

التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي في فلسطين: الإطار العام، وجامعة النجاح الوطنية كأنموذج

سمير عبدالله أبو عيشة

جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين

sameeraa@najah.edu

المستخلص: تعرض الورقة المكونات الرئيسة للخطة الإستراتيجية للتعليم العالي في فلسطين والتي أعدتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتبين مدى الاعتماد عليها كإطار عام لإعداد الخطط الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية. ويشمل العرض التحديات التي يواجهها التعليم العالي في فلسطين، وصياغة رسالته، وتحديد الأهداف التي تسعى الخطة لتحقيقها، وبيان الأولويات. ومن ثم تلقي الورقة الضوء على تجربة جامعة النجاح الوطنية، إحدى كبرى الجامعات الفلسطينية، في إعدادها لخطةها الإستراتيجية، بما في ذلك المنهجية التي اعتمدت لبلورة الخطة بمكوناتها المختلفة، وتبرز أهم هذه المكونات، وتحلل مدى مواءمة الخطة الإستراتيجية للجامعة مع الخطة الإستراتيجية للتعليم العالي. ويمكن الاستنتاج أن الاعتماد على الخطة الإستراتيجية للتعليم العالي يشكل إطارا ملائما لإعداد خطط جامعية مرنة وواقعية وقابلة للتطبيق، تسعى لتعزيز وتطوير الطاقات البشرية والمصادر المعرفية وأنظمة الحوسبة والإجراءات الإدارية، وتوفير الموارد والإمكانات المادية، من أجل الوصول لتعليم عال هادف يحقق احتياجات المجتمع ويحسن كفاءة ونوعية التعليم والبحث العلمي ويسهم في التهيئة لإقامة دولة فلسطينية مستقلة.

١. المقدمة

تلعب مؤسسات التعليم العالي دورا مركزيا في تقدم الأمم وتطورها نظرا لما تقوم به من تعليم يهدف إلى تهيئة وتدريب الطاقات البشرية التي تقود عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وبحث علمي يهدف إلى سبر أغوار المعرفة وإيجاد حلول للاحتياجات المتجددة، وخدمة للمجتمع تهدف إلى تلبية متطلباته على أسس من الشراكة مع مؤسساته وأفراده.

وقد أنشئت أنظمة التعليم العالي في فلسطين منذ بداية السبعينات استجابة لدواعي التنمية والتطوير من جهة، وللدور الوطني الذي كان يمكن أن تلعبه مؤسسات التعليم العالي في التصدي للاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة منذ عام ١٩٦٧ من جهة أخرى، حيث أنشئت خمس من أصل ثلاثة عشر جامعة فلسطينية خلال الفترة من ١٩٧١-١٩٧٨، ثم تم إنشاء أربع جامعات أخرى في الفترة منذ عام ١٩٨٤ وحتى إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية عام ١٩٩٤، كما تم إنشاء أربع جامعات مؤخرا.

ورغم تطور التعليم الجامعي في فلسطين على مدى أكثر من ثلاثة عقود حلت بشكل ملحوظ من حيث النوع والكم، إلا أن إنشاء وتطوير برامج التعليم العالي لم يكن ضمن خطة وطنية تعليمية أو تنموية واضحة المعالم، حيث أثرت مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية على مسيرة التعليم الجامعي. فقد تم إنشاء معظم الجامعات الفلسطينية تحت ظروف

الاحتلال، وفي ظل غياب سلطة وطنية فلسطينية على الأرض، كما لم تكن معالم الاقتصاد الفلسطيني وتوجهاته واضحة، حيث كان يعاني من سياسات سلطات الاحتلال الإسرائيلي من ربط لاقتصاد الأرض الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة باقتصاد المحتل وما نتج عن ذلك من صعوبة ربط التخصصات بمجالات المجتمع الفلسطيني، فضلاً عن النقص في المرافق التعليمية والكفاءات التدريسية. وقد أدى هذا كله إلى غياب رؤية وإستراتيجية واضحة وفلسفة محددة المعالم للتعليم الجامعي على مستوى الأرض الفلسطينية ككل. ورغم ذلك فقد أبرزت الدراسة الخاصة بالبرنامج العام لإتناء الاقتصاد الفلسطيني، والذي أعد عشية قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام ١٩٩٤، ضرورة العمل وفق منهجية علمية لرفع مستوى خريجي الجامعات الفلسطينية وتهيئتهم لتلبية احتياجات المرحلة القادمة (٦).

ومع إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية عام ١٩٩٤، وما تلا ذلك من إنشاء لأجسام ومؤسسات ووزارات، فقد تم تأسيس وزارة التعليم العالي التي بدأ عملها وكأنه استمرار وتطوير لدور مجلس التعليم العالي الفلسطيني الذي كان قد أنشئ عام ١٩٨٥ كجهة أهلية للتنسيق بين مؤسسات التعليم العالي. وقد لعبت وزارة التعليم العالي دوراً محدوداً في إثناء برامج التعليم الجامعي المختلفة، حيث لم تكن هناك فلسفة ورؤية واضحة للتعليم الجامعي في الفترة التي تلت تأسيس الوزارة. هذا وقد أعدت الوزارة فيما بعد، والتي أصبحت تسمى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إستراتيجية التعليم العالي الفلسطيني (١١)، كما عملت على استصدار قانون التعليم العالي في فلسطين. وقد قامت الوزارة، التي تم دمجها مع وزارة التربية والتعليم مؤخراً، بوضع آليات للإشراف والرقابة على مؤسسات التعليم العالي، وخاصة في مجالي الاعتماد والترخيص للجامعات والبرامج.

٢. واقع التعليم العالي في فلسطين

لقد أضحى التعليم العالي في فلسطين يؤدي دوراً هاماً في نهضة المجتمع الفلسطيني وتقدمه، وذلك من خلال تأهيل وتدريب الطاقات البشرية في المجالات المختلفة، وإنتاج خريجين قادرين على تلبية المتطلبات التنموية للمجتمع والاقتصاد الفلسطيني بشكل عام، واحتياجات القطاعين العام والخاص من الخريجين على وجه التحديد. وقد خرجت برامج التعليم الجامعي عشرات الآلاف من الخريجين الذين التحقوا بسوق العمل في داخل وخارج فلسطين.

وقد وصل عدد الجامعات الفلسطينية إلى ثلاثة عشر جامعة، ثمانية منها في الضفة الغربية وأربعة في قطاع غزة وهي ذات طابع تعليم عالي تقليدي، وأخرى تعتمد نظام التعليم المفتوح ولها مراكز في الضفة والقطاع. وتمنح بعض هذه الجامعات، إضافة إلى شهادة البكالوريوس، شهادات الدبلوم العالي والماستير، وعلى نطاق محدود الدكتوراه. وقد بلغ العدد الإجمالي للطلاب فيها أثناء العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٥ حوالي ١٣٣ ألف طالبا وطالبة (١٠). ولا بد من الإشارة إلى أنه وبالإضافة إلى الجامعات، فإن هناك مجموعة من الكليات الجامعية التي تمنح درجة البكالوريوس في تخصصات محددة، وعدداً آخر من كليات المجتمع المتوسطة التي تمنح درجة الدبلوم (سنتين)، والتي يبلغ عددها الإجمالي ٣٢ كلية جامعية ومتوسطة موزعة على سائر الأرض الفلسطينية.

ومن حيث الجهة المشرفة على الجامعة، فإن هناك ثلاثة جامعات فقط أنشئت كجامعات حكومية هي جامعة الأقصى في قطاع غزة، وجامعة القدس المفتوحة والتي حولت منذ أكثر من عام لجامعة عامة، وجامعة فلسطين التقنية في الضفة الغربية. وبالنسبة

للجامعات الخاصة، فهناك الجامعة العربية الأمريكية في الضفة الغربية وجامعة فلسطين في قطاع غزة. أما باقي الجامعات، وهي جامعة القدس وجامعة النجاح الوطنية وجامعة بيرزيت وجامعة الخليل وجامعة بيت لحم وجامعة بوليتكنيك فلسطين في الضفة الغربية والجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، فهي مؤسسات غير حكومية وغير خاصة، تصنف على أنها جامعات عامة ترعاها مجالس أمناء. وقد أصبحت هذه الجامعات تتلقى مؤخرًا دعماً مالياً محدوداً من ميزانية السلطة الوطنية الفلسطينية كونها غير هادفة للربح.

٣. التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي الفلسطيني

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الفعالة التي تستخدم لرسم سياسات التطوير وصياغة المستقبل لقطاع أو مؤسسة على مدى زمني محدد، عبر عملية يتم من خلالها وضع خطة عمل شاملة، للوصول إلى تحقيق نتائج مستهدفة خلال تلك الفترة. ولتأدية رسالة القطاع أو المؤسسة على الوجه الأمثل، فإنه لا بد من وضع الخطط اللازمة للتطوير، ومتابعة تنفيذ الخطط، والقيام بمراجعتها على أساس تقويم التنفيذ والتغذية الراجعة. وتأخذ الخطة الاستراتيجية بالاعتبار الأوضاع والظروف المتغيرة المتوقعة خلال الفترة المحددة لها، سواء كانت تشكل تحديات محتملة أو توفر فرصاً متاحة (٧).

وكما تمت الإشارة إليه، قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بوضع خطة إستراتيجية عشرية للتعليم العالي الفلسطيني (١١). ثم قام إثر ذلك طاقم مكلف من قبل الوزارة بإعداد خطة عمل تفصيلية لتنفيذ الإستراتيجية (٨). وسيتم في هذا الفصل عرض وتحليل المكونات الرئيسة للخطة الإستراتيجية للتعليم العالي الفلسطيني، والتي تشمل بيان أحد أهم عناصر التحليل الإستراتيجي المتمثل في حصر التحديات، وتحديد رسالة التعليم العالي، وحصر الغايات التي تسعى الخطة لتحقيقها، وتحديد الأولويات.

التحديات التي تواجه التعليم العالي

يمكن حصر أبرز التحديات التي تواجه التعليم العالي في فلسطين بما يلي:

١) عدم مقدرة نظام التعليم العالي على تلبية احتياجات سوق العمل بشكل ملائم

نتيجة لعدم وجود إستراتيجية واضحة توجه التعليم العالي لتلبية احتياجات سوق العمل، فإن خريجي المدارس الثانوية الذين يودون الالتحاق ببرامج التعليم العالي لا يتم توجيههم وإرشادهم بالشكل الملائم للالتحاق بالتخصصات التي تلبي الاحتياجات الوطنية، بل يتأثر اختيارهم للبرامج بعوامل منها أعداد خريجي شهادة الدراسة الثانوية العامة، وتوزيعهم على الفرعين العلمي والأدبي بشكل خاص، والطاقة الاستيعابية الكبيرة لبرامج العلوم الإنسانية مقارنة بالعلوم الطبيعية والتطبيقية في الجامعات، والمقدرة المالية المحدودة للطلبة (١١). وتتلقى النسبة الكبرى من طلبة الجامعات الفلسطينية (حوالي ٧٩٪) علومها في مجال الآداب والإنسانيات والعلوم التربوية والاجتماعية حسب إحصائيات عام ٢٠٠٦/٢٠٠٥ (١٠). وتبين نسب المتعطلين عن العمل بين خريجي الجامعات والكليات والتي وصلت إلى ١٣٪، أن النسبة من خريجي الآداب والإنسانيات والعلوم التربوية والاجتماعية من هؤلاء تصل إلى ٣٥٪ و٤٦٪ في الضفة الغربية وقطاع غزة، على الترتيب، بينما بلغت النسبة في مجالات المهن الهندسية والطبية من ٦-٨٪ في الضفة الغربية، ومن ٥،٥-٩٪ في قطاع غزة (١٢)، وذلك قبيل اندلاع الانتفاضة عام ٢٠٠٠، والتي ازداد خلالها عدد ونسب المتعطلين من الخريجين في شتى المجالات.

٢) ضعف التخطيط في مؤسسات التعليم العالي

لم تتبع في عملية إنشاء وتطوير الجامعات الفلسطينية على مدى العقود الثلاثة الماضية منهجية علمية موضوعية، أو تخطيطية مدروسة، بل كانت هناك أسباب سياسية واجتماعية واقتصادية أثرت على إنشاء وتطور مسيرة التعليم العالي في فلسطين (٤). إن رغبة الفلسطينيين في إنشاء جامعات ترسخ المفاهيم والهوية الوطنية في مجابهة الاحتلال، وتوطن التعليم الجامعي بإيجاد فرص للتعليم العالي داخل الوطن، مقابل الفرص المتناقصة للتعليم العالي في الخارج، دفعهم إلى تأسيس ثلاثة عشر جامعة على مدى أكثر من ثلاث عقود خلت. وقد صاحب هذه العفوية في إنشاء الجامعات وتحديد برامجها، نمو غير مرشد وانعدام في التنسيق في كثير من الأحيان، مع وجود تذبذب في التمويل. وقد بدأ هذا النهج بالتغير خلال السنوات القليلة الماضية لقيام معظم الجامعات الفلسطينية بمحاولات لإعادة هيكلة برامجها، والمباشرة بوضع خطط إستراتيجية ترسم تطورها.

٣) الخشية من انخفاض جودة التعليم العالي خاصة على ضوء الطلب المتزايد للالتحاق ومحدودية المصادر

إن الأعداد المتزايدة من الطلبة الملتحقين ببرامج التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية، تضع الجامعات أمام تحد كبير نحو زيادة موازية في حجم وتأهيل الهيئتين التدريسية والإدارية والمرافق والتجهيزات الجامعية، وبالتالي، يخشى من أن عدم مقدرة الجامعات على تلبية هذه المتطلبات سيؤدي إلى انخفاض جودة التعليم العالي (١١). وقد ازدادت أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات الفلسطينية بنسبة ٤٤٠٪ على مدى السنوات العشر منذ إنشاء السلطة الوطنية، وفي المقابل زاد عدد أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بنسبة تصل إلى حوالي ٥٠٪ خلال نفس الفترة (٥، ١٠)، فضلاً عن زيادة محدودة في المرافق والتجهيزات الجامعية. كما وأن هناك خلل يخشى انعكاسه على جودة مخرجات التعليم العالي، يتمثل في عدم تزويد الخريجين بشكل ملائم ببعض المهارات، أو عدم تحسين كفاءاتهم وقدراتهم بشكل ملموس في مجالات معينة، كالمهارات اللغوية ومهارات استخدام الحاسوب والقدرات العملية التطبيقية والتدريبية (١). ولا بد من التنويه إلى أن الدعم الحكومي لم يقرر منحه للجامعات العامة سوى منذ عام ٢٠٠٣، حيث اعتمد في الموازنة العامة ٢٠ مليون دولار سنوياً لكافة هذه الجامعات، لكن لم يصرف منها فعلاً سوى ما بين حوالي ١٠-٥٠٪ فقط سنوياً. وبالتالي فإن محدودية المصادر المالية تؤثر كثيراً على أي خطط لتحسين جودة التعليم العالي، بحيث يخشى أن تتأثر مخرجاته بشكل ينعكس سلباً على الإقبال على التعليم العالي نفسه.

٤) المضايقات التي تتعرض لها الجامعات نتيجة سياسة سلطات الاحتلال

لقد تعرضت الجامعات الفلسطينية لمضايقات من قبل السلطات الإسرائيلية على مدى سنوات الاحتلال، كان منها عدم الموافقة على فتح تخصصات بعينها، ووضع القيود على تطور وتوسيع الجامعات، وعلى إنشاء المباني الجامعية، وعلى استيراد بعض التجهيزات والمعدات. وفي المقابل انحسرت هذه القيود نوعاً ما منذ إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية عام ١٩٩٤، إلا أن هذه القيود عادت لتوضع بشكل أو بآخر منذ بدء الانتفاضة عام ٢٠٠٠، حيث تضع سلطات الاحتلال القيود والعراقيل على حرية الحركة لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والطلبة، وعلى تزويد الجامعات ببعض الاحتياجات المخيرية، كما تغلق سلطات الاحتلال الجامعات أحياناً وتقتحم بعض مقراتها أو تهدم بعض مرافقها. لذا فإن استمرار الاحتلال وإجراءاته التعسفية يعتبر من أهم التحديات التي تواجه تطور ونمو الجامعات.

٥) عدم توفير فرص كافية أو متكافئة للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي

نظراً لمحدودية استيعاب الجامعات الفلسطينية من جهة، رغم الزيادة الكبيرة في أعداد المتحقيين فيها خلال العقد الماضي بشكل واضح، ونظراً للقيود المفروضة على التحاق الفلسطينيين في الجامعات بالخارج، وارتفاع الكلفة المترتبة على ذلك، فإنه لن تكون هناك فرص كافية لاستيعاب كافة الطلبة الراغبين في الدراسة في الجامعات الفلسطينية (١١). وتزداد أعداد خريجي شهادة الدراسة الثانوية بنسب تصل إلى أكثر من ٦٪ سنوياً، ويعزى ذلك إلى الزيادة الطبيعية المرتفعة في عدد السكان، التي تبلغ ٤،٣٪ سنوياً، ونتيجة عودة عشرات الآلاف للأراضي الفلسطينية منذ إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية عام ١٩٩٤، فضلاً عن ازدياد نسب المتحقيين بالتعليم الثانوي. وفي المقابل، فإنه ونظراً لارتفاع كلفة الرسوم الدراسية، حيث اضطرت الجامعات لزيادتها وتحميل الطلبة النسبة الأكبر من الكلفة غير الرأسمالية، بما يعادل حوالي ٤٠-٨٤٪ من هذه الكلفة (٢)، فإن بعض الطلبة لا يستطيعون اختيار التخصصات والبرامج التي يرغبون الالتحاق بها لارتفاع كلفتها (في كليات العلوم التطبيقية على وجه الخصوص) ولزيادة عدد سنوات الدراسة أو الساعات المعتمدة اللازمة للتخرج فيها. ورغم هذا، فإن هناك صناديق للإقراض قد أنشئت مؤخراً على المستوى الوطني وفي بعض الجامعات لمساعدة هؤلاء الطلبة في تمويل رسوم الدراسة الجامعية.

٦) غياب هيكلية إدارية فعالة على المستوى الوطني أو المؤسسي في مجال التعليم العالي

تفاوتت الجامعات الفلسطينية فيما يتعلق بوجود الهياكل الإدارية الفعالة والمؤهلة والتي تساعد على تجاوز المعوقات والتحديات التي تواجه مسيرة التعليم العالي، كما يمكن القول بأن هناك ضعفاً في هذه الهياكل في وزارة التربية والتعليم العالي نفسها. ومن مظاهر ضعف الفعالية المؤسساتية ضعف التنسيق بين الوزارة والمؤسسات، وضعف وعدم ملائمة إجراءات الاعتماد ومتابعتها، وضعف مستوى التعاون بين المؤسسات مع بعضها البعض، فضلاً عن ضعف الحوسبة وإجراءات الشفافية، وعدم وضوح الإجراءات والأنظمة المعمول بها بشكل كاف (١١). وفي حال عدم معالجة الخلل في هيكلية وإدارة التعليم العالي الفلسطيني من خلال وضع الخطط اللازمة لرفع كفاءة وطاقمة إدارة التعليم العالي، وزارة ومؤسسات، فإن إدارة ومنظومة التعليم العالي الفلسطيني لن تكون قادرة على مجابهة التحديات.

٧) ضعف التمويل والاقتصاد الوطني

نظراً لضعف التمويل المخصص للجامعات الفلسطينية العامة، واعتمادها على تحصيل الرسوم الجامعية بشكل خاص في موازنتها للإنفاق على الجزء الأكبر من المصروفات الجارية، ونظراً لضعف الاقتصاد الوطني وخاصة منذ اندلاع الانتفاضة عام ٢٠٠٠، وما تبع ذلك من إجراءات وقيود إسرائيلية على الاقتصاد الفلسطيني، فإن الجامعات تبدو في موقف صعب حتى للاستمرار في الإنفاق على المصروفات الجارية، وقد اضطرت كثير منها للاقتراض من البنوك أو حتى استخدام أموال صناديق توفير العاملين، وكثيراً ما يتأخر صرف رواتب العاملين في الجامعات. ومن الجدير بالذكر أن الناتج المحلي الإجمالي تراجع بنسبة ٣٠٪ عام ٢٠٠٤ مقارنة بعام ١٩٩٩ (٣). وفي حال لم يتم تحسين بنية وفعالية الاقتصاد الفلسطيني، فإن المقدرة على استيعاب الأعداد المتزايدة من الخريجين الشباب ستظل محدودة، وستبقى إمكانيات وفرص النمو والتطور في الجامعات محدودة كذلك.

رسالة التعليم العالي الفلسطيني

أشارت إستراتيجية التعليم العالي الفلسطيني إلى أنه رغم قيام التعليم العالي بتأدية دور مهم وفعال في تزويد أبناء الشعب الفلسطيني بالفرص والخبرات لتابعة الدراسة العلمية والتقنية من خلال تبادل المعلومات مع المجتمع الأكاديمي الدولي وتطوير إمكانيات الإنتاج الفكري والاقتصادي، فضلاً عن أنه قام بتسيخ الهوية الفلسطينية مما ساعد في المحافظة على بقاء الشعب على أرضه، إلا أنه لا بد في المرحلة القادمة من تحديد أكثر وأدق لرسالة التعليم العالي الفلسطيني.

وعند تحليل هذه الرسالة (٨، ١١)، يتبين أنها تركز على السعي للتطوير النوعي للموارد البشرية الفلسطينية من خلال الاهتمام بثلاثة أبعاد رئيسية: البعد المعرفي- الذهني، والبعد التطبيقي، والبعد الروحي -القيمي، بهدف المساهمة الجذرية في تطوير الإنسان الفلسطيني بشموليته من حيث فكره وقيمه ومهاراته، مع تشجيع روح المبادرة الفردية والجماعية، ضمن مفاهيم المواطنة الواعية والمسئولة، وإعداد الفرد المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث العلمي المتقدمة والأخلاقيات الإنسانية، وتوثيق الروابط العلمية مع المؤسسات التعليمية والثقافية العربية والعالمية. كما تؤكد الرسالة مشاركة قطاع التعليم العالي في بناء الوطن وتدعيم المجتمع الديمقراطي الحر وخدمة الإنسانية، والمساهمة مع القطاعات الأخرى في مواجهة مختلف التحديات التي يتعرض لها الشعب الفلسطيني في جميع ميادين الحياة، وصولاً إلى تحقيق الذات الفلسطيني في انتمائها العربي والإنساني.

الأهداف العامة للتعليم العالي الفلسطيني

يمكن تلخيص أبرز الأهداف العامة للتعليم العالي الفلسطيني، حسب إستراتيجية التعليم العالي الفلسطيني (١١)، على النحو التالي:

- ١) وضع السياسات المالية التي تسعى إلى تحقيق الاستدامة.
- ٢) تحسين جودة التعليم العالي.
- ٣) تحسين وتطوير الأجهزة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
- ٤) تعميق التفاعل بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص.
- ٥) التركيز الشمولي على البعد التطبيقي للتعليم العالي الفلسطيني.
- ٦) التركيز على البحث العلمي كأحد مقومات التعليم العالي.

وتستند الأهداف العامة للتعليم العالي الفلسطيني إلى تكامل الأبعاد الفكرية والروحية والتطبيقية بطريقة تضمن بأن أي تعليم عالي فلسطيني، بغض النظر عن المؤسسة التي تقدمه ومستوى الدراسة، يستهدف تنمية الفكر وتنمية الروح وتنمية المهارات التطبيقية. أي أن خريجي مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني يصبحون مؤهلين لتابعة وتطوير إحدى هذه الأبعاد أو ثلاثتها مجتمعة حسب احتياجات المجتمع وقابلية الخريج. وهكذا يساهم التعليم العالي الفلسطيني مساهمة جذرية في تطوير الموارد البشرية الفلسطينية تطويراً نوعياً بالدرجة الأولى وكمياً بالدرجة الثانية.

وتعمل الوزارة على إحداث نقلة نوعية في مؤسسات التعليم العالي في جميع المجالات، وصولاً للتكامل مع منظومات التعليم العام والثقافة والتنمية الشاملة، بما فيها التعليم التقني والمهني والعلوم والتكنولوجيا، مع التركيز على تكامل الجوانب الفكرية والتطبيقية والقيمية في العلوم والمعارف والمهن.

أولويات الخطة الإستراتيجية الوطنية

عرضت الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم العالي الفلسطيني الأولويات التي تستند إلى ضرورة تناسق برامج التعليم العالي مع الاحتياجات الوطنية الإستراتيجية لتخريج الطاقات البشرية المؤهلة بشكل ملائم، والكفاءة، والفعالية الاقتصادية، وتحسين نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، وتحسين القدرة على تخريج طلبة يمكن استيعابهم بسهولة. ويمكن تلخيص أبرز هذه الأولويات على النحو التالي (١١):

- ١) إعادة النظر في مكونات برامج التعليم العالي الفلسطيني لتعكس متطلبات سوق العمل حسب تطور احتياجات المجتمع والاقتصاد الفلسطيني، مما يؤدي إلى تعظيم إمكانيات العمل لخريجي الجامعات الفلسطينية.
- ٢) العمل على إعادة تشكيل البرامج المقدمة لتكون أكثر مرونة، مما يمكنها من التجاوب بشكل سريع مع الاحتياجات والأوضاع المتغيرة المتوقع استمرارها خلال الفترة القريبة القادمة.
- ٣) التركيز على النوعية والتميز والمهنية في برامج التعليم العالي، بحيث تحقق المعايير العالمية للجودة، وبحيث تتجاوب وتتفاعل بشكل دائم مع التقدم العلمي المستمر في البحث العلمي في مجالات العلوم والتكنولوجيا.
- ٤) التركيز على المزج بين النظرية والتطبيق، مع ضرورة إعطاء التدريب العملي حقه في البرامج التي تتطلب ذلك من خلال إعادة النظر في مكونات ومنهجيات التعليم.
- ٥) التركيز على التنسيق والتكامل والطبيعة عبر التخصصية للعديد من برامج التعليم العالي، مما يعكس التطورات والمستجدات في برامج التعليم العالي في العالم، حيث أصبحت مجالات الاختصاص ليست بمعزل عن بعضها البعض.
- ٦) الحاجة لمراجعة كافة البرامج القائمة على ضوء الاعتبارات المبنية أعلاه، مع النظر في إمكانية إعادة هيكلة هذه البرامج على مستوى البكالوريوس والماجستير، وإنشاء برامج جديدة، ودمج برامج أخرى.
- ٧) التركيز على تزويد الطلبة بالمهارات الأساسية والضرورية، مثل المهارات اللغوية، أو تلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات ومهارات الحاسوب.
- ٨) ضرورة التركيز على المحافظة على الهيئة التدريسية وتطويرها وتدريبها بشكل مستمر، والعمل على توسيع قاعدة الهيئة التدريسية من خلال توفير المنح والبعثات لنيل الشهادات العليا للخريجين المتفوقين في المجالات المطلوبة.
- ٩) توثيق التعاون المؤسسي بين الوزارة المشرفة على التعليم العالي والوزارات الأخرى ذات العلاقة كوزارات التخطيط والمالية والعمل.
- ١٠) التركيز على التفاعل الرأسي بين مستويات التعليم المختلفة، بما في ذلك التفاعل بين التعليم العالي والتعليم في الكليات الجامعية والمتوسطة، والتعليم الثانوي.

ومن الملاحظ أن هذه الأولويات قد ركزت على أمور أبرزها البرامج والطاقات الأكاديمية، ولم تركز على الجوانب الإدارية المساندة في المؤسسة أو على تمويل التعليم العالي، رغم أن تحسين وتطوير الأجهزة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي ووضع السياسات المالية لتحقيق الاستدامة اعتبرا من أهم الأهداف العامة للتعليم العالي الفلسطيني كما تم بيانه أعلاه.

٤. التخطيط الاستراتيجي لأنموذج جامعة النجاح الوطنية

نظرا لأهمية التخطيط في تحقيق أهداف الجامعات والنهوض بها بشكل منهجي ضمن فلسفة ورؤية واضحة، فقد بادرت معظم الجامعات الفلسطينية بإعداد خططها الإستراتيجية، حيث تستند الجامعات إلى الخطة الإستراتيجية للتعليم العالي في فلسطين

كأساس لإعداد هذه الخطة. وسنعرض هنا وضمن هذا الإطار تجربة جامعة النجاح الوطنية، وهي واحدة من كبرى الجامعات الفلسطينية، في إعداد خطتها الإستراتيجية.

ففي إطار سعي إدارة جامعة النجاح الوطنية، لتحديد أفضل السبل للنهوض والتطوير، تم القيام بمجهود مكثف لإعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة للسنوات الثلاث القادمة، حيث تم مؤخرا الانتهاء من تجهيزها. ولهذا الغرض فقد تم تكليف دائرة التخطيط والتطوير في الجامعة قبل حوالي أكثر من سنتين بوضع أول خطة إستراتيجية للجامعة. وقد تم تشكيل لجنة توجيه ومتابعة لوضع الخطة الإستراتيجية تتكون من عدد من مسؤولي الجامعة وعلى أعلى المستويات، كما تم تشكيل أربع لجان متخصصة ومنبثقة عن اللجنة التوجيهية، لتقوم بالإعداد ووضع التصورات، كل في مجال اختصاصها. وتشمل هذه اللجان لجنة الاستراتيجيات الأكاديمية، ولجنة استراتيجيات البحث العلمي، ولجنة استراتيجيات خدمة المجتمع، ولجنة استراتيجيات تطوير البنية الإدارية المؤسسية الداعمة.

ونظراً لضرورة المشاركة الفاعلة من قبل الجميع في إعداد الخطة الإستراتيجية، فقد اشتملت المنهجية المتبعة لإعداد الخطة على عقد لقاءات مع أعضاء مجلس الأمناء، الجهة المشرفة على الجامعة، ومع الهيئة الإدارية العليا في الجامعة. وكذلك عقدت لقاءات مع العاملين من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة لطرح ومناقشة الإطار العام لإعداد الخطة الإستراتيجية، وتهيئة أعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة في وضع تصوراتهم حول الخطة من خلال مجالس الأقسام ومجالس الكليات، ومناقشة أية أفكار تقدم لإعداد الخطة. وقد تلا ذلك عقد اجتماعات من قبل ممثلي لجان إعداد الخطة مع مجالس الكليات، مما سهل القيام بعملية التحليل الإستراتيجي، كما شملت هذه المرحلة عقد لقاءات مع ممثلي الطلبة للاستماع منهم حول رؤيتهم وتصوراتهم. وتم أيضاً عقد اجتماعات مع ممثلي المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني وممثلي القطاع الخاص لأخذ ملاحظاتهم بخصوص واقع الجامعة ورؤيتهم المستقبلية لها ولمخرجاتها. وعند إكمال إنجاز مسودة الخطة، تم عرضها مرة أخرى على الأطر الجامعية التي ساعدت في بلورة التصورات الأولية بخصوص الخطة، وكانت لهم ملاحظات تم أخذها بالاعتبار عند إعداد النسخة النهائية من الخطة.

وقد شملت مخرجات الخطة الإستراتيجية للجامعة إعادة تعريف رسالة الجامعة، وتحديد رؤيتها المستقبلية، وذلك بناء على التحليل الإستراتيجي لأوضاع الجامعة، بما في ذلك تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحديد الفرص المتاحة والتحديات التي تواجهها الجامعة. كما شملت الخطة الإستراتيجية حصر أهداف الجامعة في كل من المجالات الرئيسة التالية: المجال الأكاديمي، ومجال البحث العلمي، ومجال خدمة المجتمع، ومجال البنية الإدارية المؤسسية الداعمة. كما قامت اللجان المشكلة لإعداد الخطة بوضع الأهداف التفصيلية والاستراتيجيات التي تسعى الجامعة لتحقيقها خلال الفترة الزمنية المحددة للخطة، وتم وضع المعايير التي يمكن قياسها لتحقيق الأغراض. وهذا وتقدم الخطة الإستراتيجية المنطلق الذي سوف يتم على أساسه وضع الخطط والبرامج التفصيلية المنبثقة عنها. بما في ذلك الخطط الإستراتيجية للأقسام والكليات والمراكز والدوائر المختلفة، التي باشرت عدد منها مؤخراً بوضع الخطط الإستراتيجية الخاصة بها. وفيما يلي عرض وتحليل لأبرز ما تضمنته الخطة فيما يتعلق بالتحليل الإستراتيجي، رسالة الجامعة ورؤيتها، والأهداف الإستراتيجية، ومدى العلاقة مع الخطة الإستراتيجية للتعليم العالي في هذه الجوانب.

التحليل الإستراتيجي

تمت دراسة وتحليل كافة العوامل المؤثرة في الجامعة، الخارجية والداخلية، وذلك بهدف توفير المعلومات حول الظروف والأوضاع التي تمر بها الجامعة، فضلا عن أنشطتها وفعاليتها المختلفة، ولحصر نقاط القوة ونقاط الضعف، ومعرفة الفرص المتاحة والتحديات المحتملة، مما يمهد لتحديد الأهداف والإستراتيجيات العامة والتفصيلية للجامعة. وسيتم هنا عرض نتائج التحليل الإستراتيجي أولاً.

العوامل المؤثرة

في هذا الإطار، فقد تمت دراسة وتحليل العوامل التالية:

١) العوامل الخارجية: والتي تشمل جملة من العوامل منها:

- العوامل الاقتصادية، وخاصة فيما يتعلق بانخفاض معدلات دخل الأسر وارتفاع نسبة البطالة عن العمل والحصار المستمر وتأثير ذلك على معدلات الالتحاق بالجامعة وعلاقة الأوضاع الاقتصادية بتمويل أنشطة الجامعة المختلفة.
- العوامل السياسية، من حيث تأثير عدم وجود استقرار سياسي، وتأثير القيود المفروضة على حرية الحركة على أنشطة الجامعة والمنتسبين إليها.
- العوامل الاجتماعية، من حيث تركيبة السكان وأنماط الحياة السائدة والتغيرات الاجتماعية وتأثير ذلك في توجهات المجتمع والطلبة من حيث الإقبال على الخدمات، أو العاملين من حيث الانخراط في الجهود لتحقيق أهداف الجامعة.
- العوامل القانونية، من حيث التشريعات الحكومية السائدة وسياسة الحكومة تجاه التعليم العالي ومحدودية دعمها للتعليم العالي.
- العوامل التكنولوجية، من حيث سهولة توفر الوسائل التكنولوجية التي يمكن استخدامها في التدريس والبحث والتطوير، وتوفر القدرة على إيجاد وسائل تكنولوجية تزيد القدرة العلمية والتنافسية وتخفف التكاليف.
- توفر الكفاءات، من حيث محدودية توفر الطاقات البشرية المؤهلة الموجودة في الوطن، وفي الخارج، ومدى رغبتها في الالتحاق بالجامعة.
- المنافسة، من حيث قدرة الجامعات المجاورة في الداخل والخارج، بما فيها الجامعات الخاصة، في المنافسة على استقطاب الطلبة، وعلى تقديم الخدمات الجامعية البحثية والاستشارات وأنشطة الخدمة المجتمعية.
- الأسواق، من حيث القدرة على استيعاب المنتجات والمخرجات (خريجين، أبحاث علمية، خدمات استشارية، أنشطة خدمة مجتمعية).

٢) العوامل الداخلية: والتي تشمل جملة من العوامل منها:

- الموارد البشرية، من حيث شغل الوظائف والمناصب الإدارية من قبل مؤهلين ذوي كفاءة وخبرة ووجود نظام حوافز مع نظام فعال للتقويم وتطوير الأداء.
- الخدمات الإدارية، من حيث القدرة على تأمين الدعم والخدمات الإدارية الملائمة واللازمة لكافة الوحدات بما في ذلك خدمات دوائر المالية والموارد البشرية والمشتريات والقبول والتسجيل والمكتبة وغيرها.

- الأوضاع التمويلية، من حيث توفر مصادر مالية كافية وسيولة ملائمة للإلتحاق على المصروفات الجارية، والاستعانة بمصادر خارجية لتمويل مشاريع جديدة.
- التسويق، من حيث تحسين وتطوير ومدى تغطية مخرجات ومنتجات الجامعة (الخريجين، وخدمات التعليم المستمر، والأبحاث العلمية والخدمات الاستشارية) ومن حيث قدرة دوائر مثل وحدة التوظيف والعلاقات العامة والمراكز العلمية ومركز الخدمة المجتمعية على تسويق مخرجات ومنتجات الجامعة.
- التنظيم، من حيث وجود تنظيم إداري فعال، وأنشطة وسياسات وتعليمات وإجراءات عمل فعالة، ومستوى ملائم للحوسبة في جوانب الأنشطة الجامعية المختلفة.

نقاط القوة ونقاط الضعف

بناء على دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في الجامعة، فقد تم حصر نقاط القوة ونقاط الضعف، والتي يمكن عرضها بشكل ملخص على النحو التالي:

١) نقاط القوة: والتي تشمل جملة من النقاط منها:

- السمعة الطيبة التي تتمتع بها الجامعة، حيث أثبتت من خلال مخرجاتها، أنها جامعة عريقة ذو تميز، إذ أنشئت منذ حوالي ٩٠ عاما كمدرسة ثم كلية فجامة، وخرجت كفاءات عملت في كثير من المواقع في داخل وخارج فلسطين.
- الموقع المميز للجامعة في واحدة من كبرى المدن الواقعة في وسط منطقة شمالي الضفة الغربية، نابلس، حيث يعيش في هذه المنطقة حوالي ٤٤ ٪ من سكان الضفة الغربية، إضافة إلى سهولة الوصول لنابلس، في الوضع الطبيعي، من المدن والقرى المختلفة لوقوعها على تقاطع للطرق الرئيسية.
- وجود هيئة تدريسية مؤهلة ذات خبرات وفيرة، قدمت بتميز في مجال التعليم والبحث العلمي، ونال عدد من أعضائها وطلبتهم جوائز عالمية وعربية ومحلية.
- وجود برامج تعليم عالي متنوعة، حيث يبلغ عدد كلياتها ١٨ كلية تمنح شهادات البكالوريوس في ٦٥ تخصصا، فضلا عن كلية الدراسات العليا التي تدير ٣٤ برنامجا على مستوى الماجستير والدكتوراه.
- المباني الجديدة التي تقوم الجامعة بإنشائها في الموقع الجامعي الجديد الذي يستوعب الكليات العلمية، حيث انتهى تجهيز وإشغال مبان ومرافق بما يعادل حوالي ضعفي مجموع مساحات مباني الموقع القديم، مع كامل البنى التحتية اللازمة، وذلك خلال السنوات الأربعة الأخيرة.
- الاستثمار الذي قامت به الجامعة في المختبرات والتجهيزات والتكنولوجيا المتطورة، مما يهيئ الجامعة لتكون قاعدة علمية تكنولوجية متقدمة في فلسطين.
- وجود خدمات مجتمعية ذات تنوع تقدم من خلال المراكز العلمية المتعددة ذات البعد التطبيقي، وبرامج التعليم المستمر، ومركز الخدمة المجتمعية.
- الصلات والعلاقات القوية والمتينة مع المؤسسات والجهات والهئات المختلفة في الداخل والخارج، ومع عشرات الجامعات العربية والأجنبية.
- مقدرة إدارة الجامعة على ضبط واستقرار أوضاع الجامعة، وخاصة في ظل الظروف غير الطبيعية التي تمر بها الجامعة وفلسطين، وعلى تجنيد الدعم اللازم لإنشاء وتجهيز الموقع الجامعي الجديد.

- الاستخدام المرشد للأموال المتاحة، مما يمكن الجامعة من الصمود في وجه الظروف المالية الصعبة التي تعصف بمعظم الجامعات الفلسطينية الأخرى.

٢) نقاط الضعف: والتي تشمل جملة من النقاط منها:

- زيادة نسبة أعداد الطلبة للمدرسين حيث وصلت إلى حوالي ٣٠ طالب لكل مدرس متفرغ، وهي نسبة عالية مقارنة مع المعايير الدولية، حيث يبلغ، على سبيل المثال، متوسط عدد الطلبة لكل مدرس متفرغ حوالي ١٦ في دول منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (١٣)، مما ينعكس سلبيًا على أعداد الطلبة في الشعب، وبالتالي يؤثر على جودة التعليم.
- الصعوبات التمويلية التي تواجهها الجامعة، وخاصة في تمويل النفقات الجارية، مما يؤثر على توفير بعض الخدمات الأساسية وانتظام دفع الرواتب.
- ضعف تمويل البحث العلمي، حيث أن ما يخصص من ميزانية الجامعة للبحث العلمي يعتبر قليلاً، وحيث أن تمويل القطاعين العام والخاص للبحث العلمي لا يكاد يذكر.
- ضعف الرضا الوظيفي من قبل بعض العاملين، حيث أنهم لا يعتقدون بأن كافة متطلباتهم متوفرة مثل الضمان الاجتماعي والرواتب التقاعدية، ويرون أن الرواتب متدنية مقارنة بمستوى المعيشة المرتفع.
- بطء عملية تطوير الكادر والنظام الإداري بشكل يلي متطلبات النمو المتسارع في الجامعة، وبما يتناغم مع الأنظمة والمتطلبات الإدارية الحديثة.

الفرص المتوقعة والتحديات المحتملة

إن حصر الفرص والتحديات التي تواجه الجامعة، قد ساعد في صياغة الرؤية التطويرية للجامعة، المرتبطة بواقع الجامعة والواقع الفلسطيني من جهة، والتي تستشرف المستقبل من جهة أخرى. وفيما يلي عرض مختصر للفرص المتوقعة والتحديات المحتملة:

١) الفرص المتوقعة: والتي تشمل ما يلي:

- تحقيق انفراج في العملية السلمية، مما قد يخلق أجواء من الاستقرار، بما فيه في مجال التعليم العالي. وستستفيد جامعة النجاح بشكل ملموس من ذلك، حيث أن منطقة شمالي الضفة الغربية، وخاصة مدينة نابلس، كانت من أكثر المناطق تضرراً نتيجة إجراءات الاحتلال الإسرائيلي، مما يجعل الجامعة تستقطب الطلبة والعاملين من أنحاء الوطن والخارج.
- النمو الاقتصادي المؤمل أن ينتج عن الانفراج المتوقع في العملية السلمية، مما سيؤدي إلى زيادة فرص الاستثمار، وازدياد الطلب على الوظائف، وبالتالي خلق فرص عمل للخريجين، مما يشجع على الانخراط في التعليم الجامعي، وسيزيد هذا من قدرة الطلبة على الإيفاء بالتزاماتهم المالية تجاه الجامعة.
- ازدياد الطلب على التعليم العالي، وعلى جامعة النجاح، نتيجة الزيادة الطبيعية المرتفعة في عدد السكان ونتيجة للعودة المتوقعة من الخارج لأعداد إضافية من الفلسطينيين مع تقدم محتمل على الصعيد السياسي.
- الدعم المتزايد لمؤسسات التعليم الجامعي العامة، بما فيها جامعة النجاح، كونها لا تهدف للربح المادي، وذلك من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية، ومن المؤسسات الدولية والعربية والجهات المانحة.
- الأوضاع الديمغرافية والاجتماعية التي توفر طلباً متزايداً على التعليم العالي، حيث أن نحو ٥٧٪ من السكان هم في عمر ١٩ سنة فما دون، كما أن هناك انخفاضاً في نسب تسرب الطلبة، وازدياداً مستمراً في إقبال الفتيات على

التعليم وفي الاهتمام التقليدي للأسرة بالتعليم، ولكون تعليم الأبناء يقف على رأس الأولويات في إنفاق الأسرة الفلسطينية (٩).

- الاستفادة المثلى من التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع وتوظيف ذلك في تطوير العملية التعليمية والبحث العلمي، وتسهيل الوصول إلى المعلومات والمصادر المعرفية المختلفة، وفي تطوير العملية الإدارية.
- ترسيخ المنهج التخطيطي في تطوير الجامعة وضع الخطط الإستراتيجية للأقسام والكليات والمراكز والدوائر وفق منهجية مدروسة، لتكون منسجمة مع خطة الجامعة الإستراتيجية، والمباشرة بتطبيق الخطط الموضوعية، ووضع الآليات الخاصة بالمراقبة ومتابعة التطبيق.

٢) التهديدات المحتملة: والتي تشمل ما يلي:

- استمرار الأوضاع السياسية المتدهورة، واستكمال بناء جدار الضم والتوسع، واستمرار سياسة الإغلاق والحصار، وخاصة على المناطق التي تستهدفها سلطات الاحتلال مثل نابلس وشمالي الضفة الغربية. وستؤدي هذه الأوضاع إلى إقصاء الشعب الفلسطيني في كاتونات (٩)، مما سيحد من الإقبال على الجامعة من خارج مناطق التأثير المباشر.
- سوء الأوضاع الاقتصادية والتضيق على مصادر العيش أمام الفلسطينيين وإلحاق الضرر بنوعية حياتهم، إضافة إلى التسبب بإحباط إضافي في المناخ الاستثماري، وخلق حالة من الركود ومعدلات البطالة والفقر المرتفعة، مما يسهم في دفعهم للهجرة (٩)، ويقلص مقدرة إنفاق الأسر على التعليم الجامعي ويؤثر على معدلات الالتحاق بالجامعة.
- مخاطر انخفاض أو توقف التمويل من السلطة الوطنية الفلسطينية، رغم قلته، أو من المساعدات من أطراف خارجية، مما سيؤدي إلى أضعاف إمكانية الالتزام بتوفير النفقات غير الرأسمالية، وإلى عرقلة تنفيذ مشاريع تطويرية للجامعة.
- خطر انهيار مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية إذا ما واصلت السلطات الإسرائيلية احتلال الأرض الفلسطينية، مما قد يؤدي إلى تفاقم مشكلة البطالة بإضافة عشرات الآلاف من موظفي السلطة إلى سوق البطالة، وبالتالي إلى عدم إيجاد أسواق لخريجي الجامعة وغيرها من الجامعات.
- التنافس من قبل الجامعات القائمة، أو التي يمكن أن تنشأ كجامعات خاصة، على الطلبة الذين تستقطبهم الجامعة، مما قد يؤدي إلى استيعاب جزء من هؤلاء الطلبة في تلك الجامعات، ومما قد يؤثر على خطط التوسع والتطور في الجامعة.

رسالة الجامعة

لقد تمت إعادة النظر في رسالة الجامعة التي وردت في النظام الأساسي للجامعة، والذي كان قد أعد إبان تحويل كلية النجاح إلى جامعة في العام الدراسي ١٩٧٧/١٩٧٨. وتشير الرسالة المعدلة للجامعة أنها تهدف إلى أن تكون رائدة الجامعات الفلسطينية وفي طليعة الجامعات العربية خدمة للمجتمع الفلسطيني والعربي، وأن تكون موضع اعتبار أكاديمي على المستوى الدولي، وذلك من خلال توفير تعليم عال نوعي في التخصصات المعرفية كافة، لرفد فلسطين والمنطقة بالقوى البشرية المؤهلة التي تمكن من النهوض والقيام بالدور الحضاري المنشود، مع المحافظة على التراث العربي الإسلامي، والقيام بالبحث العلمي من قبل أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة لتحقيق التقدم العلمي والتقني، والمساهمة في نشر المعرفة والتقدم الفكري، مع الأخذ بعين الاعتبار تعزيز روح الانتماء الوطني والعمل الجماعي للوصول إلى حالة من التنمية المستدامة.

وعند تحليل هذه الرسالة، نرى ابتداء التناسق مع الإطار العام لرسالة التعليم العالي الفلسطيني، والرغبة في الوصول إلى موقع الريادة في التعليم العالي، والتركيز على الجودة والنوعية، وتأهيل الخريجين والقوى البشرية، والقيام بالبحث العلمي انسجاماً مع احتياجات المجتمع التطويرية، وللوصول إلى حالة التنمية المستدامة، والمحافظة على الإطار القيمي والروحي، وتعزيز مفاهيم الانتماء الوطني والعمل الجماعي. وقد وضعت هذه الرسالة الأسس التي يتم بناء عليها تحديد غايات وأغراض الجامعة.

رؤية الجامعة

استناداً إلى رسالة الجامعة، فقد تم صياغة رؤية الجامعة. وترتبط هذه الرؤية بين واقع الجامعة وبيئتها المحلية، والتطورات المتسارعة في المنطقة والعالم على كافة الأصعدة، حيث ترى الجامعة نفسها في تحد كبير، سعياً للنهوض لمواكبة ركب الحضارة والتقدم والمشاركة في صياغة المستقبل. وترى الجامعة أن الحضارة العربية الإسلامية لا تعتبر إراثاً تاريخياً فحسب، بل تعتبر رافداً أساسياً من روافد الإبداع والتميز، وفي الموامة بين عراقه الماضي وأمل المستقبل، ضمن إطار رؤيتها الشمولية.

وترى الجامعة أن احتياجات الوطن والمنطقة من الكوادر والقوى البشرية المؤهلة لا يتم عبر عملية تعليمية فحسب، بل من خلال رؤية شاملة، سعياً نحو التطور النوعي للموارد البشرية في المجالات المعرفية الذهنية، والعلمية التطبيقية، والروحية القيمية. وتذكر الجامعة أنه سيكون لها دور مركزي في السنوات القليلة القادمة، في مرحلة الاستقلال والبناء الوطني، ضمن رؤية تنموية خاصة لتلبية احتياجات المرحلة. كما ستعمل الجامعة على تطوير دورها الإقليمي من خلال العمل على تهيئة الخريجين بشكل يلي احتياجات الأسواق العربية المجاورة.

إن من أهم ما يميز رؤية الجامعة خلال المرحلة القادمة الإيمان بتوجيه التعليم العالي ليكون تعليماً نوعياً يعمل على تأهيل خريجين في شتى التخصصات التي يحتاجها الوطن، وليكون البحث العلمي مليئاً للاحتياجات في شتى النواحي، وخاصة في العلوم والهندسة والمعلوماتية والصحة. وفي الوقت نفسه، فإن الجامعة ستعمل على تعزيز دورها كجامعة ذات إنجازات بحثية مميزة على المستوى العالمي، حيث ستشجع الباحثين على تقديم أبحاث والقيام بدراسات تساهم في تقديم بحث علمي مميز على مستوى عالمي. إن رؤية الجامعة، رغم تركيزها على التعليم والبحث العلمي، لم تنتقص من أهمية قيام الجامعة بغير ذلك من النشاطات الهادفة إلى خدمة المجتمع وترسيخ أسس شراكة حقيقية مع مؤسساته وأفراده. وأخيراً تبدي الجامعة ثقها بأنها قادرة على تحقيق هذه الرؤية بما لديها من طاقات بشرية مميزة، وبما أنجزت خلال السنوات الماضية، وبما تقوم بتوفيره من مصادر تعليمية مختلفة، من موقع جامعي جديد. بمبانيه ومرافقه المختلفة، وتجهيزات ومعدات ومختبرات متقدمة، وفي سعياها نحو حوسبة التعليم وتطوير مكنياتها العلمية.

الأهداف الإستراتيجية

لقد تم تحديد الأهداف الإستراتيجية للجامعة للسنوات الثلاث القادمة سعياً لتحقيق رسالة الجامعة. ومن الملاحظ انسجام عدد كبير من هذه النقاط مع تلك الخاصة بالخطة الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية الجامعة، وتضمنين نقاط تتعلق بذلك. ويمكن تلخيص الإطار العام لهذه الأهداف في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع والدعم المؤسسي على النحو التالي:

- ١) تدعيم وتطوير البرامج المقدمة في الجامعة من أجل النهوض بقدرات الشعب الفلسطيني الذاتية، وتخريج طاقات بشرية مؤهلة تستطيع المساهمة بفاعلية في مرحلة التحرر والاستقلال، وبما يحقق الرؤية التنموية التي تنادي ببناء مجتمع واقتصاد فلسطيني يقوم على قاعدة معرفية قوية.
- ٢) تحسين جودة برامج التعليم العالي المقدمة في الجامعة، وصولاً للمعايير العالمية في هذا المجال من جهة، وتلبية للمهارات العلمية والعملية التي يطلبها من سوق العمل من جهة أخرى، إضافة إلى تحسين الجودة في كافة المناحي الإدارية في الجامعة، وصولاً إلى حالة الجودة الشاملة.
- ٣) دعم البحث العلمي وتوفير مستلزماته من تجهيزات وبنية تحتية، وأنظمة وإجراءات وبيئة داعمة.
- ٤) تعميق التفاعل مع المجتمع المحلي، والاستجابة لرغباته، وأخذ موقع الجامعة الريادي فيه، ضمن إطار من الشراكة مع مؤسساته المجتمعية، بما في ذلك إنشاء شراكة خاصة بين الجامعة والصناعة.
- ٥) تطوير حوسبة الجامعة، سواء في مجالات التدريس/التعلم أو البحث أو توفير المصادر المعرفية، أو الإجراءات والخدمات الإدارية المساندة، سواء للطلبة أو العاملين.
- ٦) تعميق الوعي والانتماء وتقوية روح العمل الجماعي لدى الطلبة والعاملين، والاستفادة من قيم منظومة الحضارة العربية الإسلامية، سعياً نحو الإبداع والتميز.
- ٧) استكمال تطوير وتحديث الأنظمة والقوانين والتعليمات والإجراءات الإدارية في الجامعة.
- ٨) تطوير مصادر التمويل والعمل نحو الوصول إلى حالة الاستدامة المالية.

٥. خاتمة

بعد حوالي ثلاثة عقود على إنشاء الجامعات الفلسطينية، تم وضع أول خطة إستراتيجية للتعليم العالي في فلسطين. وكان التعليم العالي خلال سنوات الاحتلال قد نشأ وتطور متأثراً بعوامل سياسية واجتماعية واقتصادية عدة، مع غياب شبه تام للتخطيط القطاعي أو المؤسسي وضعف التنسيق بين الجامعات المختلفة. وقد أُلقت الورقة الضوء على الخطة الإستراتيجية للتعليم العالي في فلسطين، وحللت الرسالة والرؤية والأهداف العامة للخطة وأولوياتها، والتي من أبرزها جعل التعليم العالي ملبياً للاحتياجات الوطنية من الطاقات المؤهلة والمدرية بما يحقق الرؤية التنموية المستقبلية، وتحسين جودة التعليم والأداء، ورفع مستوى التنسيق والتكامل بين برامج التعليم العالي. وقد لوحظ إغفال إدراج تطوير الجوانب الإدارية المساندة وتمويل التعليم العالي ضمن الأولويات، رغم اعتبارهما من أهم الأهداف العامة للتعليم العالي الفلسطيني.

وقد بينت الورقة كيفية الاستفادة من الخطة الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي كإطار عام لإعداد الخطة الإستراتيجية لجامعة النجاح الوطنية. كما عرضت الورقة كيفية القيام بالتحليل الإستراتيجي، والاستناد إلى ذلك في إعادة صياغة رسالة الجامعة، وتحديد رؤيتها المستقبلية، وتحديد أهداف واستراتيجيات الجامعة في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتطوير البنية الإدارية الداعمة.

ويمكن الاستنتاج أن من الأهمية بمكان أن يتم إعداد خطط إستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي تتناسق مع الخطة الإستراتيجية الموضوعية على مستوى الوطن، وأن من الضروري أن يتم العمل بأسلوب منهجي مؤسسي أثناء إعداد الخطة الإستراتيجية، من خلال تشكيل اللجان المختصة، ومشاركة الجميع في طرح آراء تتعلق بالخطة من خلال عقد جلسات الاستماع والمناقشة.

وللنجاح في إعداد خطة قابلة للتطبيق في واقع يصعب فيه التأكد مما ستؤول إليه الأوضاع، فقد بينت الورقة بأن هناك ضرورة بأن يتم الأخذ بعين الاعتبار خصوصية الأوضاع السياسية والاقتصادية والتمويلية المتغيرة عند إعداد الخطة، مما يدفع بأن تكون الخطة مرنة تتجاوب مع الاحتياجات والظروف، وقابلة للتعديل، وتعمل على تعظيم الاستفادة من الطاقات البشرية والمصادر المعرفية والإمكانات المتوفرة.

ويوصى هنا بأن يتم وضع خطط إستراتيجية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي، وتحديث ما هو موضوع منها، لمساعدتها في التخطيط للمستقبل وفق رؤية واضحة ورسالة محددة لتحقيق الأهداف المرجوة، وبأن يتم الاستناد عند وضع وتحديث الخطط الإستراتيجية للجامعات إلى الخطة الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، والتي يفترض بدورها أن تكون مكونا هاما من الخطة التنموية الوطنية. كما يوصى بأن يتم استخدام أسلوب التخطيط بالمشاركة أثناء إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة، لتعزيز الشعور بالانتماء للخطة وزيادة فرص تطبيقها، وبأن تكون الخطة واقعية وطموحة في الوقت ذاته، تأخذ بالاعتبار الظروف المحيطة والتغيرات المحتملة، وتسعى لرسم مسار التطور والارتقاء على المدى المنظور.

المراجع

١. أبو عيشة، سمير (٢٠٠٣). نحو مطابقة مخرجات التعليم الجامعي في فروع الهندسة لاحتياجات القطاع الخاص، مركز التجارة الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
 ٢. الجعفري، محمود، والعارضة، ناصر (٢٠٠٢). تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية-ماس، رام الله، فلسطين.
 ٣. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (عدة سنوات). نشرات وإصدارات إحصائية مختلفة، رام الله، فلسطين.
 ٤. عرمان، نزيه، والناطور، وفيق (٢٠٠٢). مدى التوافق بين مخرجات نظام التعليم واحتياجات سوق العمل، مشروع النشر والتحليل والتدريب لاستخدام بيانات التعداد، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، رام الله، فلسطين.
 ٥. مجلس التعليم العالي (عدة سنوات). الدليل الإحصائي للجامعات الفلسطينية، القدس، فلسطين.
 ٦. منظمة التحرير الفلسطينية (١٩٩٤). البرنامج العام لإنماء الاقتصاد الفلسطيني، تونس.
 ٧. ناصر، غطاس وشركاهم (١٩٩٨). الدليل العملي لإعداد وتطبيق الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، بيروت، لبنان.
 ٨. نخلة، خليل، وآخرون (٢٠٠٥). خطة عمل إستراتيجية لتطوير التعليم العالي في فلسطين، رام الله، فلسطين.
 ٩. وزارة التخطيط، السلطة الوطنية الفلسطينية (٢٠٠٢). نحو رؤية تنمية فلسطينية، المنتدى العربي الدولي حول إعادة التأهيل والتنمية في الأرض الفلسطينية المحتلة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، بيروت، لبنان.
 ١٠. وزارة التربية والتعليم العالي (عدة سنوات). واقع التعليم العالي في فلسطين: أرقام وإحصاءات، رام الله، فلسطين.
 ١١. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، السلطة الوطنية الفلسطينية (٢٠٠١). إستراتيجية التعليم العالي الفلسطيني، رام الله، فلسطين.
 ١٢. وزارة العمل، السلطة الوطنية الفلسطينية (١٩٩٨). ملامح ومؤشرات حول واقع الخريجين الشباب المتعلمين، رام الله، فلسطين.
13. The Organisation of Economic Co-operation and Development (2007). Education at a Glance, Paris, France.