإداري والتنظيمي أو لهم خبرة في إجراء دراسات وبحوث من قبل وزارات وجهات تنفيذية وتخطيطية تتصل بقضايا التعليم العالي والأوقاف. وذلك لضمان مستوى من الخبرة والمعرفة تفيدنا في تقديم إجابات دقيقة وشاملة ومتعمقة.

حدود الدراسة

مؤسسات التعليم العالي الحكومية دون الخاصة والأجنبية وتشمل الجامعات والمعاهد العالية والمتوسطة، ويعد هذا التحديد معقولاً لاستبعاد الجامعات الخاصة من تمويل الأوقاف لكونها تهدف للربح وتحصل على رسوم دراسية عالية، وكذلك الجامعات الأجنبية، والتي أيضاً يتوفر لها المصادر التمويلية من مصادر متعددة.

محاو الاستبيان

قسمت محاور الاستبيان إلى ثلاث محاور رئيسة، تتضمن أربعة وعشرين مؤشراً، وقد تضمنت المحاور القضايا الأساسية والرئيسة كالمؤسسات الوقفية ودورها المستقبلي، والتخطيط الإستراتيجي والاستشراف المستقبلي لمنظومة التعليم العالي، وأخيراً التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الوقفية، وقد سعى الباحث لتحقيق الاجماع قدر الإمكان عبر ثلاث جولات متعددة، وقد استبعد العديد من المعايير والمؤشرات التي كانت نتائجها بعيدة عن تحقيق نتائج متفق عليها بنسبة كبيرة، ولذلك لن أقوم بسررد ما لم يوافق عليه الخبراء في الجولات الأولى والثانية لعدم الإطالة، وقد جاءت النتائج كما يلي :

المحور الأول : المؤسسات الوقفية ودورها المستقبلي:

م	المؤسسات الوقفية ودورها المستقبلي	موافق جداً %	موافق %	إلى حد ما %
١	يعالج الوقف القصور والضعف في تمويل التعليم العالي والتحديات التي تواجهه.	٨٥%	١٠%	٥%
٢	ما زالت الحاجة قائمة إلى تقديم خطط إستراتيجية وطرق مبتكرة لاستثمار أموال الأوقاف وتمييتها.	٨٩%	٤%	٧%
٣	تحتاج المؤسسات الوقفية إلى التخطيط الإستراتيجي في إدارة مشروعاتها.	٧٥%	١٦%	٩%
٤	من الضروري أن يسهم الوقف في مجال التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة.	٧٦%	١٣%	١١%
٥	يمكن أن تطور صيغ جديدة للمشاركة الاجتماعية بين المؤسسات الوقفية وأفراد المجتمع.	٧٦%	٦%	١٨%
٦	يمكن أن نطرح أسهم وسندات وصكوك ووقفية بصيغ معاصرة لتمويل التعليم العالي.	٧٥%	٥%	٢٠%
٧	يمكن أن تطور أنظمة الوقف لتقدم بدائل غير تقليدية لتمويل التعليم.	٨٤%	٦%	٨%
8	تحتاج المؤسسات الوقفية إلى تبني مداخل الإدارة الإستراتيجية في التخطيط لأعمالها.	٨٦%	٤%	١٠%

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك قناعة كبيرة بين الخبراء حول دور الوقف في تمويل التعليم العالي ومواجهة تحدياته فنجد ٨٥% موافق جداً؛ ١٠% موافق؛ بينما من يرى ذلك إلى حد ما فقد بلغت نسبتهم ٥% من عينة الخبراء، ومع ذلك فإن الأمر ما زال في حاجة إلى تقديم خطط إستراتيجية وطرق مبتكرة للإستثمار، الأمر الذي أيدته

العينة؛ منهم: ٨٩% موافق جداً على ذلك، و ٤% موافق، في حين وافق إلى حد ما ٧% من العينة، وأكدت النتائج أن المؤسسات الوقفية في حاجة إلى التخطيط الإستراتيجي في إدارة مشروعاتها التعليمية، وقد الخبراء ذلك فمنهم: ٧٥% موافق جداً، ومنهم ١٦% موافق، بينما وافق إلى حد ما ٩% من الخبراء، كما رأت العينة أنه من الضروري أن يسهم الوقف في مجال التعليم وخاصة التعليم العالي بنسبة ٧٦% موافق جداً على ذلك ومنهم ١٣% موافق أيضاً، بينما بلغت نسبة من وافق على العبارة بدرجة إلى حد ما ١١% من العينة، كما رأى الخبراء أننا يمكن أن تطور صيغ جديدة للمشاركة الاجتماعية بين المؤسسات الوقفية وأفراد المجتمع، وقد أيد هذا الاتجاه من العينة: ٧٦% موافقين جداً، و ٦% موافقين، بينما من يرون ذلك إلى حد ما فكانت نسبتهم ١٨% من العينة، وقد أيد الخبراء طرح أسهم وسندات وخطوك ووقفية بصيغ معاصرة وفق القوانين والأنظمة المرعية في الدولة بنسبة ٧٥% موافق جداً، و ٥% موافق، وتعتبر هذه الفكرة هي أقل المعايير والمؤشرات التي أيدها الخبراء بدرجة (موافق جداً ؛ وموافق)، وقد يرجع ذلك ربما لما تحتاجه من تقنين وتشريعات ومراجعة للجهات التشريعية، وقد وافق إلى حد ما ٢٠% من العينة، وقد أيد الخبراء مويل الوقف للبدائل غير التقليدية للتعليم العالي، منهم ٨٤% موافق جداً، بينما ٦% موافق، أما نسبة من وافق إلى حد ما فقد بلغت نسبتهم ٨% من العينة، كما أيد الخبراء أهمية تبني مدخل الإدارة الإستراتيجية في التخطيط لأعمال المؤسسات الوقفية في مجال التعليم بنسبة ٨٦% موافق جداً، وهناك ٤% موافق، بينما رأى ذلك إلى حد ما ١٠% من العينة.

المحور الثاني : التخطيط الإستراتيجي والاستشرافي المستقبلي

لمنظومة التعليم العالي :

م	التخطيط الإستراتيجي والاستشرافي المستقبلي لمنظومة التعليم العالي	موافق جداً %	موافق %	إلى حد ما %
١	استناد المؤسسات الوقفية إلى التخطيط الإستراتيجي في مشروعاتها المستقبلية في مجال التعليم العالي يزيد الجودة ويقلل المخاطر.	٨٦%	٤%	١٠%
٢	يعد اسهام الوقف في التعليم العالي خياراً إستراتيجياً وبديلاً مستقبلياً لتطوير منظومة التعليم.	٨٨%	٦%	٦%
٣	لا يمكن فصل التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي عن التخطيط لإدارة الجودة الشاملة.	٧٥%	١٠%	١٥%
٤	تعد برامج التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد بدائل مستقبلية لنظم التعليم العالي.	٧٢%	١٦%	١٢%
٥	يمكن الاستفادة من التجارب الغربية في طرح بدائل لتمويل نظم التعليم العالي.	٨٠%	١٥%	٥%
٦	هناك تجارب عربية ناجحة يمكن محاكاتها في مجال استثمار الأوقاف في التعليم العالي	٨٠%	٨%	١٢%

جاء في سياق نتائج الدراسة اتجاه الخبراء إلى اعتبار المؤسسات الوقفية في حاجة إلى التخطيط الإستراتيجي في مشروعاتها المستقبلية بنسبة ٨٦% موافق جداً، و ٤% موافق، بينما رأى ذلك إلى حد ما ما نسبته ١٠% من العينة، وقد اعتبر الخبراء اسهام الوقف في التعليم العالي خياراً إستراتيجياً وبديلاً مستقبلياً لا غنى عنه بنسبة ٨٨%

موافق جداً، و ٦% موافق، بينما رأى ذلك إلى حد ما ٦% من العينة، كما رأى الخبراء أنه لا يمكن الفصل بين التخطيط الإستراتيجي للتعليم والتخطيط للجودة للشاملة فكلاهما يكمل الآخر ولا غنى عنهما معاً في استشراف المستقبل وتطوير منظومة التعليم، وقد بلغت نسبة الموافقين على ذلك ٧٥% موافق جداً، و ١٠% موافق، بينما من رأى ذلك إلى حد ما بلغت نسبتهم ١٥%، كما رأى الخبراء أن التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد من البدائل المستقبلية لنظم التعليم العالي منها: ٨٠% موافق جداً، و ١٥% موافق، بينما من رأى ذلك إلى حد ما ٥%، واتجه الخبراء إلى أهمية التجارب العربية الناجحة في هذا المجال والاستفادة منها، وقد بلغت نسبتهم ٨٠% موافق جداً، و ٨% موافق، بينما من رأى ذلك إلى حد ما ١٢% من العينة.

المحور الثالث: الخطط الإستراتيجية لدور المؤسسات الوقفية:

م	الخطط الإستراتيجية لدور المؤسسات الوقفية	موافق جداً %	موافق %	إلى حد ما %
١	يمكن أن يسهم الوقف بإنشاء جامعة ووقفية متكاملة ومستقلة.	٩٢%	٣%	٥%
٢	قد يكون من الأنسب اللجوء للتدخل الإصلاحي في حالة وجود نسبة من المخاطر في حالة قيام المؤسسات الوقفية القيام بإنشاء جامعة ووقفية.	٩٣%	٢%	٥%
٣	يمكن أن تسهم المؤسسات الوقفية في منظومة التعليم العالي من خلال سياسة الإصلاح الجزئي للجامعات القائمة.	٨٨%	٢%	١٠%
٤	يمكن أن يدعم الوقف الجامعة القائمة وخطتها المستقبلية.	٩١%	٤%	٥%

التخطيط الاستراتيجي لدور المؤسسات الوقفية في تطوير التعليم العالي

٥	يمكن التشبيك وتكوين الشراكات بين المؤسسات الوقفية المختلفة لإنشاء جامعة وقفية متطورة	%٨٨	%	%١٠
٦	يمكن للمؤسسات الوقفية إنشاء مراكز بحثية تسهم في تطوير التعليم والعائد منه	%٩٨	%٠	%٢
٧	يمكن للمؤسسات الوقفية إنشاء كراسي علمية بالجامعات.	%٩٤	%٢	%٤
٨	يمكن للمؤسسات الوقفية إنشاء مستشفيات جامعية تعليمية ترفع من كفاءة المستوى التدريبي للطلاب.	%٩٣	%٢	%٥
٩	يمكن للوقف إنشاء مراكز ذات طابع خاص بالجامعات القائمة	%٨٨	%٢	%١٠
١٠	يمكن للوقف إنشاء مكتبات جامعية كبرى تسهم في جودة التعليم و البحث العلمي.	%٩٢	%٣	%٥

أظهرت نتائج الدراسة اتجاه الخبراء نحو اسهام الوقف في إنشاء جامعة متكاملة ومستقلة بنسبة ٩٢% موافق جداً، و ٣% موافق، بينما جاءت نسبة من يرون ذلك إلى حد ما ٥% من عينة الدراسة، كما رأى الخبراء أنه في حالة وجود نسبة من المخاطر في حال قيام المؤسسات الوقفية بإنشاء جامعة وقفية فإنه يكون من الأنسب اللجوء للتدخل الاصلاحى، وقد وافق جداً على ذلك ٩٣% من العينة، كما وافق أيضاً ٢%، بينما من رأى ذلك إلى حد ما ٥% من العينة، وقد أكد الخبراء هذا الاتجاه من خلال سياسة الإصلاح الجزئي للجامعات القائمة بالفعل وقد أيد ذلك بدرجة موافق جداً ٨٨%، كما أيد بدرجة موافق ٢% من العينة، بينما رأى ذلك إلى حد ما ١٠% من العينة، وظهر اتجاه الخبراء إلى دعم الجامعات القائمة وخططها المستقبلية بنسبة ٩١% موافق جداً، و ٤% موافق، وإلى حد ما ٥% من العينة، ونلاحظ اتجاه تأييد الخبراء للإصلاح الجزئي والجامعات القائمة في حالة وجود مخاطر

متوقعة من إنشاء جامعة مستقلة، ولمواجهة تلك المخاطر المحتملة فقد رأى الخبراء إمكانية تكوين الشراكات بين المؤسسات الوقفية لإنشاء جامعة وافية، وقد وافق على ذلك جداً ٨٨% من العينة، بينما وافق ٢% على ذلك، وبلغت نسبة من يرون ذلك إلى حد ما ١٠% من العينة، وفي جانب الإصلاح الجزئي أيضاً رأت عينة الخبراء أنه يمكن تدخل الوقف لإنشاء مراكز بحثية تسهم في تطوير التعليم والعائد منه بنسبة ٩٨% موافق جداً، و ٢% رأوا ذلك إلى حد ما، كما رأى الخبراء إمكانية إنشاء كراسي علمية بالجامعات بنسبة ٩٤% موافق جداً، و ٢% موافق، بينما رأى ذلك إلى حد ما ٤%، كما اتجه الخبراء في نفس المسار أيضاً نحو إمكانية إنشاء مستشفيات جامعية تعليمية بنسبة ٩٣% موافق جداً، و ٢% موافق، و ٥% إلى حد ما، كما أيد الخبراء فكرة إنشاء مراكز ووحدات ذات طابع خاص تقدم خدمات استشارية وبرامج تدريبية وخدمات للجمهور العام بنسبة ٨٨% موافق جداً، و ٢% موافق، و ١٠% إلى حد ما، كما رأوا أيضاً إمكانية إنشاء مكتبات كبرى من خلال المؤسسات الوقفية تسهم في البحث العلمي بنسبة ٩٢% موافق جداً، و ٣% موافق، و ٥% إلى حد ما.

التصور المقترح

استقراء للإطار النظري والجانب الميداني، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج أسلوب دلفاي، يمكن تبني رؤية مستقبلية تستشرف المستقبل الذي يمكن أن تقوم به المؤسسات الوقفية في تطوير التعليم العالي ومن خلال تلك التجارب الناجحة، والنظر في التحديات الداخلية التي تواجه التعليم العالي يمكننا تحديد وصياغة تصور مقترح للإستراتيجية التي يمكن أن يقوم عليها الوقف لعلاج تلك التحديات وذلك على النحو التالي:

١- إستراتيجية التدخل المرحلي:

يمكن للوقف أن ينتهج إستراتيجية التدخل المرحلي، والتي تهدف إلى اصلاح ما هو قائم من جامعات ومؤسسات للتعليم العالي، وذلك بتقديم بعض الوسائل الاصلاحية مثل : إنشاء المراكز البحثية، والوحدات ذات الطابع الخاص، ومراكز الخدمة العامة وخدمة المجتمع، ودعم المقررات الدراسية والكراسي العلمية، ودعم إنشاء التخصصات والبرامج الحديثة، وتقديم المنح الدراسية لغير القادرين والمتفوقين ودعم طلاب الدراسات العليا، وإنشاء مراكز وأقسام للفئات الخاصة، ومراكز لتعليم الحاسب الآلي واللغات، ودعم الكتاب الجامعي، وتوفير التجهيزات والمعامل والمختبرات والمكتبات، وكذلك يمكن أن يقدم خدمات الإسكان الطلابي والمدن الجامعية، كما يمكن أن يسهم الوقف في إنشاء المستشفيات التعليمية، والمراكز الرياضية والملاعب بالجامعات، وإنشاء كليات ومعاهد في كنف الجامعات القائمة...

٢- استراتيجية التدخل الكلي:

وتقوم هذه الإستراتيجية على تبني الوقف إنشاء جامعة وقفية غير ربحية، تخدم بها حاجة المجتمع، وتلبي فيها احتياجاته من البرامج والتخصصات التي يحتاجها سوق العمل ومتطلبات التنمية. وإن إنشاء مثل هذه الجامعة يحتاج إلى وضع العديد من الضوابط التي تضمن نجاحها، وهو ما يحتاج إلى بذل كثير من الجهد لتقديم تصور علمي مقترح لهذه الجامعة، ويراعى فيه حاجة المجتمع المحلي وامكانياته.

٣- دور الوقف في دعم الأنماط غير التقليدية والبدائل المستقبلية للتعليم

يمكن أن يسهم الوقف في دعم وإقامة أنماط تعليمية غير تقليدية وبدائل مستقبلية، قد يحتاجها النظام التعليمي القائم، مثل التعليم عن بعد، والتعليم الإلكتروني والمدمج، والجامعات الافتراضية، والتعليم المفتوح.. وبرامج التعليم المستمر والممتد، والتعليم الموازي والتعاوني، والتدريب التحويلي..

ويمكن أن تتم هذه الأنماط والبدائل في ضوء أي من الإستراتيجيتين السابقتين، كما يمكن أن يتم ذلك من خلال اتفاقيات علمية مع الجامعات وكذلك من خلال الشراكات مع الهيئات والمؤسسات الانتاجية.

توصيات الدراسة

- تكوين جهاز بالمؤسسات الوقفية خاص بالتخطيط الإستراتيجي لمشروعاتها، وخاصة في مجال التعليم العالي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التليم العالي، تكون مهمته المحددة تولى عملية متابعة تطبيق وتطوير هذه الآليات في إطار شامل لكلفة أنشطة وعمليات الاتساع الأكاديمية لهذه المؤسسات بحيث تحقق أداء متميز محلياً وعالمياً.
- تحويل منظومة الإدارة بالمؤسسات الوقفية لتنتهج نهج الإدارة الإستراتيجية في التخطيط والتنفيذ لمشروعاتها المستقبلية.
- عقد شراكات إستراتيجية بين المؤسسات الوقفية والجامعات الحكومية ومؤسسات التعليم العالي لرصد الاحتياجات، والتنسيق المشترك في المشروعات التعليمية.
- إنشاء جهة اعتماد وهيئات استشارية تساند المؤسسات الوقفية في مشروعاتها التعليمية.
- تقديم نمذجة للمشروعات الوقفية الناجحة في المجال التعليمية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الوقفية في تحديد الخيارات والبدائل التي يمكن أن تنتهجها في خططها المستقبلية في مجال التعليم.
- تكوين مجلس تنسيقي يضم المؤسسات الوقفية العاملة في المجال التعليمي أو الراغبة في العمل في هذا المجال، يمكن أن تتبادل فيه الخبرات في هذا المجال، على أن يضم في عضوية خبراء في التعليم العالي وممثلين للجامعات الحكومية.
- إجراء دراسات تقويمية تتبعية للمشروعات التعليمية التي تنشأها المؤسسات الوقفية لقياس فاعليتها وجودة مخرجاتها.
- إجراء دراسات جدوى ودراسات لرصد واقع التعليم العالي لتحديد المشروعات الأولى بالرعاية والأكثر أولوية واحتياجاً.