

## التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية

### Strategic planning as an input to improve the quality of education in higher education institutions in the Arab countries

شامية بن عباس<sup>1</sup>؛ محمد رشاد مرداسي<sup>2</sup>

[chamiasiham@yahoo.fr](mailto:chamiasiham@yahoo.fr)، جامعة عباس لغرور خنشلة (الجزائر)،<sup>1</sup>

[rachad01677@gmail.com](mailto:rachad01677@gmail.com)، المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة (الجزائر)،<sup>2</sup>

تاريخ القبول: 2020-06-11

تاريخ الاستلام: 2020-04-27

#### Abstract

The aim of this study to highlight the role of the strategic planning in ensuring the quality of education in institutions of higher education and the Arab countries through the answer to the problem: how to contribute to the strategic planning in improving the quality of education in institutions of higher education and the Arab countries? The study concluded, inter alia, to the results of the most important of which is that the strategic planning and contribute to improving the quality of education in the institutions of higher education through its role in establishing the vision of the future and participatory within the institutions of higher education, to increase the membership of the message of the institution to increase support for the internal and external levels and improve the general appearance of the higher education institutions and measurement

**Keywords:** strategic planning; institutions of higher education; the quality of education.

**JEL Classification Codes:** I20, I23.

#### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الإستراتيجي في ضمان جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية: كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية؟ وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي من خلال دوره في إقامة رؤية مستقبلية وتشاركية داخل مؤسسات التعليم العالي، زيادة الانتماء لرسالة المؤسسة زيادة الدعم الداخلي والخارجي وتحسين المظهر العام لمؤسسات التعليم العالي وقياس ذلك.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، مؤسسات التعليم العالي العربية، جودة التعليم

تصنيفات JEL: I20، I23.

\* المؤلف المرسل

## 1. مقدمة

يعد التخطيط الاستراتيجي من الأدوات التي تسعى لتحقيق الأهداف بعيدة المدى خاصة في مجالات التعليم والبحث العلمي، مما يؤثر على المجالات الأخرى ويحسن المستوى الاجتماعي والاقتصادي للدولة، كما يعمل التخطيط الاستراتيجي على إيجاد منهج لمتابعة سير الأداء وتصحيح الاختلالات مما يؤدي إلى التخصيص الأمثل للموارد وبلوغ الأهداف المنشودة.

ولقد زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في السنوات القليلة الماضية نتيجة التغيرات الحاصلة في العلاقات الدولية والأزمات المختلفة، منها الأزمات السياسية إلى الاقتصادية وسعي الدول لبلوغ مستويات أعلى من جودة التعليم وثقافة المعرفة التي تعود بالإيجاب على التنمية.

كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي في الأوساط التعليمية والأكاديمية أحد أهم الأدوات والوسائل المعتمدة لحل العديد من المشكلات المتعلقة بتنظيم العمل الأكاديمي داخل مؤسسات التعليم العالي، فالتقائص التي تعاني منها هذه المؤسسات خاصة في الدول العربية، والتي تتمثل في ضعف جودة التعليم ونوعيته، النقص في الموارد البشرية الكفؤة، غياب دراسة الجدوى للمشاريع، الصعوبات المتعلقة بتحديد الأولويات والاستراتيجيات المناسبة والفصل بين الوظائف، إضافة للاهتمام بالكم على حساب النوع في التأسيس وهجرة الأدمغة وضعف التنمية من بين جملة من المشاكل التي تتخبط فيها مؤسسات التعليم العالي العربية.

**الإشكالية الرئيسية:** من خلال المعطيات السابقة، تم طرح هذه الإشكالية الرئيسية التالية:

**كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية؟**

**الأسئلة الفرعية:** ينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي؟
- ما هي جهود الدول العربية لضمان جودة التعليم في مؤسساتها الجامعية؟
- ما هي فوائد التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما هي خطوات نموذج التخطيط الإستراتيجي وضوابط نجاحه في مؤسسات التعليم العالي؟

**فرضيات الدراسة:** لكي يتم القيام بدراسة يراعى فيها كل من الإشكالية المطروحة أعلاه والهدف المذكور سلفاً، فقد تمت صياغة الفرضية الأساسية للدراسة على الشكل التالي:

**" يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية، من خلال تحديد المسارات المختلفة التي يجب إتباعها لتحقيق الرؤية، الرسالة وبلوغ الأهداف "**

**أهداف الدراسة:** نسعى من خلال هذه الدراسة بلوغ الأهداف الآتية:

- معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي العربية؛
- توضيح الدور الحديث للتخطيط الاستراتيجي والذي يعتمد على التنبؤ والتوقع؛
- تحديد كيفية تحسين جودة التعليم ونوعيته من خلال التخطيط الاستراتيجي.

**منهج الدراسة:** يعتمد إعداد هذه الورقة البحثية على المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع المعلومات من خلال مراجعة أكبر قدر من الأدب التربوي المتعلق بموضوعاتها، وتحليل آراء وأفكار الخبراء والمفكرين والباحثين التربويين حول الموضوع، ومن ثم تصنيف تلك المعلومات وتحليلها للخروج منها بإجابات لما تطرحه أسئلة الدراسة.

**وسيتم معالجة إشكالية هذه الورقة من خلال التطرق للعناصر التالية:**

- الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة؛
- جهود ضمان جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي العربية؛
- غياب أو ضعف الوعي والممارسة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية؛
- تحديات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الدول العربية كدواعي لتطوير التعليم العالي؛
- فوائد التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي؛
- نموذج خطوات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وضوابط نجاحه.

## 2. الإستراتيجية والمفاهيم الأساسية

يهدف زيادة المعرفة بموضوع الدراسة وبناء الإطار المعرفي لها، فإنه من الأهمية بمكان التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية.

حيث تعرف الإستراتيجية على أنها: مكان أو موقع، أي تحديد مكانة نريد الوصول إليها، وهي منظور أو صورة تطمح المؤسسة الوصول إليها (السويدان و العدوني، 2003).

كما عرفها الدكتور هلال على أنها: عملية خلق مكانة للمنظمة لدى عملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عن الأنشطة التي يقوم بها المنافسون (هلال، 2008).

### 1-2 التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد وانجاز غايات وأهداف عامة لأي مؤسسة، وتعرف موسوعة ويكبيديا التخطيط الاستراتيجي على أنه: عملية منظمة ومتكاملة تقوم بتحديد مصالح المؤسسة وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية بشكل دقيق (نقاط القوة، الضعف، الفرص والتحديات)، مع التحليل الشامل للمؤسسة من الناحية التقنية، الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، وتحليل العوامل التنظيمية والبيئية والثقافية داخل المؤسسة، ويساعد التخطيط الاستراتيجي على وضع استراتيجيات لكافة أعمال المؤسسات والهادفة إلى رفع كفاءة الخدمات التي تقدمها في ضوء الرؤية والرسالة والقيم ومن ثم الغايات الموضوعة لها وفق متغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقنيات الويب والتي تأثرت بها مؤسسات المعلومات محليا وإقليميا وعالميا (عبيدات ، 2012).

أما الإدارة الاستراتيجية، فيمكن تعريفها بأنها: عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها طويلة المدى بكفاءة وفعالية، مع إعطائها ميزة تنافسية عن المنظمات العاملة في نفس المجال أو القطاع.

والإدارة الاستراتيجية تمثل أعلى مستويات النشاط الإداري ويضطلع بها عادة مديرو المنظمة التنفيذيون وفريق العمل التنفيذي.

وتهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تزويد المنظمة بالتوجه العام الذي يحدد حركتها، هو توجه لا يمكن عزله عن الموارد المتاحة للمنظمة والظروف التي تعمل فيها وجملة الأهداف العليا التي تسعى لتحقيقها (ابو النصر ، 2009).

## 2-2 الحاجة للتخطيط الاستراتيجي

إنّ التعليم كغيره من جوانب النشاط البشري يشهد مرحلة غير مسبوقة من التغير حيث أصبح من الصعوبة التنبؤ بالمستقبل، وبالتالي فالتخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة لإقامة والمحافظة على الحركة بالاتجاه الصحيح وسط كم هائل من المشتتات، فهي عملية مستمرة دائبة تستطيع بواسطتها مؤسسات التعليم العالي أن تحافظ على اتجاه تطورها إلى المستقبل وذلك بإجراء التغيرات المتكيفة مع التغيرات السريعة في البيئتين الخارجية والداخلية، فالتخطيط عادة لا ينتهي بإنجاز الخطة بل إنّ المصاعب تبدأ عادة عند الشروع في التنفيذ، ففي التخطيط الإستراتيجي يتم التركيز عادة على التخطيط التطوري، حيث أنّ الخطة ذاتها تتغير لتحافظ على أعلى درجات التكيف مع الظروف المتغيرة وهذا يفسر لنا المعنى الحرفي لكلمة إستراتيجية بأصولها الإغريقية والتي تعني " فن الحرب "، حيث استخدم هذا المفهوم لأغراض عسكرية على مدى التاريخ إلى أنّ استخدامه في الإدارة كان في النصف الثاني من القرن العشرين. وبذلك أصبحت الإستراتيجية جزءا هاما من إدارة المؤسسات، والتي أدركت أنّه مع التعقد الشديد في بيئة العمل والتطورات المتسارعة في جوانب الحياة المختلفة فإنّه لا بد من أسلوب إداري يساعد على النظر للمستقبل بصورة أكثر دقة وانتظاما، وذلك من خلال استخدام ما يسمى بالتخطيط بعيد المدى الذي يهدف إلى تحديد أهداف المؤسسات، ومن ثم وضع الخطط المناسبة لإنجازها مع تخصيص الإمكانيات المطلوبة لذلك، إلا أنّ التخطيط بعيد المدى بالتخطيط الإستراتيجي تختلف كثيرا عن التوقعات فتم استبدال التخطيط بعيد المدى بالتخطيط الإستراتيجي الذي يسمح بالتغير المستمر للخطط بما يستجيب للظروف المتغيرة (القطامين، 2002).

## 3-2 عناصر التخطيط الاستراتيجي

حسب دراسة عربية تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية (بوحديد، 2014):

أ- **تشكيل رؤية المؤسسة:** تحدد الرؤية إلى أين ستتجه المؤسسة وبشكل أكثر تفصيلا يرسم الطريق الذي يجب أن تسير به المؤسسة لتصل إلى ما تطمح إليه، لأنّ الرؤية هي الطموح ولا يمكن أن يتم تحقيق ذلك الطموح إلا من خلال تحديد خط سير واضح ومحدد للمؤسسة.

**ب- صياغة رسالة المؤسسة:** بعد أن يتم تحديد وصياغة رؤية المؤسسة، فإنّ الخطوة التالية في نموذج التخطيط الإستراتيجي هي صياغة رسالة المؤسسة، وتلخص الرسالة بشكل مختصر الغاية من وجود المؤسسة وتحديد طبيعتها أي أنّ الرسالة ينبغي أن تكون مختصرة وتجب عن السؤال من نحن وماذا نريد؟ ويسمى البعض الرسالة بالمهمة، كونها تركز على مجال عمل المؤسسة الحالي أي هويتها الحالية وما تقوم به الآن كما يصف مضمون الرسالة إمكانات المؤسسة الحالية ويركز على العملاء، الأنشطة والتدريب التجاري لها.

**ج-تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:** تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المؤسسة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المؤسسة، ويعرف الهدف بأنّه: حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، وهناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الأهداف الإستراتيجية وهي: أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وأن تكون هناك إمكانية لقياسها، حيث يوجد اتفاق بين جميع أفراد المؤسسة عليها أن تكون واقعية أي يمكن تحقيقها أن تكون موقوتة أي لها زمن محدد لتحقيقها.

**د-وضع غايات المؤسسة:** إنّ غايات المؤسسة هي تعبير عام عما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد الوقت الذي سينجز فيه، ويختلف الباحثون حول صلة الغايات بالأهداف، فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنّهما مصطلحان مترادفان، وذهب البعض الآخر إلى التفريق بين المصطلحين على اعتبار أنّ الغايات تعبير عام عن أمر نتاج مرغوب فيه دون أن يكون تحديد لمقدار وزمن لما سيتحقق.

**ه-وضع القيم الجوهرية للمؤسسة:** تحرص المؤسسات التي تضع خططا إستراتيجية مرموقة أن تضمن وثيقة إستراتيجية القيم الجوهرية التي تنمّسك بها لتكون هاديا لها في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها، والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات والأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي أيضا محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص المواقف من حولهم، إذن فالأفراد والجماعات تكون لديهم مبادئ وأحكام حول الأشخاص والأشياء والمعاني والأنشطة، وتعتبر بمثابة موجهات يمكن الحكم بها على ما هو خير أو شر أو حسن أو قبيح، وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وفي

الغالب ما تكون هذه القيم مستمرة نسبياً ويشترك في مراعاتها أفراد جماعة من الجماعات.

**ووضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة:** تشير الخطة الإستراتيجية إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المؤسسة لرسالتها وأهدافها، وهي تقوم بهذه المهمة لأنها تعمل على تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة في مجال الذي تعمل به، وتمثل عملية صياغة الخطة الإستراتيجية الخطوة الأولى على طريق اختيار الإستراتيجيات الملائمة، والتي تأتي بعد أن تكون المؤسسة على معرفة بأوضاعها الداخلية والخارجية وقامت بتحديد رؤيتها، رسالتها وأهدافها، أي أنها تمكنت من تحديد اتجاهات الإستراتيجية وأصبح بإمكان صناع القرار في المؤسسة أن يتخذوا قرارات أكثر إيجابية باتجاه اختيار إستراتيجيات مناسبة وملائمة.

### 3- التخطيط الاستراتيجي للتعليم

التخطيط الإستراتيجي التعليمي عملية متصلة مستمرة تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد والمالية، وغايتها أن يحصل الطلاب على تعليم كاف ذي أهداف واضحة وعلى مراحل محددة تحديدا تاما، وأن يتمكن كل فرد من الحصول على فرصة تعليمية ينمي بها قدراته وأن يسهم إسهاما فعالا بكل ما يستطيع في تقدم البلاد في النواحي الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية (العتيبي، 2009)

### 3-1 التحديات التي تواجه التعليم العالي في الدول العربية

حسب دراسة عربية تواجه معظم الدول العربية تحديات عديدة في مجال التعليم العالي أفرزتها العولمة بكل أبعادها المعرفية، الاقتصادية والسياسية، يمكن تلخيص هذه التحديات على النحو التالي (عبيدات ، 2012):

- ازدياد الطلب على التعليم العالي (نمو غير مسبوق في إعداد الطلبة) بسبب التغيرات الديموغرافية والهجرات والزيادات السكانية؛
- اختلال بنية الهرم التعليمي ويتمثل ذلك في انخفاض نسبة المتوجهين نحو التعليم التقني والمهني؛
- انخفاض الدعم الحكومي ومحدودية الموارد المالية للجامعات؛
- المركزية والبيروقراطية في إدارة الجامعات وضعف الأداء المؤسسي؛
- ازدياد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات ومتطلبات سوق العمل؛

- ظهور أنواع جديدة من الجامعات (الجامعات المفتوحة) والتعليم عن بعد (الجامعات الافتراضية)؛
- انتشار الجامعات الخاصة ومعظمها ربحية مما أثر على نوعية التعليم؛
- غياب العدالة وتكافؤ الفرص في سياسات القبول مما أدى إلى تباين كبير في بنية مستويات الطلبة في الجامعة الواحدة وحتى داخل الكلية الواحدة أو التخصص الواحد؛
- تشابه الجامعات في البرامج والتخصصات الأكاديمية التي تطرحه؛
- الاهتمام بالدراسات العلمية والتقنية على حساب الدراسات الاجتماعية والاقتصادية؛
- عدم الالتزام بتطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة مخرجات العملية التعليمية؛
- محدودية الدعم المقدم لمشاريع البحث العلمي من القطاعين العام والخاص وضعف الإنتاج البحثي الجامعي خاصة التطبيقي وندرة وجود الفرق البحثية المتعددة أو المتداخلة التخصصات؛
- تقادم البنية التحتية للجامعات وعدم تطوير المختبرات والمرافق التعليمية والخدماتية؛
- ضعف العلاقات بين الجامعات والمجتمعات المحلية في مجالات التدريب والاستشارات والتنمية بمفهومها الشامل.
- عدم الالتزام بالخطط الإستراتيجية الموضوعية وضعف التنسيق والمتابعة في تنفيذ البرامج والسياسات اللازمة لنجاحها؛
- الافتقار إلى سياسات واضحة وبرامج محدودة تتعلق بتطوير أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم والحد من هجرتهم؛
- التركيز على أساليب التعليم والتعلم التقليدية وغياب دور البحث العلمي في تحقيق الأهداف التعليمية للبرامج الدراسية؛
- تدني مستوى الإرشاد الأكاديمي والنشاطات غير المنهجية والتفاعل الطلابي ضمن بيئة جامعية متكاملة ومتوازنة، حيث أدى ذلك إلى زيادة العنف الجامعي وضعف الأداء الأكاديمي للطلبة.



#### 4- جهود ضمان الجودة في التعليم العالي في البلدان العربية

تعرضت دراسة لبيب عرفة إلى الجهود التي تبذلها الدول العربية في سبيل ضمان جود التعليم العالي فيها وذلك من خلال (ليبب، 2009):

أنشأت 5 هيئات مستقلة لضمان الجودة منظمة وهي: الهيئة الوطنية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، مجلس الاعتماد، هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، ويمكن تصنيف هذه الهيئات على الشكل التالي:

- هيئات مستقلة لضمان الجودة تستهدف كل مؤسسات التعليم العالي وهي الهيئة الوطنية لضمان جودة التعليم والاعتماد وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي؛

-هيئات مستقلة لضمان جودة التعليم تستهدف مؤسسات التعليم الخاصة فقط وهي مجلس الاعتماد وهيئة ضمان جودة التعليم والتدريب. كما أنشأت 5 هيئات حكومية لضمان جودة التعليم لجهة الانتماء هي: تحديدا هيئة الاعتماد الأكاديمي، الهيئة العليا للتقويم والاعتماد، الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية، مركز ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي (QAAC) ومجلس الجامعات الخاصة.

#### 4-1 غياب أو ضعف الوعي والممارسة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية

تعرضت دراسة عربية لإشكالية غياب أو ضعف ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مختلف المنظمات في العالم العربي ومنها مؤسسات التعليم العالي (البريدي ، 2007).

وتستهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي الإسهام في بلورة إجابة مبدئية لسؤال محوري مفاده: هل يعود غياب أو ضعف الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي " كنموذج " إلى عوامل ثقافية أم بحثية (علمية)؟ ومن ثم فالدراسة اجتهدت لأن تسهم في تحديد الأسباب المحورية لتلك الإشكالية التي من شأنها توليد عدد من الضعف في جنبات مؤسسات التعليم العالي، وتناولت الدراسة بنظرة تحليلية فرضيتين اثنتين هما:

▪ فرضية غياب الوعي بالمستقبل لدى الإنسان العربي؛

■ فرضية أن المكون الثقافي سبب محوري لإشكالية ضعف الوعي والممارسة الإستراتيجية العربية.  
وفي خضم مدارس تلك الفرضيات، أشارت الدراسة إلى بعض المفردات الثقافية التي تقودنا إلى تحديد العوامل التي جرّدت المنظمات العربية من الإيمان بحتمية التنبؤ الذكي بالمستقبل والاستعداد الجيد له، من خلال بلورة رؤى مستقبلية طموحة وجذابة وإعداد الدراسات الإستراتيجية باعتباره شرطاً رئيساً في تحقيق النجاح والريادة في عالم يتسم بدرجة عالية من التعقيد وسرعة مذهلة في التغيير والتطور.

وقد خلصت إلى أنّ مشكلة العالم العربي في الإدارة الإستراتيجية مشكلة ثقافية بالدرجة الأولى وليست مشكلة بحثية أو علمية.

واستعرضت الدراسة بعض الأمراض المستشرية في جسد مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي مع إيضاح أبرز أعراضها واقتراح طرق مبدئية للاستشفاء منه، وقد انتهت الدراسة إلى تحديد ثلاثة من أمراض الإستراتيجية العربية، وهي:

■ ضعف الإيمان بالعمل الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العربية؛

■ شيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي في مؤسسات التعليم العالي العربية؛

■ ضعف الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العربية.

وأكدت الدراسة على أهمية تبني المنهج الكيفي لاستكشاف بنية الخلل الثقافي في محيط الإستراتيجية العربية في محاولة لنزع الحواجز التي يتشكل فيها ذلك الخلل.

وأوصت الدراسة ببلورة طرق عملية لرفع منسوب الإيمان بضرورة التنبؤ بالمستقبل والاستعداد الاستراتيجي له، من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية عالية الجودة للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، كما أوصت بإدخال مسألة استشراف المستقبل في العملية التعليمية في العالم العربي لتدريب الطالب العربي على عمليات الاستشراف، وأخيراً أوصت الدراسة بإصدار دورية علمية محكمة للدراسات المستقبلية والإستراتيجية مع تركيزها على المناهج الكيفية والنقدية.

## 2-4 تحديات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الدول العربية كدواعي لتطوير التعليم 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 كالتالي (عويس، 2012):

- **تحديات على مستوى الإعداد والتأهيل للعمل:** فهناك مهن تقليدية تختفي ومهن جديدة تظهر وهناك تنام للاهتمام بذوي الإبداع والابتكار والمواهب؛
- **تحديات على مستوى عوامل الإنتاج:** فقد قلت أهمية الإنتاج المعتمد على الآلة (مكائن)، وبرزت أهمية الإنتاج المعتمد على المعلومة (شرائح إلكترونية)؛
- **تحديات على مستوى العلوم والتخصصات العلمية:** وتتمثل في ظهور التقنية الدقيقة، الحاسب الآلي، شبكات المعلومات والاتصال، العلوم الحياتية والهندسة الوراثية والتكنولوجيا الحيوية؛
- **تحديات على مستوى تمويل التعليم:** ومن ذلك تقليص التمويل الحكومي وتدخل مؤسسات التمويل الدولية كالبنك الدولي اليونسكو صندوق النقد الدولي، والتي تتدخل في السياسات والإصلاحات التعليمية التي ينبغي الأخذ بها وتطبيقها؛
- **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؛
- **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؛
- **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 عام وعلى العمل المنتج بوجه خاص مما يعني تدخل قطاعات الإنتاج في التخطيط للتعليم العالي؛
- **تحديات على مستوى الشركات المتخطية الحدود:** وهذه الشركات أصبحت قوية لدرجة أنّ العديد منها أصبحت تقدّم برامج للتعليم والتدريب، ولها برامج تعليمية وتدريبية خاصة على مستوى التعليم ما بعد الثانوي (لا مركزية المنظمات)؛

- **تحديات على مستوى المواطنة:** فلا بد للتربية الوطنية أن تدخل البعد العالمي الجديد، لأنّ الاعتماد المتبادل بين الأمم والشعوب والدول سمة واضحة لعصر العولمة؛

- **تحديات على مستوى هجرة العقول:** هناك هجرتان، حيث يرى بعض الباحثين أنّ ظاهرة نزف العقول قد بدأت تأخذ في عصر العولمة مساراً آخر يمكن أن يطلق عليه " **تدوير العقول**"، فآلاف العلماء والمهندسين من الدول الشيوعية السابقة هاجروا إلى الغرب بعد نهاية الحرب الباردة، كما أنّ العديد من التقنيين والإداريين من الآسيويين المسلحين بالعلم والخبرة المكتسبة من الغرب 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.

#### 3-4 أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي

من فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الجامعية، نذكر ما يلي (برير و عصام الدين، 2012):

أ- **رؤية مستقبلية وتشاركية:** داخل البنية التعليمية أو خارجها لا بد من الاشتراك في وضع رؤية مستقبلية وتصور تشاركي لمخرجات التعليم، والإجابة عن السؤال الإستراتيجي إلى أين نحن ذاهبون وتحديد الصورة النهائية والمستقبلية للمؤسسة أي يصبح لكل فرد في المجتمع سهم شارك فيه، وتتكون الروح التشاركية من خلال وضع الخطة الإستراتيجية للمشروع المراد تنفيذه؛

ب- **زيادة الانتماء لرسالة المؤسسة:** أي فرد يشارك ويساهم في نجاح المؤسسة لا بد أن يدافع عنها ويؤمن برسالتها، لأنّه شارك في صيانتها وسيساهم في بلوغ الغايات الرئيسية للمؤسسة؛

ج- **زيادة الدعم الداخلي والخارجي:** أي مؤسسة تحصل على دعم من داخلها (الأفراد المساهمة) ومن خارجها البيئة الخارجية لأنّهم جميعاً شاركوا في القيادة / ووضع القرار، أي أنّه يساهم ويؤكد على البناء المؤسسي؛

ح- **تحسين المظهر العام للمؤسسة وقياس ذلك:** نتيجة للحصول على المخرجات الجيدة الناتجة من التطبيق للتخطيط الإستراتيجي، لأنّ الحكم على الإنجاز للمؤسسة تجعل المجتمع يحس بتقدم ملموس وقابل للقياس؛

د- الحصول على الموقع الفعال بين المؤسسات: أي مدرسة يطبق بها التخطيط الاستراتيجي لابد أن تحصل على موقع فعال بين المؤسسات المختلفة أو المتماثلة نتيجة التعاون بجهود أفرادها في تطبيق التخطيط الاستراتيجي؛

ه- تضامن القوى العاملة وتركيزها: تحقيق النجاح يأتي من اتفاق الجميع على الخطوات وبالتالي تقليل الاختلافات الفردية بين العاملين، ويكون النجاح هو الحافز القوي لتضامن القوى العاملة وتطبيق تركيزها في التخطيط الإستراتيجي، فمن أبعديات التخطيط الاستراتيجي العمل الجماعي لجميع العاملين فالكل له دور ومسئول لأنّ الاستراتيجية مسؤولية جماعية؛

و- تطوير المؤسسة كعملية مستمرة: يساهم في جعل عملية التطوير عملية مستمرة وليست مؤقتة أو آنية، وأن تكون مبادرة وليست رد فعل لخسارة معينة أي يجب أن تكون عملية التطوير تفكير متواصل تسعى من خلاله المؤسسة إلى الجودة والتحسين المستمر؛

ز- يساعد على تحديد الأولويات: وفق احتياجات الأداء والمؤسسة والمجتمع وسوق العمل بطريقة علمية منهجية متوازنة لتحقيق أفضل النتائج.

## 5- خطوات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

وتتمثل هذه الخطوات في:

- تحديد الرؤية والرسالة للجامعة MISSION AND VISION
- التحليل أو المسح للبيئة الداخلية والخارجية ENVIRONMENTAL SCAN
- تحليل الفجوة GAP ANALYSIS
- المقارنة بالأفضل BENCHMARKING
- القضايا الإستراتيجية STRATEGIC ISSUES
- البرامج الإستراتيجية STRATEGIC PROGRAMMING
- الاستراتيجيات الطارئة EMERGENT STRATEGIES
- تقويم الإستراتيجية EVALUATION of STRATEGY

## REVIEW OF THE الإستراتيجية الخطة الإستراتيجي STRATEGIC PLAN

### التفكير الإستراتيجي STRATEGIC THINKING

أ. الرؤية والرسالة **VISION AND MISSION**: وتتمثل في:

تحدد رؤية المؤسسة ورسالتها هي الخطوة الأولى لأي خطة إستراتيجية؛

تمثل رؤية الجامعة سبب وجودها والصورة المثلى التي تستهدف الوصول لها؛

تحدد الرسالة، الأهداف، الغايات وأهداف الأداء للجامعة؛

يتم تحديد كل من الرؤية والرسالة في إطار فلسفة الجامعة، وتمثل السياق الذي يتم من خلالها وضع وتقييم الاستراتيجيات المستهدفة.

لا يمكن التقليل من الدور الذي تلعبه كل من الرؤية والرسالة، فلا يمكن العمل في أي من الخطوات التالية بدون وجود رؤية ورسالة واضحة تحدد بدقة إلى أين تتجه الجامعة.

### ب. التحليل أو المسح للبيئة الداخلية والخارجية :ENVIRONMENTAL SCAN

بعد تحديد الرؤية والرسالة، يجب أن تقوم الجامعة بتحليل بيئتها الخارجية والداخلية؛

إجراء تحليل سوات SWOT من خلال المسح البيئي؛

توظيف تحليل SWOT؛

تحليل المعلومات حول البيئة الخارجية للمؤسسة السياق الاقتصادي، الاجتماعي، الديموغرافي، السياسي، القانوني، التكنولوجي والدولي، والصناعة والعوامل الداخلية للمؤسسة (معدلات القيد والنجاح والرسوب والتخرج)؛

التنبؤ بسوق العمل واحتياجاته من أهم عمليات المسح البيئي.

### ج. تحليل الفجوة **GAP ANALYSIS**: وتتمثل في:

تقييم الفرق بين الوضع الحالي والمستهدف الوصول إليه من

خلال تحليل الفجوة؛

بناءً عليه، تستطيع الجامعة تطوير إستراتيجيات محددة وتحديد

المصادر لسد الفجوة وتحقيق الوضع المأمول.

#### د. المقارنة بالأفضل BENCHMARKING: وتتمثل في:

- قياس ومقارنة عمليات وممارسات وأداء الجامعة بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى لتحديد أفضل الممارسات؛
- من خلال عملية مستمرة للمقارنة بالأفضل، تستطيع مؤسسات التعليم العالي تحديد معيار تستعين به في تحديد أهدافها وغاياتها.

#### هـ. البرمجة الإستراتيجية: STRATEGIC ISSUES

تضع الجامعات أهدافاً إستراتيجية وخطط عمل أثناء مرحلة البرمجة الإستراتيجية لمواجهة القضايا الإستراتيجية، ووضع إستراتيجيات مقصودة لتحقيق رسالتها.

- تعتبر الأهداف الإستراتيجية المراحل التي تستهدف الجامعة تحقيقها وتشتق من القضايا الإستراتيجية؛
- يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وواقعية وفق الطريقة الذكية (SMART) لتكون الأهداف ذات معنى؛
- تمثل خطط العمل الخطوات التنفيذية المطلوبة للوصول للأهداف الإستراتيجية.

#### و. الإستراتيجيات الطارئة: وتتمثل في:

- في أغلب الأحيان تقع أحداث طارئة وغير متوقعة والتي تختلف عما خططت إليه الجامعة من استراتيجيات ويجب عندئذ أن تستجيب لها الجامعة في مرونة وواقعية؛
- مع مرور الوقت تذوب الإستراتيجيات الطارئة في نسيج الخطة الإستراتيجية وتصبح جزءاً لا يتجزأ منها؛
- تعتبر الإستراتيجية الطارئة ظاهرة صحية إذ تدل على تطبيق فعلي للإستراتيجيات التي تبنتها الجامعة واستجابة الجامعة فيها للظروف الطارئة.

#### ز. تقويم الإستراتيجية: وتتمثل في:

- التقويم الدوري للإستراتيجيات وخطط العمل ضرورة ملحة لإنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي؛
- قياس الأداء على الأقل مرة كل عام (ويفضل أكثر من ذلك) يساعد في تقييم أثر الإستراتيجيات التي تطبقها الجامعة والنتائج طويلة الأجل وكذلك أثرها على رؤية ورسالة الجامعة؛

- قياس الأداء الحالي لمقارنته بالمتوقع تحديد أي تغييرات مطلوبة في الخطة والتي من شأنها أن تؤثر على الأنشطة التي يتم تنفيذها.
- ح. **مراجعة الخطة الإستراتيجية:** وتتمثل في:
  - بعد قياس التقدم الذي تحرز به الجامعة في خططها، كما تحتاج الجامعة لمراجعة خططها الإستراتيجية لعمل التعديلات اللازمة وتوفير أنشطتها بناء على تلك المراجعة؛
  - يجب أن تأخذ الخطة المعدلة في اعتبارها الإستراتيجيات الطارئة والتغييرات التي تؤثر في الوضع المستهدف.

## 6- الجوانب المميزة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجامعية

- يختلف التخطيط الإستراتيجي للجامعة عن نموذج التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات الأعمال من حيث العناصر التالية (حمود، 2012):
- **الحوكمة:** تستطيع الجامعة زيادة المشاركة في عملية تطوير الإستراتيجية من خلال حوكمة مكوناتها.
  - **الإطار الزمني:** عادة ما توضع الخطط الإستراتيجية في مؤسسات الأعمال لمدة من سنتين لثلاث سنوات بينما توضع للجامعة في حدود خمس سنوات.
  - **الالتزام:** من الضروري أن يلتزم جميع أعضاء هيئة التدريس ببناء مبادئ موحدة بالجامعة.
  - **النظام القيمي للمؤسسة:** تتمثل مبادئ الجامعة في الاستثمار طويل الأجل في تعليم الأفراد، وذلك يختلف عن مؤسسات الأعمال وينعكس النظام القيمي للجامعة على عملية التخطيط الإستراتيجي بها.
  - **المستفيدون:** لا يوجد في الجامعة مستفيد محدد، فقد يكون المستفيدون الطلاب أو الأسرة أو سوق العمل أو المجتمع ككل.
  - **التغيير:** عادة ما يكون من الصعب قبول التغيير في الجامعة لأنه لا يتفق مع طبيعة الجامعات الثابتة والأفكار المتأصلة لدى أساتذة الجامعة.

## 7- خاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أنّ التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي، من خلال دوره في إقامة رؤية مستقبلية وتشاركية داخل مؤسسات التعليم العالي، زيادة الانتماء لرسالة



المؤسسة وزيادة الدعم الداخلي والخارجي، تحسين المظهر العام لمؤسسات التعليم العالي وقياس ذلك، الحصول على الموقع الفعال بين المؤسسات الأخرى، تضامن القوى العاملة فيها مع تطوير مؤسسات التعليم العالي كعملية مستمرة يساعد على تحديد الأولويات وفق احتياجات الأداء ومؤسسات التعليم العالي والمجتمع وسوق العمل بطريقة علمية.

إن أسباب ضعف الممارسة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العال العربية، هي أسباب يمكن تحديدها في ضعف الإيمان بالعمل الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العربية، شيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي في مؤسسات التعليم العالي العربية وضعف الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العربية.

### التوصيات

لضمان نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجامعية، توصي الدراسة بالآتي:

- التنسيق في العمل بين مختلف المستويات في مؤسسات التعليم العالي؛
- تفعيل نظام الحوافز والمكافآت للعاملين؛
- تشجيع النمط القيادي على حساب النمط الإداري في الإدارة والتسيير؛
- التخطيط بمشاركة جميع الأطراف الفاعلة وإثراء المناقشة؛
- زيادة الدعم الحكومي للعمل الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

### 8- قائمة المراجع

- ابراهيم تركي عبيدات . (2012). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير قطاع التعليم العالي وتحديد اتجاهته وسياسته المستقبلية. ندوة اقليمية حول انشاء شبكة خبراء التخطيط الاستراتيجي في مجالات التعليم العالي. الاردن: جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية.
- احمد القطامين. (2002). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 44.
- عبد الغني حسن محمد هلال. (2008). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي. مصر الجديدة: مركز تطوير الاداء والتنمية.
- عبد الله البريدي . (2007). الإستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي: مدخل وصفي تحليلي لدراسة الإشكالية الثقافية. المجلة العربية للإدارة، 27(2)، 79-110.
- عرفة لبيب. (2009). مراجعة ضمان الجودة في البلدان العربية. المؤتمر الإقليمي العربي لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والشفافية حول التعليم العالي. القاهرة.

- علي حمود. (2012). التخطيط الإستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: التحديات الراهنة ونموذج التطبيق. المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 753-755.
- عوض الله برير، و آدم عصام الدين. (2012). التخطيط الإستراتيجي للتعليم في السودان في ضوء الخطة ربع القرنية ومعايير الجودة. المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي. الجامعة الخليجية، 562-563.
- ليلي بوحديد. (2014). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، 133-150.
- محمد زكي عويس. (2012). ثورة مصر و مستقبل التعليم العالي. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- محمد الفاتح عبد الوهاب العتيبي. (2009). التخطيط الاستراتيجي واهميته في الادارة التعليمية. مجلة الحوار المتمدن.
- محمد طارق السويدان، و محمد اكرم العدوني. (2003). كيف تكتب خطة استراتيجية. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- مدحت محمد ابو النصر . (2009). مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز ، الطبعة الاولى. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.