

بسم الله الرحمن الرحيم .

لتطويرها وفتح آفاق رحبة لنموها واستمرارها: التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي.

إعداد :

د. محمد فالح الجهني.

قسم الإدارة التربوية – كلية التربية – جامعة طيبة.

مجله "المعرفة"	وعاء النشر:
وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.	الناشر :
١٤٠	العدد:
ذو القعدة ١٤٢٧هـ / ديسمبر ٢٠٠٦م	التاريخ:
٩٧- ٨٦	الصفحات
	الرابط الإلكتروني

بسم الله الرحمن الرحيم.

ظهرت العديد من المناهج والأساليب التي يمكن من خلالها التخطيط لتغيير المنظمات تغييرا إيجابيا هادفا ومقصودا (تطوير)، وفي طليعة المنظمات التي يستهدفها التطوير المستمر منظمات التعليم العالي؛ ومن مداخل التطوير المناسبة للتطبيق في مجال تطوير منظمات ومؤسسات التعليم العالي¹: إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management (TQM)**، وإعادة هندسة العمل (الهندرة) **Re-engineering**، وتنمية المنظمة **Organization Development (O D)**، وإدارة بالأهداف **Management By Objectives (M B O)**، والإدارة في الوقت المناسب **Just In Time (J I T)**، والإدارة بفتح السجلات **Open Book Management (O B M)**، وإدارة المعرفة **Knowledge Management**، وإدارة الإبداع والابتكار **Creativity Management**، والتخطيط الاستراتيجي **Strategic Planning**...؛ ويبدو المدخل الأخير من أفضل مداخل التطوير لمؤسسات التعليم العالي، فهو قد يستخدم كل المداخل السابقة أو بعضها، حسب الحاجة ومقتضى الحال، كاستراتيجيات فرعية للتطوير ❖.

ترجع كلمة **Strategy** في أصولها اللغوية إلى اللغة الإغريقية، حيث أن **Strategos** في اللغة الإغريقية اسم متعدد المعاني: فهو يعني جنرال، أو جيش، أو قيادة. أما الفعل **Stratego** فيعني القيام بالتخطيط. ومن المنظور التاريخي يشيع استخدام مصطلح (استراتيجي) في المجالين الحربي والسياسي². أما مفهوم التخطيط الاستراتيجي فقد شاع استخدامه وتطبيقه بطرق رياضية بحتة في مجال نظرية الخطة **Game Theory** التي تستخدم في شرح وتفسير السلوك الاقتصادي للمنظمات. كما يستخدم هذا المفهوم من قبل أصحاب نظريات التنظيم أمثال **Peter Drucker** ليعني ذلك النوع من التخطيط الذي يركز على الفاعلية **Effectiveness** أكثر من تركيزه على الكفاءة **Efficiency**، وبمعنى آخر التركيز على إنجاز أفضل النتائج أكثر من التركيز على إنجاز الأمور بطريقة صحيحة³.

ويعد التخطيط الاستراتيجي **Strategic Planning** أول خطوات ومهام الإدارة الاستراتيجية. وهو يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها، بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية. بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الاستراتيجية. وقد ظهر التخطيط الاستراتيجي قبل ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وساد حتى بداية السبعينات في ظل افتراض مؤداه سهولة التنبؤ بالمستقبل لأجل طويل. وكان المسئول الوحيد عن التخطيط الاستراتيجي هو رجال الإدارة العليا الذين يكلفون باقي أعضاء المنظمة بعد ذلك بتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم وضعها⁴.

أبجديات الاستراتيجية

تبدو الحاجة ملحة إلى مراجعة المفاهيم الأساسية التالية للإدارة الاستراتيجية، والتي ستكرر كثيرا في هذه الورقة، حتى يمكن بوضوح معالجة التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتطوير في مؤسسات التعليم العالي⁵:

- **الإستراتيجية Strategy**: وهي "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وكفاءة عالية". أو هي بمعنى آخر "قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص، ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الاستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف".
- **الإستراتيجيون Strategists**: وهم "طبقة الإدارة العليا ورؤساء الوحدات الاستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية، والذين لهم حق اتخاذ القرارات الاستراتيجية".

* أصل المقالة ورقة علمية نوقشت ضمن محاضرات مقرر "إدارة التطوير في التعليم العالي"، برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، الفصل الدراسي الثاني ١٤٢٦/١٤٢٧هـ، بإشراف أستاذ المقرر د. محمد بن معيض الوديعاني.

- رؤية المنظمة **Vision**؛ وهي "أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل".
- رسالة المنظمة **Mission**؛ وهي "الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى.. وتسهم رسالة المنظمة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الذي يواجه المسئولين وهو : ما هو عملنا الجوهرى تجاه عميلنا ومجتمعنا"، وهي بمعنى إجرائي "وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيا".
- أغراض المنظمة **Goals**؛ وهي "الحالة المرغوبة والشاملة للمؤسسة في المستقبل، وفي مدى زمني يتراوح من سنة على عشر سنوات".
- أهداف المنظمة **Objectives**؛ وهي "النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط" وهي مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة ومهمتها إلى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها، وتمثل معلومات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها".
- البيئة الداخلية للمنظمة **Internal Environment**؛ وهي "مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها **Controllable**؛ ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية، إضافة على موارد البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها على مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية.
- البيئة الخارجية للمنظمة **External Environment**؛ وهي "مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال المنظمة، ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها **Uncontrollable**؛ ومن أمثلتها: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية-السياسية، التكنولوجية، متغيرات المنافسة، العملاء والموردين. وتنقسم عوامل البيئة الخارجية إلى قسمين هما بيئة عامة وأخرى خاصة: (أ) البيئة العامة **General Environment**؛ وهي العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمات والأعمال بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة؛ كالظروف الاقتصادية السائدة أو المناخ السياسي أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية (ب) البيئة الخاصة **Task Environment**؛ وهي مجموعة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على منظمات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المنظمات. ومن أمثلة تلك العوامل: العملاء، الموردين، تكنولوجيا الصناعة، المنافسين، وغيرها من العوامل. وهنا نجد أن التأثير متبادل بين الطرفين: المنظمة وتلك العوامل".
- الفرص والتهديدات **Opportunities & Threats**؛ فالفرص: هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر إيجابيا عليها. أما التهديدات فهي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة وتؤثر عليها سلبيا. وتقاس الفرص والتهديدات بالنسبة لنقاط القوة والضعف في المنظمة".
- نقاط القوة والضعف **Strengths & Weaknesses**؛ فنقاط القوة هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون. أما نقاط الضعف فتتمثل في قصور الإمكانيات والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها".

التخطيط الاستراتيجي

أثمرت أدبيات الإدارة الإستراتيجية عن إعادة تعريف التخطيط الاستراتيجي بوضوح بعيدا عن الخلط بينه وبين التخطيط التقليدي الخطي بعيد المدى؛ فأمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي **Strategic Planning** كأسلوب لاتخاذ القرارات التي تخدم أهداف التنظيم بعيدة المدى بأنه "أسلوب منظم تقوم به المنظمة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة والجوهرية لبقائها وحيويتها واستمرارها على المدى الطويل. وتكون هذه القضايا بمثابة الأساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي فترة زمنية لاحقة. ويعنى التخطيط الاستراتيجي بتصميم الإستراتيجية طويلة المدى لتوفير المعلومات حول أهداف المنظمة وتوجهاتها الأساسية؛ لتكون الموجه الأساسي لكل العمليات والأنشطة التشغيلية للمنظمة" (Scott). كما أمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي كروية مستقبلية بأنه "رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل. ويوفر هذا التخطيط إطارا من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين" (McCune). وعرف التخطيط الاستراتيجي من منظور أدائي بأنه "عملية يستطيع الأعضاء الموجهون لتنظيم بموجبه أن يضعوا تصورا لمستقبل هذا التنظيم وأن يضعوا الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل" (Pfeiffer, Goodstein, & Nolan). وهناك من نظر إلى التخطيط الاستراتيجي من منظور التغيير

الحتمي والمستمر على أنه "عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي. وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكثيف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية التي تخضع للتغيير.. ويوفر التخطيط الاستراتيجي إطارا لتحسين ووضع البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية وتقييم تقدم التنظيم" (McCune). ويبدو تعريف بيتردرcker (Peter Drucker) للتخطيط الاستراتيجي تعريفا شاملا من صنع القرار حتى التقويم والمتابعة، فدركر يراه مجموعة من "عمليات مستمرة ومنظمة لصناعة القرارات الجوهرية المتعلقة مباشرة بمستقبل المؤسسة، وتنظيم الجهود أو الأنشطة اللازمة لإنجاز هذه القرارات، وقياس نتائج هذه القرارات بواسطة المتحقق منها بالتوقعات المحددة لها من خلال نظام سليم للتقويم والمتابعة" .. وهناك من يتطرق في التأكيد على مستقبلية التخطيط الاستراتيجي فيعرفه بأنه "أنشطة تخطيطية مترابطة، طويلة المدى، عالية المستوى، تركز على ما ينبغي أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، بغض النظر عن وضعها الراهن" (Green).

التخطيط الاستراتيجي للتعليم

ينطوي مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم Strategic Planning for Education بشكل عام، على عملية قوامها الملائمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية لمؤسسة تعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة. ويجب أن تكون هذه العملية قادرة على مساعدة المؤسسات التعليمية في الاستفادة من نواحي القوة وفي الحد من نقاط الضعف وفي الاستفادة من الفرص وفي التقليل من التهديدات" (Warren Goff). بينما يتحدّد مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي Strategic Planning for Higher Education في عمليات شاملة لكل جوانب المؤسسة الجامعية، وفحص مستقبلي لها؛ يشترك فيه أكبر عدد مكن من الأعضاء، يهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة الجامعية، متى ما سعت إلى الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وعملت على المزاوجة بين نقاط القوة والفرص هذه بشكل يقود إلى أفضل النتائج (Cope). ويمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي هو "علم وفن توجيه كل قوى مؤسسة التعليم العالي نحو تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة، ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود".^٧ وتعكس هذه التعاريف جدارة التخطيط الاستراتيجي كأسلوب فعّال في مواجهة التحديات التي تواجه نظم التعليم، ومواكبة التغيرات التي تتجلى فيها هذه التحديات.

تحديات إستراتيجية للتعليم العالي

رصدت إحدى الدراسات العربية مجموعة من التحديات والمضامين التربوية لعولمة الاقتصاد ذات الصلة بالتعليم العالي، والتي يمكن اعتبارها مبررات ودواعي لتطوير التعليم العالي من خلال إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي؛ وهي التحديات والمضامين التالية^٨:

- أولا - تحديات على مستوى الإعداد والتأهيل للعمل؛ فهناك مهن تقليدية تختفي، ومهن جديدة تظهر، وهناك تنامي للاهتمام بذوي الإبداع والابتكار والمواهب.
- ثانيا - تحديات على مستوى عوامل الإنتاج؛ فقد قلت أهمية الإنتاج المعتمد على الآلة (مكائن)، وبرزت أهمية الإنتاج المعتمد على المعلومة (شرائح إلكترونية).
- ثالثا - تحديات على مستوى العلوم والتخصصات العلمية؛ وتتمثل في ظهور التقنية الدقيقة، والحاسب الآلي وشبكات المعلومات والاتصال، والعلوم الحياتية والهندسة الوراثية والتكنولوجيا الحيوية Biotechnology.
- رابعا - تحديات على مستوى تمويل التعليم؛ ومن ذلك تقليص التمويل الحكومي، وتدخّل مؤسسات التمويل الدولية كالبنك الدولي، اليونسكو، صندوق النقد الدولي، والتي تتدخل في السياسات والإصلاحات التعليمية التي ينبغي الأخذ بها وتطبيقها.
- خامسا - تحديات على مستوى نوعية التعليم وانتشاره؛ فمن متطلبات التعليم اليوم: تكافؤ الفرص التعليمية (تحقيق المساواة)، والارتقاء بجودة التعليم، وتلبية الطلب على التعليم الثانوي والعالي، وخصخصة التعليم.

• سادسا - تحديات على مستوى مصادر التعليم؛ إذ وسّعت العولمة مصادر التعليم فانحسرت المصادر المحلية، وبرزت المصادر الدولية كالإنترنت التي ترى اليونسكو أنها تخفض تكاليف التعليم إلى الثلث، وهناك برامج التعليم بلا حدود والتعليم المستمر.

• سابعا - تحديات على مستوى الانفتاح على مواقع الإنتاج في المجتمع؛ فمعطيات العولمة الاقتصادية فرضت على مؤسسات التعليم العالي، على وجه الخصوص، الانفتاح بشكل واسع وعميق على عالم العمل بشكل عم وعلى العمل المنتج بوجه خاص، مما يعني تدخل قطاعات الإنتاج في التخطيط للتعليم العالي.

• ثامنا - تحديات على مستوى الشركات المتخطية الحدود؛ وهذه الشركات أصبحت قوية لدرجة أن العديد منها أصبحت تقدّم برامج للتعليم والتدريب ولها برامج تعليمية وتدريبية خاصة على مستوى التعليم ما بعد الثانوي. (لا مركزية المنظمات)

• تاسعا - تحديات على مستوى المواطنة؛ فلا بد للتربية الوطنية أن تُدخل البعد العالمي الجديد، لأن الاعتماد المتبادل بين الأمم والشعوب والدول سمة واضحة لعصر العولمة.

• عاشرا - تحديات على مستوى هجرة العقول؛ وهناك هجرتين: يرى بعض الباحثين أن ظاهرة نزع العقول Brain Drain قد بدأت تأخذ في عصر العولمة مسارا آخر يمكن أن يطلق عليه تدوير العقول Brain Circulation، فألاف العلماء والمهندسين من الدول الشيوعية السابقة هاجروا إلى الغرب بعد نهاية الحرب الباردة، كما أن العديد من التقنيين والإداريين من الآسيويين المسلحين بالعلم والخبرة المكتسبة بالغرب عادوا إلى مواطنهم الأصلية للمساهمة في بناء أعمال جديدة منافسة للغرب، وفي ضوء ذلك لا بد للدول النامية من استثمار هذا التحول من خلال خلق بيئة عمل مواتية لاستقطاب هذه العقول من أجل تحفيز التنمية الوطنية.

كما رصدت دراسة عربية أخرى التحديات التالية التي تواجه التعليم العالي العربي تحديدا في ظل متغيرات الألفية الثالثة (اتفاقية الجات والعولمة وثورة المعلومات والاتصال على وجه الخصوص)⁴:

- ١ - وجود جامعات أجنبية عالمية في داخل البلدان العربية مما زاد من حدة المنافسة للجامعات الوطنية والتفوق عليها.
 - ٢ - انحسار دور الحكومات في دعم الجامعات الرسمية وعدم قدرتها على زيادة الرسوم الجامعية لأسباب اقتصادية وسياسية واجتماعية.
 - ٣ - تنوع أنماط التعليم العالي وظهور أنواع جديدة من الجامعات مثل الجامعات المفتوحة، والتعليم عن بعد، والجامعات الافتراضية التي تكون تكلفتها أقل من الجامعات التقليدية.
 - ٤ - احتمال حدوث عدم توازن بين التخصصات العلمية، والتخصصات الأساسية والإنسانية.
 - ٥ - قيام القطاع الخاص بالاستثمار في التعليم العالي ودخوله كمنافس للقطاع العام للتعليم العالي وعلى أسس تجارية ربحية.
 - ٦ - عدم ضمان جودة التعليم المقدم من الجامعات الخاصة والأجنبية.
 - ٧ - غياب وتناقص دور الحكومات في صياغة الإستراتيجيات ووضع الأهداف للحفاظ على الهوية الوطنية.
- وفي مواجهة هذه التحديات تتأكد أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي والذي يعول عليه تحقيق ما يلي^١:

- وضع إطار عام لتحديد التوجهات المستقبلية للتعليم العالي.
- تشجيع الجهات المشرفة على التعليم العالي على العمل معا والمشاركة في صياغة رؤية مشتركة وموحدة للتعليم العالي.
- وضوح الرؤية والأهداف والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين والقائمين على هذا القطاع الحيوي.
- فتح المجال لمشاركة قطاع عريض من فئات المجتمع المتنوعة في صياغة الإستراتيجية.
- رفع درجة الوعي بأهمية التغيير ورفع الكفاءة الإدارية لإحداث التغيير المطلوب.
- يعطي الفرصة لتقويم المرحلة السابقة من خلال المسح البيئي الشامل والوقوف على نواحي القوة والضعف في النظام التعليمي والتحديات التي تواجهه.
- التوجيه المثمر للجهود والموارد واستثمارها بشكل أفضل.

- يعزز دور الحكومة والمؤسسات المعنية في تحديد الأولويات وفق دراسة علمية منهجية.
- تساعد في ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء.
- تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظام التعليمي ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.

إلا أنه يمكن أن تظهر أمام التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي مجموعة من العقبات المحتملة؛ كوجود البيئة التي تتصف بالتعقد والتغيير المستمر التي قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل، وهناك العديد من المخططين الذين يعملون على وضع أهداف خاصة لهم ولوحداتهم الأكاديمية، كما أنه يمكن أن يؤدي وجود المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي إلى انطباع سيء في ذهن المديرين والأكاديميين والطلاب والمجتمع والمسؤولين، وهناك احتمال الندرة والشح في الموارد المتاحة لمؤسسات التعليم العالي، علاوة على أنه من البديهي أن التخطيط الفعال يحتاج إلى تكلفة ووقت كبير.

مراحل التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي

قدمت دراسة عربية متميزة نموذجاً تطبيقياً لإنجاز مراحل التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، بعد تكييفها بما يلاءم خصوصية نظام التعليم العالي العربي، وذلك وفق الخطوات التالية¹¹ :

المرحلة الأولى - فحص وتقويم البيئة الخارجية لمؤسسة التعليم العالي:

يؤكد التخطيط الاستراتيجي على أهمية فهم وتحديد متغيرات البيئة الخارجية التي لها تأثير مباشر في عمليات مؤسسات التعليم العالي، ويكون هذا الفهم عن طريق الفحص الشامل لماضيها وحاضرها، والانطلاق من ذلك لبناء التنبؤ بمستقبلها. وعادة ما تتم عملية فحص البيئة الخارجية وتقويمها وفق المراحل التالية: (١) جمع المعلومات والبيانات حول المتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسكانية وتحليلها (٢) إعداد الافتراضات والتنبؤات حول كل متغير من متغيرات البيئة على حدة في ضوء نتائج التحليل (٣) تحديد القضايا الأساسية في البيئة الخارجية التي لها تأثير في عمليات المؤسسة (٤) إعداد خلاصة لنتائج الفحص.

المرحلة الثانية - فحص وتقويم نظام التعليم العالي:

ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى التعليم العالي على أنه صناعة لها قواعدها ومعاييرها وأنها صناعة تخضع لنظام التنافس بين قوى السوق. ولهذا فإن التخطيط الاستراتيجي يركز بدرجة كبيرة على قضايا التكلفة وتوزيع المصادر البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها، والجودة والكفاءة والفاعلية وغيرها من المفاهيم التي تتفق مع النظرة على التعليم العالي على أنه صناعة استثمارية ضخمة. ويمكن تلخيص خطوات فحص نظام التعليم العالي بالخطوات التالية:

- ١ - تصنيف مؤسسات التعليم العالي تصنيفاً يراعي الانسجام أو التشابه في الرسالة والهدف والمستوى.
- ٢ - جمع وتحليل المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي والمتعلقة ببعض المتغيرات والعوامل المهمة في مكونات مؤسسات التعليم العالي. والهدف من هذا هو تحديد بنيتها المتنافسة، وعوامل الجذب، وفرص الاستثمار، وعوامل النجاح الكامن فيها.
- ٣ - فحص وتقويم المؤسسات المنافسة: فالتخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة تعليم عالي يتطلب تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسات المنافسة، لا لهدف طردها من سوق المنافسة، ولكن لتجنب المنافسة الخاسرة في مجالات يكون مكانها الطبيعي في مؤسسات أخرى تمتلك مقومات النجاح والتفوق. كما أن معرفة عوامل القوة في المؤسسات المنافسة والطرق التي سلكتها لاكتساب هذه القوة قد يشكل أساساً لبناء النموذج الذي ينبغي أن تسير عليه المؤسسة في بناء قوتها وتميزها.

المرحلة الثالثة - التقويم الداخلي للمؤسسة الجامعية:

وهذا التقويم وسيلة لمعرفة وضع مؤسسة التعليم العالي من حيث نقاط قوتها ومصادر ضعفها. وينقسم التقويم الداخلي للمؤسسة إلى مستويين؛ المستوى الكبير الذي يتم على مستوى المؤسسة من حيث بنيتها التنظيمية وأدائها الوظيفي، وكل العوامل التي تؤثر في نجاح المؤسسة ككل. والمستوى الصغير الذي يركز على فحص الأقسام الأكاديمية والوحدات التشغيلية، والخطط التفصيلية المعدة لتحقيق نجاح أداء هذه الوحدات. ومن أشهر التقنيات المستخدمة في جمع معلومات التقويم الذاتي لمؤسسة التعليم العالي، ما يلي:

١ - أسلوب WOTS-UP؛ ويتكون اسم هذا الأسلوب من الحروف الأولى للكلمات الإنجليزية التالية: Weaknesses (نقاط الضعف)، Opportunities (الفرص)، Threats (المخاطر أو التهديدات)، Strengths (نقاط القوة). أما الحرفين UP فتعني وحدات التخطيط Units Planning. ويركز أسلوب WOTS-UP على التقويم الداخلي لكل وحدة من وحدات التخطيط (الأقسام العلمية أو الإدارية) من حيث نقاط القوة والضعف والمخاطر التي تهددها والفرص المتاحة أمامها للاستثمار والنمو والتطور والتوسع.

٢ - أسلوب الاستبيان؛ ويتطلب هذا الأسلوب تكييف الأسئلة للتلائم مع الوضع الخاص للمؤسسة، والتركيز عند صياغة السؤال على تحديد تلك الأشياء المساعدة أو المعيقة لإنجاز أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.

٣ - نماذج الاعتماد الأكاديمي؛ وهي نماذج واستبيانات مقننة جرى تصميمها من قبل جمعيات الاعتماد الأكاديمي Accreditation Associations في الولايات المتحدة الأمريكية، لغرض التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي في مجالات الهيئة التدريسية، وخدمات الطلاب، وخدمات الدعم الأكاديمي، وأنشطة البحث العلمي والإنتاج الفكري وخلافها من الخدمات.

المرحلة الرابعة - الاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة: صياغتها وتنفيذها:

وتتكون الاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة (الكلية أو الجامعة أو وزارة التعليم العالي) من رسالة المنظمة، وأغراضها، وأهدافها، وقضاياها الإستراتيجية. ويمكن تعريف هذه الاتجاهات الإستراتيجية في إطار مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) كالتالي:

- ١ - رسالة الجامعة: عبارة عن جملة أو مجموعة جمل مختصرة تحدد نوع المهام التربوية للمؤسسة وأبرز خصائصها الفريدة مثل كونها حكومية أو أهلية، صغيرة أو كبيرة، مستقلة أو تابعة لجهة معينة، وطبيعة برنامجها الأكاديمي ونوعية الجمهور (العملاء) الذي تخدمه. وتعمل رسالة الجامعة على توضيح الطبيعة الراهنة للمؤسسة وتوجهاتها المستقبلية، وتكون بمثابة الإعلان عن أسباب وجود المؤسسة، والتحديد لأغراضها العريضة، وإضفاء الشرعية على الأنشطة الموجهة نحو إنجاز هذه الأغراض، ومنطلق لبناء التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
- ٢ - أغراض الجامعة: وهي الحالة المرغوبة والشاملة للمؤسسة في المستقبل، وفي مدى زمني يتراوح من سنة إلى عشر سنوات. وبما أن التخطيط الاستراتيجي يتم على أساس سنوي لذا لا بد من إعادة النظر في صياغة أغراض المؤسسة تبعاً لذلك.
- ٣ - أهداف الجامعة: هي نتائج أو حاجات محددة مرغوبة أو مطلوب تحقيقها في فترة زمنية محددة، ويمكن قياس درجة تحققها بدرجة كبيرة من الدقة. ومثال الهدف: "تطوير وتطبيق برنامج ماجستير في الإدارة التربوية بجامعة أم القرى مع التركيز على إدارة التعليم العام والعالي، على أن يبدأ العمل به في عام ١٤١٧هـ".
- ٤ - القضايا الإستراتيجية للجامعة: وهي خطوة بالغة الأهمية. ويتم التعرف على القضايا الإستراتيجية من خلال تقويم البيئة الخارجية للمؤسسة وتقويم صناعة التعليم العالي والتقويم الذاتي للمؤسسة.
- ٥ - استراتيجيات الجامعة: وهي البدائل أو الخيارات اللازمة لإنجاز الأهداف أو حل القضايا الإستراتيجية للمؤسسة، ويعرفها البعض بأنها الوسائل التي بها يتم تحقيق أغراض المؤسسة أو الوصول على النتائج المطلوبة. وقد تنوعت جهود الكتاب في محاولة تحديد وتصنيف الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات، ومن أبرز هذه التصنيفات وأكثرها ملائمة لطبيعة مؤسسات التعليم العالي ما يلي:

أ - استراتيجيات الاستثمار: وتركز هذه الاستراتيجيات على تحديد متى ولماذا، وما مقدار الاستثمار الذي تقوم به المؤسسة في برامجها؟ وتقسّم استراتيجيات الاستثمار إلى: إستراتيجية البناء والنمو التي تركز على تطوير البرامج الأكاديمية، وإستراتيجية البناء والنمو التي تركز على السوق، وإستراتيجية الحفاظ على الوضع الراهن، وإستراتيجية الحصاد وتبنى المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما تتوفر لديها القناعة بأن الخيار الوحيد أمامها هو إقفال أحد برامجها بعد عدة سنوات، وإستراتيجية التردد وتستخدم المؤسسة هذه الإستراتيجية في حالة توقع تغييرات مستقبلية لم تتضح معالمها بعد حيث لا تزال الدراسات والمناقشات حول هذه التغييرات وعمقها قائمة وتحتاج إلى عدد من السنوات حتى تظهر نتائجها، وخلال فترة انتظار ظهور هذه النتائج تبنى المؤسسة هذه الإستراتيجية التي تتجنب الشروع في أي مشاريع

مستقبلية طويلة المدى، وتفضيل الاستثمار في مشاريع قصيرة المدى على أساس سنوي، وإستراتيجية التخفيض والبقاء: وتستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة التي تمر بطروف صعبة مثل الانخفاض الحاد في ميزانياتها وعدد طلابها بما يشكل خطراً على استمرارها وبقائها، وإستراتيجية الخروج وتأخذ شكل الإفصال النهائي لأحد أو بعض البرامج القائمة والخروج من المنافسة نهائياً، أو السماح بانتقال البرامج التي تعذر استمرارها في المؤسسة إلى مؤسسة أخرى تتوفر لها مقومات النجاح والاستمرار.

ب - إستراتيجيات الإدارة: ويمكن أن تقسم الإستراتيجيات الإدارية إلى خمسة أنواع؛ هي: إستراتيجيات التسويق: وتهدف إلى كشف رغبات واحتياجات العملاء وتحديد سبل تحقيقها، وإستراتيجيات الإنتاج: وتستخدم لتعزيز مستوى الإنتاجية في المؤسسة وزيادة قدراتها الإنتاجية من خلال إضافة تسهيلات مادية جديدة تقوي من قدرتها على التفوق والتنافس، وإستراتيجيات البرامج: وتركز على تطوير البرامج التي وصلت إلى مرحلة النضج والتوقف عن النمو، وإستراتيجيات التمويل: وتركز على ابتداء طرق وأساليب تمويلية مبتكرة في التمويل وإدارة ميزانية المؤسسة، والإستراتيجيات التنفيذية: وتتضمن القيام بمشاريع مشتركة، أو تنفيذ برامج تعاونية، أو بناء اتحادات، أو عقد اتفاقيات دمج مع مؤسسات أخرى.

ج - إستراتيجية جودة البرنامج: وتقوم هذه الإستراتيجية على تدعيم كفاءة وجودة برامج المؤسسة، ويواجه تطبيق هذه الإستراتيجية بعض المشكلات التي سببها الخلاف القائم حول تعريف جودة البرامج وسبل قياسها.

د - إستراتيجية الاستجابة لإشارات الضعف: وترى هذه الإستراتيجية أن النمو في المؤسسة يأخذ ثلاثة أشكال: إما الاستمرار بنفس المستوى السابق، أو زيادة النمو بسبب اقتناص بعض الفرص، أو التعرض لانخفاض النمو بسبب التعرض لبعض المخاطر.

المرحلة الخامسة - خطط العمل:

تُعنى خطط العمل بتوضيح كيفية تنفيذ الإستراتيجيات التي جرى اختيارها والموافقة عليها. وينبغي أن تحتوي خطة العمل على المعلومات التالية: (١) خطوات كيفية تنفيذ الخطة (٢) موعد بداية ونهاية تنفيذ الخطة (٣) الشخص المسئول عن الإشراف على تنفيذ الخطة (٤) المصادر البشرية والمادية المطلوبة لتنفيذ الخطة (٥) المؤشرات أو المحددات التي يستدل بها على الانتهاء من تنفيذ الخطة بنجاح.

المرحلة السادسة - محتويات وثيقة الخطة الإستراتيجية:

لكل مؤسسة تعليم عال طريقتها الخاصة في إخراج الصيغة النهائية لوثيقة الخطة الإستراتيجية. وبشكل عام يمكن أن تتكون وثيقة الخطة الإستراتيجية للتعليم العالي ومؤسسات من ثلاثة أجزاء منفصلة، وذلك على النحو التالي:

• الجزء الأول: الخلاصة العامة للخطة - رسالة المؤسسة - أغراض المؤسسة - التنبؤات المالية للمؤسسة (خلال ٣ سنوات).

• الجزء الثاني: خلاصة تقييم البيئة الخارجية (الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية) - خلاصة تقييم صناعة التعليم العالي - خلاصة تقييم البرامج/السوق - خلاصة التقييم الذاتي للمؤسسة.

• الجزء الثالث: القضايا الإستراتيجية والأهداف والإستراتيجيات - خطط العمل والأولويات - الخط المالي (الميزانية) - خطط الطوارئ.

أدلة التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي:

صدرت في السنوات الخمس الأخيرة، عن الهيئات ودور النشر المتخصصة في دعم وتطوير نظم التعليم العالي ومؤسساته،

ثلاثة أدلة للتخطيط الإستراتيجي بالتعليم العالي وهي الأدلة التالية^{١٢}:

• **الدليل الأول:** أصدرته في عام ١٩٩٧م رابطة العاملين في الكليات والجامعات، وهي مؤسسة عالمية أسست منذ أكثر من

٥٠ عاما لتعنى بالتنظيم الإداري وتنمية القوى البشرية بالتعليم العالي من خلال شبكة تضم في عضويتها ما يقرب من ٦٣٠٠

عضو من المعنيين بإدارة شؤون العاملين في أكثر من ١٧٠٠ كلية وجامعة على مستوى العالم.

وقد أصدرت المؤسسة هذا الدليل ضمن مجموعة الأنشطة التي تنظمها لتحقيق التواصل وتبادل الخبرات بين أعضائها. لذلك كان الدليل متسقاً من حيث العنوان والمحتوى والحجم مع الفئة الموجه عليها. وهم المعنيون بإدارة شؤون العاملين بالتعليم العالي الذين لم يسبق لهم المشاركة في فعاليات التخطيط من قبل. وكذلك مع الغرض الذي وضع من أجله وهو تحويل النظرية على ممارسة من قبل من أعد الدليل من أجلهم. فكان عنوان الدليل:

استشرف مستقبلك واجعله كذلك:

دليل عملي للتخطيط الاستراتيجي للمتخصصين في إدارة شؤون العاملين بالتعليم العالي.

**Envision Your Future and Make it So:
A Strategic Planning Workbook for Higher Education
Human Resource Professionals**

وقد كان هذا الدليل من حيث المحتوى مناسباً إلى حد كبير للغرض الذي وضع من أجله. إلا أنه في الوقت ذاته لم يعد مستوفياً لأغراض التخطيط الاستراتيجي على مستوى مؤسسات التعليم العالي. إذ كان شديد الإيجاز يمر بسرعة بعد المقدمة والتعريف بماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته في التعليم العالي. إلى وضع الخطط التنفيذية **Creating A Plan for Action** عبر إجراءات التخطيط الاستراتيجي التي تناولها على عجل. في مقابل التركيز على الجوانب التي يعنى بها المتخصصون في شؤون العاملين بدرجة أكبر مثل مشاركة العاملين في التخطيط وتواصلهم عبر الرؤية والخطة.

• **الدليل الثاني:** أصدرته في عام ١٩٩٧م مؤسسة **Jossey-BASS** وهي إحدى المؤسسات المملوكة لدار النشر المعروفة **John Wiley & Sons Inc** ضمن سلسلة إصداراتها المتخصصة في التعليم العالي والمستمر. لذلك كان الدليل بمثابة البرنامج العملي لتطبيق التصور النظري الذي طرحه المؤلفون في إصدار سابق بنفس السلسلة. والذي عمد المؤلفون من خلاله على إتباع ما يعرف بالنهج المباشر **The Direct Approach** في التخطيط الاستراتيجي والذي يتسم بكونه يتجاوز مراحل وضع الرؤية الاستراتيجية على وضع مؤشرات رئيسة للأداء. ثم تحديد الإجراءات. وذلك باعتبار أن تلك الجوانب هي ما يجب عمله **What-Must-Be-Done** من بين الجوانب المتعددة التي تتضمنها عملية التخطيط الاستراتيجي. ومن هنا صدر الدليل بعنوان:

العمل نحو التغيير الاستراتيجي: دليل لعملية التخطيط خطوة بخطوة

Working Toward Strategic Change: A Step-By-Step Guide to the Planning Process.

• **الدليل الثالث:** أصدره في عام ٢٠٠٠م مجلس دعم وتطوير التعليم **Council for Advancement and Support of Education (CASE)** والذي يعد أكبر هيئة جامعة للمؤسسات التعليمية، إذ يضم في عضويته أكثر من ٢٩٠٠ كلية وجامعة تنتمي على ٣٤ دولة. وعلى عكس الدليل السابق فإن هذا الدليل يعتمد نهج التخطيط القائم على الرسالة **Mission Based Approach** لذلك يشغل التأصيل للتخطيط الاستراتيجي بالتعليم العالي ووضع الرؤية الاستراتيجية الموجهة له حوالي نصف عدد صفحات الدليل، في حين يشغل التحليل البيئي ووضع وتنفيذ الخطة الإستراتيجية ٢٥٪ منه وفي الوقت ذاته يركز على الأمثلة والخطوات الإجرائية على حساب الأدوات والنماذج العملية. وجاء الدليل بعنوان:

التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي: النظرية والتطبيق

Strategic Planning in Higher Education: Theory and Practice.

ويضاف إلى هذه الأدلة:

دليل التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي

والذي صدر في المملكة العربية السعودية عام ١٤٢٦هـ/٢٠٠٥م ضمن سلسلة إصدارات "نحو مجتمع المعرفة" عن وكالة جامعة الملك عبد العزيز بجدة للبحث العلمي والدراسات العليا.

الهوامش:

- ^١ - الوديناني، محمد بن معيض. محاضرات في مقرر إدارة التطوير في مؤسسات التعليم العالي (برنامج الدكتوراه بقسم لإدارة التربوية). مكة المكرمة، جامعة أم القرى، الفصل الدراسي الثاني ١٤٢٦ / ١٤٢٧هـ.
- ^٢ - الزهراني، سعد عبد الله بردي. التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي. مكة المكرمة: مركز البحوث التربوية والنفسية بجامعة أم القرى، ١٤١٦هـ.
- ^٣ - نفس المرجع.
- ^٤ - توفيق، عبد الرحمن (إشراف). منهج الإدارة العليا : التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي - إعداد خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك". ط٣، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ٢٠٠٤م.
- ^٥ - مجموعة مراجع المقالة بالإضافة إلى: (المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩م) و (السيد، إسماعيل. الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٨م) و(عوض، محمد أحمد. الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. الإسكندرية: الدار الجامعة، ٢٠٠٠م).
- ^٦ - McCune, Shirley .D- .التخطيط الاستراتيجي في التعليم (دليل التربويين). ترجمة فهد إبراهيم الحبيب، القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٥م/١٤١٦هـ.
- ^٧ - الزهراني (السابق).
- ^٨ - غبان، محروس بن أحمد. عولمة الاقتصاد والتعليم العالي في المملكة العربية السعودية: الآثار والمضامين. مكة المكرمة: مركز البحوث التربوية والنفسية بجامعة أم القرى، ١٤٢٤هـ/٢٠٠٣م.
- ^٩ - عربيات، سليمان. إستراتيجية التعليم العالي في ظلّ العولمة. الأردن: جامعة مؤتة، ٢٠٠٣م.
- ^{١٠} - الربيعي، سعيد بن حمد. مشروع إستراتيجية تطوير التعليم في سلطنة عمان ٢٠٠٦ - ٢٠٢٠م (عرض تقديمي) . مسقط: وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان، ٢٠٠٦م.
- ^{١١} - الزهراني (السابق).
- ^{١٢} - الإدريسي، مصطفى بن محمد الحسن وعصام بن يحي الفيلالي. دليل التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي. جدة: وكالة جامعة الملك عبد العزيز للدراسات العليا والبحث العلمي، ١٤٢٦هـ.

مراجع ومصادر أجنبية للموضوع أحالت إليها المراجع العربية:

- * - Cope. Robert G. "Strategic Planning, Management, and Decision Making". American Association for Higher Education ERIC/ Higher Education Research Report # 9,1981.
- * - Drucker, Peter F . "Management in Turbulent Times". New York: Harper & Raw Publishers, 1980.
- * - Green, John L. " A Strategic Planning System for Higher Education" . Strategic Planning & Management Association , Inc . Topeca.Ks.;1985.
- * - Pfeifferm J. William, Leonard D. Goodstein, & Timothy M. Nolan. "Understanding Applied Strategic Planning : A Manager's Guide". University Associates, Inc., 8517 Production Ave., San Diego, CA 92121, 1985.
- * - Lewin. Kurt. Group Decision and Change, in Readings in Social Psychology. (1985), ed.E.Maccoby, T.m. New_Comb, and E.C Haetly, N.Y: Holt, Rinehart, and Winston.
- * - Scott, B.W. "Long Range Planning in American Industry". New York: American Association,1965.
- * - Tregoe, Benjamin B. & john W. Zimmerman. "Top Management Strategy". New York: Simon & Schuster, Inc, 1980.
- * - Thomas, J.G. " Strategic Management: Concepts , Practices and Cases". New York: Harper & Raw Publishers, 1988.