

الفصل 3

ابتكار نموذج فريد في التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي

لئن كان ثمة قبول عام لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وقيمته في كل من المنظمات التجارية وغير التجارية على حد سواء، فإنَّ هناك قدر لا بأس به من النقاش والتشوش بشأن مصطلح «التخطيط الإستراتيجي». ولعل السبب في ذلك - كما اقترح مينتزيبرغ (1994) - أن ثمة فارقاً أساسياً بين ما يطلق عليه الكثيرون تخطيطاً إستراتيجياً، وما هو تخطيط إستراتيجي فعلاً. أو كما أوصى ليونتياديس (1982)، فإن الكثير من لغة التخطيط الإستراتيجي قد تم اختزالها إلى لغة اصطلاحية، وهذا مربك بقدر عدم احتوائه على معلومات.

نتناول في هذا الفصل المشكلات المرافقة لفهم ماهية التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي بدقة أكبر، والمشكلات المرتبطة بنموذج التخطيط الإستراتيجي القادم من عالم الأعمال. وسوف نركز على أغراض التخطيط الإستراتيجي فضلاً عن البيئة العامة للتعليم العالي التي يتم تطوير التخطيط الإستراتيجي ضمنها.

الكل يعلم ماهية التخطيط

ما نشير إليه هنا على أنه تخطيط تقليدي، ونعني به التخطيط التنظيمي التقليدي والتخطيط طويل الأمد، الذي كان في متناولنا مدة طويلة من الزمن. وما قلل من قيمة التخطيط طويل الأمد، ذلك الرأي العام لدى قادة الجامعات: بأننا «لا نستطيع رؤية المستقبل». وفي الواقع إن عملية إعداد الميزانية السنوية أدت إلى تخلف نظام التخطيط الإستراتيجي، إذ إن عادة الاعتماد على دورة الميزانية السنوية هذه، قد تم الاحتفاظ بها وكأنها مقدسة، في عبارات مثل «كيف لنا أن نخطط ما لم نكن نعلم مقدار الأموال التي لدينا؟»

ولذلك أضحى التخطيط تليفاً للعبارة «كيف سننق (توزيع) مواردنا (المال)، ووقتنا، واهتمامنا، وتركيزنا»، وهلم جرا وبهذه الطريقة، اختلق التعليم العالي المحاسبة وجعل نشر البيان الرسمي لتدقيق الحسابات يحل محل تلبية حاجات المجتمع، وبذلك فإن الوضع الصعب الذي لا مفر منه صار مريحاً جداً. «أخبرني ما الذي يتعين علينا إنفاقه في خمس سنوات، عندئذٍ سوف أخصص الموارد في مقابل خطة لمدة خمسة أعوام».

ثمة شكل آخر من التخطيط واسع الانتشار في التعليم العالي، ويتصل بالاعتماد. وفي هذا السياق، كان التخطيط الأساسي الجيد، على الدوام، جزءاً ضرورياً للمساعدة في ضمان أن التوازن بين الموارد المتوفرة، والاستعداد المسبق للبرامج الأكاديمية المهمة، قد تم الحفاظ عليه بصورة فعالة ومجدية قدر المستطاع. وعموماً، ينظر تخطيط الاعتماد إلى الوراء ويصبح أداة أو آلية من أجل تبيان تأثير وضع، كثيراً ما يفترض بأن الموارد غير محدودة أو على الأقل وافرة. ويدرس بإمعان ويوجه الإدارة الملائمة للطلبة والبرامج وهيئة التدريس والإداريين والموظفين والمنشآت والميزانيات. وبالقيام بهذه الأنشطة المهمة، يقيم مخطوط المؤسسات الحالة الراهنة للمؤسسة الأكاديمية، ويصفون الاتجاهات التي سوف تتطلب الانتباه، ويطورون الأهداف والخطة التي يتحتم على المؤسسة إتباعها، وغالباً ما يكون ذلك في إطار زمني مدته عام واحد.

إن القيمة المركزية للتخطيط، كما صرنا نعرفها، هي الإرشاد الذي توفره للمنظمة. إذ يسمح التخطيط التقليدي للمنظمة أن تختبر نفسها، وتتخذ قرارات تتعلق بحاجاتها وقيمتها. وبرسم الخطوط الكبرى لما هو ضروري لتحقيق هدف المؤسسة والدور الذي تضطلع به، يتيح التخطيط للمؤسسة أن تضع أولويات قصيرة الأمد، وتعين أهدافاً إجرائية تعتقد بأنها سوف تؤدي إلى إنجازات مطلوبة من سنة إلى أخرى.

متى يقصر التخطيط التقليدي؟

لئن كان التخطيط التقليدي جزءاً من العمليات العادية لإحدى الكليات أو الجامعات (كما هو حاله في الأعمال التقليدية والمنظمات غير الربحية والحكومية)، حينما تأخذ الأمور بالخروج عن المسار قليلاً، أو حينما تحدث تغييرات دراماتيكية من شأنها أن تؤثر في الجامعة، فإنه ليس استثناءً أن يقوم قادة الجامعة بالدعوة لممارسة نوع مختلف من التخطيط

(Chiarelott, Reed, and Rusell, 1991; Jones, 1990). وهم يتطلعون إلى حدث تخطيطي سوف يتعرف على التغيير أو التحدي، ويعيد توجيه الجامعة بطريقة ما، ومن ثم يتيح لها العودة إلى «العمل كالمعتاد». وتتزايد الإشارة إلى هذه الممارسة بوصفها تطوير خطة إستراتيجية من أجل الجامعة. بيد أن ما يطلق عليه الكثيرون تخطيطاً إستراتيجياً، والتخطيط الإستراتيجي الفعلي ليسا الشيء نفسه.

مثال

استغل الإداريون وأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كولورادو الشمالية (UNC) مناسبة كبرى - الانتقال الرئاسي - باعتبارها فرصة للشروع في تدريب موجه لمحاولة المواءمة بصورة أفضل بين الجامعة والعديد من التغييرات الأساسية في بيئتها. وقد قاموا بذلك تحت راية التخطيط الإستراتيجي. ذلك أن تلك المجموعات شعرت بان الوقت حان لكي تعيد الجامعة توجيه نفسها فبدؤوا بما سموه «التخطيط الإستراتيجي» لمساعدة أنفسهم والمدير الجديد في تعيين الاتجاهات والأولويات التي تعكس تقاليد المؤسسة وثقافتها وأصولها.

وما أن صار المدير الجديد في المجلس، حتى تبنى مجلس الإدارة في الجامعة عملية التخطيط الإستراتيجي أيضاً، وتم تعيين من سيقوم بالتخطيط الإستراتيجي. لقد بدأت العملية، مع الدعم الجلي من أكبر أنصار الجامعة. ولكن حينما لم تمض العملية قدماً بالطريقة التقليدية، ولم تؤد إلى نتائج التخطيط التقليدية المتوقعة (مثلاً، مغامرة إيجاد حل للمشكلات على المدى القصير)، ومعها الوثيقة التي تحتوي على الأهداف والأغراض المعينة والخطوات اللازمة لتحقيقها التي تم شرحها بدقة، فبدأ دعم الإداريين متوسطي المستوى وقادة الجامعة يتلاشى. وقام الكثير من أولئك المبادرون بالدعوة إلى ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالتنصل من مسؤوليته، فألت ملكية العملية إلى مكتب المدير ومجلس الأمناء، وكلاهما كان قد صرح بالدعم الكامل للعملية، والإيمان بفوائد شكل من التخطيط الإستراتيجي أكثر نقاء.

والذي حصل في جامعة كولورادو الشمالية أن أولئك الذين دعوا إلى التخطيط الإستراتيجي كانوا يريدون في الحقيقة التخطيط التقليدي، لكنهم وقعوا في شرك الولع بكل ما هو حديث، وما أثير حول أسلوب التخطيط الجديد هذا المسمى التخطيط الإستراتيجي، وكما أشار ليونتياديس

(1992) فإن هذا قد يحدث حينما تبدأ أي منظمة بتبني عملية تخطيط إستراتيجي. فينتهي بها المطاف بأمر لم تكن ترغب به، ولكن بدأ أنه لدى أولئك المنخرطين مباشرة في عملية التخطيط الإستراتيجي شعور أقوى بماهية التخطيط الإستراتيجي، وكانوا تواقين إلى تطبيقه على جامعة تعاني المشكلات تسير بلا هدى وبحاجة إلى اتجاه محدد بطريقة جديدة.

علاوة على ذلك، فقد بات جلياً بأن الالتباس الذي تطرحه عملية موجهة إستراتيجياً تركز على البيئة الخارجية المتغيرة، كان يهدد بقوة الجماهير الأكثر تمسكاً بالتقاليد في الجامعة. والأسوأ من ذلك، أن أي مجموعة في الجامعة بمفردها، أو تحالف مجموعات من خارج مكتب المدير، لن تكون في موقع السيطرة على الجامعة. وما يثير الاهتمام، أن هذا المثال ليس ببيعيه جداً عن التجارب التي خبرتها كليات وجامعات عديدة أخرى، عندما شرعت في عملياتها للتخطيط الإستراتيجي.

(Chiarelott Reed, and Russell, 1991; Cline and Meringolo, 1991; Eaton and Adams, 1991; Dooris and Lozier, 1990; Cyert, 1988; Foote, 1988; Roach, 1988; Swain, 1988; Aggarwal, 1987).

برتقال وتفاح

إن التخطيط التقليدي والتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي، هما ببساطة كائنان مختلفان، وكما أشار سميث (1994)، فإن التعليم عموماً مشوش، و فاقد للنظام، وغير موجه، ومختل وظيفياً. وعندما يدرس المرء الحالة الراهنة لإحدى الكليات أو الجامعات، فمن الأهمية بمكان أن يدرك بأن الحالة الراهنة للجامعة ليست نتيجة للتخطيط الشامل واتخاذ القرار العقلاني. والأسوأ من ذلك، أن التخطيط الإستراتيجي في الجامعة لا يختلف عن التخطيط التقليدي فحسب، بل ويختلف عن نموذج التخطيط الإستراتيجي الذي نصادفه في أدبيات الأعمال، كما سوف نصف ذلك بإسهاب في القسم الآتي من هذا الفصل.

ولما كانت العملية الجيدة القديمة العهد لاستخلاص الأهداف من الأغراض الداخلية تبقى التركيز داخلياً بالنسبة للمؤسسة، مانحة جمهور أنصار الجامعة أساساً لتشكيل - إن لم نقل للسيطرة على - نتائج ذلك التخطيط. ولذلك، عندما تشرع العديد من الجامعات في ممارسة

التخطيط، فإن هذا يكون مسموحاً به، طالما كان التخطيط يبدأ ببيان الهدف، ويبدو تقليدياً، ولا يحيد عن التقاليد الداخلية في كلامه. وتلكم هي الحال إلى حد ما، لأن تخطيطاً كهذا يمكن أن تتم إعادة تعريفه دوماً، أو وضعه على الرف، أو إحلال أحداث اليوم محله. ولا ننسى أن هذا ما يحصل للعديد من ممارسات التخطيط في التعليم العالي.

ومرة ثانية، فإن ذلك الفارق الحاسم بين التخطيط التقليدي (تخطيط توجهه العملية)، والتخطيط الإستراتيجي (تخطيط يبحث عن الفرصة)، لم يؤخذ بالحسبان من جانب المحرضين الأصليين للعملية في جامعة كولورادو الشمالية، ولم يتم نقله بشكل جيد على يد أولئك الذين كانوا يعملون آنذاك لتطوير خطة إستراتيجية. وبعد عام كامل من العمل، أضحي الفرق جلياً، وتحدي عميد إحدى الكليات بصورة رسمية كلاً من المدير والمخطّط الإستراتيجي، معرباً عن قلق خطير بأن هذا لم يكن العملية التي اعتقد هو وغيره من العمداء - فضلاً عن المجلس الأعلى في الجامعة - بأنهم كانوا داعمين لها إبان الانتقال الإداري. كما أعلن بأنه لم يكن مؤمناً بعملية التخطيط الجارية. فقد كانت بالنسبة له مطولة، ولا يوجهها إدراك واضح للمهمة، وليس باستطاعة أحد القول إلى أين كانت تتجه.

وقد كان التوق إلى القدرة على التنبؤ والهدف الثابت للتخطيط واضحاً جلياً. فالتخطيط الإستراتيجي مع التركيز الديناميكي على البيئة المتبدلة وتكيفاتها المستمرة مع الظروف المتغيرة، لم يجلبا الراحة، وولداً القليل من الدعم.

«التخطيط التقليدي» مقابل «التخطيط الإستراتيجي»

تشوش المصطلحات

حينما كانت الأعمال، في الماضي، مأخوذة بمصطلح أو مفهوم إدارة جديد، مال ذلك المصطلح أو المفهوم إلى أن يغدو أمراً شائعاً. ومصطلح التخطيط الإستراتيجي، في الوقت الراهن، هو أحدث طراز، ويستخدم على نطاق واسع لوصف ممارسات التخطيط في العديد من المؤسسات (Thompson & Strickland, 1996)، سواء التجارية منها أو غير التجارية. وبانخراطها في ممارسة التخطيط الإستراتيجي، تظهر إحدى المؤسسات أملاً قوياً بأن هذا الشكل الثوري الحديث من التخطيط سوف يؤدي إلى إيجاد حلول للمشكلات الأساسية الاتجاهية والمالية والبنوية للمنظمة، ويجلب لها في الوقت عينه النمو والاستقرار المالي على

حد سواء (Hunger & Wheelen, 1996; Nutt, 1992). ومما يؤسف له، في الكثير من الحالات، أن ممارسة ما يعرف بـ «التخطيط الإستراتيجي» ليست إلا «التخطيط التقليدي» حقاً. ومن الناحية العملية، تقوم منظمات عديدة بإجراء تخطيط قديم بمعنى الكلمة تحت مسمى جديد.

وحيثما لا تحدث النتائج المرغوبة، أو تحدث على نحو أبطأ من المتوقع، تستنتج مؤسسات عديدة ببساطة أن التخطيط الإستراتيجي لا يعمل وأنه فاشل. وكما يقول مينتزيبرغ (1994b). متأسفاً لوجود فكرة خاطئة عامة عن ماهية التخطيط الإستراتيجي، وعما هو ليس تخطيطاً إستراتيجياً. وبالنتيجة يتنامى الرأي في بعض الأوساط بأن العمليات المصنفة «تخطيطاً إستراتيجياً» لا تعمل بصورة جيدة عموماً، وهذا يؤدي إلى التشكيك في قيمة التطبيق الفعلي للتخطيط الإستراتيجي. وينبئنا كل من روزير وبينرود (1991) بأن المخططين لدى جامعة كاليفورنيا الحكومية بلوس أنجليس قد أدركوا تلك الفوارق. ففي عام 1986 قرروا تصميم عملية التخطيط الإستراتيجي الخاصة بهم. بحيث تكون: (1) ثورية، (2) عملية تغيير تطورت من خلال عملية اتخاذ القرار المعتادة، (3) مركزة لكن ليس على الوثائق، بل على الأعمال والقرارات عوضاً عن ذلك، (4) مرنة، (5) مرتبطة بخطط العمل الإجرائية، (6) متصلة بعملية توزيع الموارد.

الفوارق الرئيسية

ينزع التخطيط التقليدي إلى أن يكون موجهاً نحو النظر إلى المشكلات بالاستناد إلى الفهم السائد أو العقل الموجه من الداخل إلى الخارج. بيد أن التخطيط الإستراتيجي يتطلب فهم طبيعة المسألة ومن ثم إيجاد استجابة ملائمة، أو عقل موجه من الخارج إلى الداخل.

المواءمة: الفارق الأساسي بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإستراتيجي، أن الأول يتيح الفرصة لوضع الأهداف، سواء قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، ومن ثم تطوير الخطوات لبلوغ تلك الأهداف، بينما يقوم الثاني بمواءمة إحدى المنظمات مع بيئتها (Steiner, Miner, and Gray 1982). وهناك العديد من الفوارق الأساسية والحاسمة بين هاتين العمليتين، وأهمها مسألة الإطار الزمني. إذ يتم إجراء معظم التخطيط التقليدي إما على أساس سنوي أو دوري أو من أجل إنجاز نتيجة معينة مرغوب فيها في وقت معين. بيد أن التخطيط الإستراتيجي طويل الأمد، ويميل إلى تحديد النتائج الأساسية لعدة سنوات مسبقاً.

التخصيص والتعيين مقابل التوجه: ثمة فارق أساسي آخر بين طريقتي التخطيط، يتعلق بالمادة التي يستهدفها كل منهما. إذ يحدد التخطيط التقليدي بنوداً معينة، مثل خطوط الميزانية، التي يتوقع المخططون من المؤسسة بلوغها ضمن إطار زمني محدد. بينما يعين التخطيط الإستراتيجي التوجهات والأوضاع التي تفتقر إلى التخصيص عموماً (Quinn, 1980). ومع أن بعض أهداف التخطيط الإستراتيجي تتألف من أرقام أو وقائع حقيقية، فإن المخططين يتجنبون، عموماً، التخصيص الزائد عن الحد، لأنه من العسير التنبؤ بنتائج معينة تؤتي ثمارها بعد خمس أو عشر أو عشرين سنة في المستقبل. مثلاً، ضمن الخطة الإستراتيجية لجامعة كولورادو الشمالية UNC وضعنا هدفاً على مدى عشرة أعوام بأن يكون 18.6% من الطلاب المتخرجين في عام 2000 من الأقليات في كولورادو. وهذا رقم محدد، ومع ذلك، من المفهوم بأن هذا الرقم يتوقف عند حدود نسبة الخريجين من طلبة الصف الثاني عشر الثانوي بكولورادو، ويمكن تبديله من سنة إلى أخرى ما بين ابتداء تحديد الهدف في عام 1992 و عام 2000. كذلك، فإن الرقم 18.6 من صلاحيات الولاية وكان المخططون في جامعة كولورادو الشمالية يدركون بأن الكليات والجامعات الحكومية كانت تمارس الضغط على لجنة كولورادو للتعليم العالي لتخفيض الرقم بسبب من أن اتجاه خريجي الثانويات من الأقليات قد أظهر علامات انحدار منذ موعد الانطلاق في عام 1992. والنقطة الأساسية هنا أن المخططين الإستراتيجيين لدى جامعة كولورادو الشمالية يضعون هدفاً، غالباً ما يتغير تحديده الدقيق مع مرور الزمن، لكنه هدف أسس توجهاً واضحاً لأنشطة الجامعة في اجتذاب الطلاب والاحتفاظ بهم.

التركيز: ثمة فارق أساسي آخر بين الطريقتين هو مجال التركيز بسبب من نزوعه إلى أن يكون محدداً، فقد يكون التخطيط التقليدي ضيقاً جداً في توجهه. ولربما يكون لدى الكليات والجامعات والأقسام وحتى الأساتذة الجامعيين كل بمفرده أهداف إجرائية معينة لأنشطتهم (مثلاً، إصداران سنوياً)، وسوف يقومون بابتكار الخطط بشأن كيفية تحقيق تلك الأهداف. وفي وضع كهذا، غالباً ما يتم تجاهل المنظمة التي يتم تقويم تلك الأهداف داخلها. وفي التخطيط الإستراتيجي، يصدق العكس. إذ يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى موامة المنظمة مع البيئة، وذلك من أجل ضمان الاستقرار، والبقاء لأمد طويل (Gilbert, 1993; Porter, 1980, 1985; Steiner, Miner, and Gray, 1982). واستناداً إلى دورلي (1991)، يسمح التخطيط الإستراتيجي للمنظمات بالتركيز، لأنه عملية مستمرة ديناميكية لأنشطة التحليل الذاتي.

علاوة على ذلك، فإن الهم الأول والأساسي في التخطيط الإستراتيجي في الجامعات والكليات هو المنظمة. وفي حين أن التخطيط الإستراتيجي لا يهمل ما للأهداف الإجرائية من أهمية، فإنه يسعى لتأسيس السياق من أجل تحقيقه.

الترباط الزمني. إن العديد من الكليات والجامعات التي قامت بتطوير خطط إستراتيجية قد أدركت مبكراً بأن التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة، وليس - بالأحرى - حدثاً مرتبطاً بتاريخ إنجاز مفرد. ويرى كل من كلاين وميرينغولو (1991) بأن المخططين لدى جامعة بين الحكومية قد أدركوا بأنه كي يكون التخطيط الإستراتيجي قابلاً للحياة، ينبغي أن يكون مستمراً. ويعتبر سايرت (1988) أن التخطيط الإستراتيجي المستمر أحد العناصر الأساسية للعملية التي قام بالإشراف عليها في جامعة كارنيجي ميلون. وينبئنا روتش (1988) بأن جامعة غرب تكساس الحكومية قامت بتطوير سلسلة من خطط خمسية متعاقبة، للحفاظ على التناغم بين المعتقدات المركزية للخطة مع بيئة الجامعة المتغيرة على الدوام. وفي جامعة سان فرانسيسكو لا يتم الاكتفاء بتحديث الخطة الإستراتيجية للجامعة كل سنة، وذلك بإضافة أهداف وإستراتيجيات جديدة وإلغاء القديمة منها حينما تحققت الجامعة، وإنما يتم كذلك تحديث خط القسم والكلية بالطريقة ذاتها (University of San Francisco, 1995).

الطبيعة والإطار الزمني للتغيير المؤسسي الإستراتيجي

لدى التوسع في تحليل النقد الذي تلقيناه في جامعة كولورادو الشمالية، اكتشفنا مفارقة: فمن ناحية، عارض العملية عدد كبير من الأشخاص في كل من الإدارة وهيئات التدريس والعاملين والطلبة، بسبب خوفهم من التغييرات التي قد تولدها العملية. ومن الناحية الأخرى، انتقد العملية العديد من الأشخاص بمن فيهم عمداء كليات ونواب مدراء جامعات، لأن التغييرات التي شرع فيها التخطيط الإستراتيجي لم تكن لتتحقق على أكمل وجه في المستقبل القريب، ولذلك لن تحل بشكل مباشر المشكلات في المدى القصير. وكانت مشكلات اليوم تستحوذ على تفكير بعضهم. بحيث لم يكن لديهم الوقت الكافي للتعامل مع تحديات الغد، حتى وإن كانت الأخيرة أكثر أهمية بالنسبة لمستقبل المؤسسة.

ويؤكد هذا الوضع الارتباك القائم بسبب من الفارق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإستراتيجي. ففي التخطيط التقليدي، يتم البرهان على أحد الأهداف وإثباته. ولكي يتم

اعتباره هدفاً ملائماً، ينبغي أن يفي بمعايير معينة (Warner, 1967; Etzioni, 1964). والمحك الأساسي أن يكون الهدف قابلاً للقياس، ومحدد الزمن، وقابلًا للتحقيق، ومقبولاً. أما الخطة لبلوغ الهدف فينبغي أن توضح إلى حد معقول كيفية القيام بذلك. فالعملية عقلانية، وبمقدور المدراء فهمها بيسر والاستجابة لها. والسيطرة على التقدم في مدة زمنية معينة هو المحك. وتحديد المستوى مؤسس بصورة استدلالية، وبالإمكان تحقيق الأهداف النهائية، حينما لا يكون ثمة مهمة مقبلة تقوم بها.

وفي التخطيط الإستراتيجي، يكون هذا المحك غائباً. وفي رسم الاتجاه، لا يكون الزمن أساسياً. وبدلاً من ذلك، سوف يشير التخطيط الإستراتيجي إلى كيفية تبدل غاية المؤسسة واتجاهها على مر الزمن، أو تكيفها مع التبدلات في البيئة (Harison and St. John, 1994; Chorn, 1991). وقد تلقى الاهتمام أحداث التغيير الدراماتيكية التي تبدل طبيعة أو موقع بنية الكلية أو الجامعة في المدى القصير، لكن الخطة سوف تتعامل مع تلك الإمكانيات ضمن الإطار الأكبر لمنظور إستراتيجي ذي أمد أطول.

ومثلما يميل أحد المؤلفين إلى القول في جلساته التدريبية، بأن إدارة الخطة الإستراتيجية تشبه توجيه دفة إحدى السفن. فعوضاً عن تغيير المسار بقوة، بحيث يشعر كل الذين على متن السفينة بالتغيير، يمكن كما في التخطيط الإستراتيجي تغيير المسار بنعومة بضعة درجات في وقت واحد استجابة للعوامل الداخلية (الوقود) والخارجية (الطقس). والنتيجة أن الذين على متن السفينة قد لا يلاحظون التغيير على الإطلاق. ومع ذلك، وبمرور الوقت تبلغ السفينة الميناء المرغوب، والذي يختلف عما كانت تتجه إليه أصلاً. وهذا الافتقار إلى نتائج دراماتيكية قصيرة الأمد هو سمة أخرى تميز التخطيط الإستراتيجي عن التخطيط التقليدي، ذلك أن الإستراتيجي ينظر دوماً إلى العمل الحالي على أنه جزء من إستراتيجية ذات مدى أطول. والاتجاه المركزي الذي وقع عليه الاختيار هو الوصول إلى الميناء على الدوام وليس بالأحرى تغيير الاتجاه لمجرد تجنب العاصفة.

يمكن الجمع بين المنظور طويل الأمد للتخطيط الإستراتيجي، والتكيف قصير الأمد للتخطيط التقليدي، لكن الأكثر أهمية بالنسبة للتخطيط الإستراتيجي إنما هو القيام بتطوير السياق الإستراتيجي أولاً، قبل أن يكون بمقدور التخطيط قصير الأمد تناول الحاجات على

المدى القصير. ولمواصلة الاستعارة المجازية، فإن اختيار الميناء حاسم بالنسبة للتحويل في اتجاه سير السفينة، جراء هبوب عاصفة مفاجئة إذا ما أريد الحفاظ على وجهة السير عموماً. وبابتكار السياق أولاً، بالإمكان ترسيخ الأولويات، وتحديد الموارد أو الالتزام بها، وأن تلبى الخطط قصيرة الأمد الحاجات الملحة، باعتبارها جزءاً من المشروع من أجل التقدم على المدى البعيد. تلك هي الحكمة التي بمقدور التخطيط الإستراتيجي أن يمنحها للإدارة قصيرة الأمد لإحدى الكليات أو الجامعات التي تألف تقنيات التخطيط التقليدي.

وظائف مختلفة، انسجام إجرائي

إن التخطيط التنظيمي الإجمالي الفعال هو في الحقيقة نشاط شامل، يدمج كلا العمليتين، ويدرك بأن الشكل الواحد من التخطيط يكمل الآخر. بيد أننا، وكما أظهرنا بين دفتي هذا الكتاب، نؤمن إيماناً راسخاً بأن التخطيط الإستراتيجي قد حل في الواقع محل الأشكال الأخرى للتخطيط. وعلى هذا النحو، فإن الأنشطة والأهداف الإجرائية المتطورة لإحدى المنظمات التي غالباً ما يتم تحديدها بوصفها نتائج للتخطيط التقليدي يتم تحقيقها ضمن التوجيهات المحددة لاستجابات المنظمة لبيئتها. وتنبثق هذه القضايا عن خطة إستراتيجية جيدة البناء. وبالسعي من أجل تحقيق أهداف بعيدة المدى متوافقة مع علاقة المنظمة ببيئتها، يضع التخطيط الإستراتيجي إطاراً يكون التخطيط الإجرائي ضمنه معقولاً بصورة أكبر، وعوداً للعناصر التنظيمية على فهم الأولويات الإستراتيجية المحددة للمنظمة والحاجات، لدعمهم على المدى القصير.

الاختلافات بين «نموذج الأعمال» و«نموذج التعليم العالي»

لقد جاء النموذج الأكثر شهرة الموجود حالياً لتطوير خطة إستراتيجية في أي منظمة من أدبيات الأعمال. وبالرجوع بالزمن إلى الوراء نحو ستينيات وسبعينيات القرن العشرين، نجد أن الفعاليات الاقتصادية أدركت ما للإدارة الإستراتيجية من أهمية (Harrison and St. John, 1994). ونظراً لتنامي السمعة والمكانة الشعبية لتقنيات الإدارة الإستراتيجية، فقد تم توثيق أمثلة عديدة للنجاح الذي حققته (Herold, 1973; Ansoff and others, 1970). وقد أخذت هذه التقنيات الناجحة تروق مؤخراً للمنظمات خارج قطاع الأعمال مثل المؤسسات غير الربحية والحكومية وسواها من المؤسسات العامة، ومن بينها الكليات والجامعات (Steeple, 1990; Skok, 1989). ومع ذلك، وعلى العموم، فإن تجارب التخطيط الإستراتيجي التي قامت بها المؤسسات غير التجارية، وخاصة

الكليات والجامعات، لم تسفر عن مخرجات إيجابية على وجه الخصوص. وفي كثير من الأمثلة، لم تأت العملية بالنتائج المرغوبة لمؤسسات التعليم العالي بطرق مشابهة لتطبيقات الأعمال. وإننا نعتقد بوجود أسباب جوهرية لتلك المخرجات الباهتة.

أنواع مختلفة من المنظمات

يعزى السبب الأول إلى وجود اختلافات جوهرية بين طبيعة الأعمال وطبيعة الكلية أو الجامعة وخاصة في الولايات المتحدة. فالعديد من الأعمال الناجحة تبدأ على يد مستثمرين وجدوا طريقة لتطبيق مواهبهم أو منتجاتهم الفريدة على ما يحتاج إليه السوق بوضوح. ومع نمو تلك الأعمال، يأخذ المستثمرون على عاتقهم مسؤولية مراقبة التغيرات التي تطرأ على احتياجات السوق، ويسعون للمضي قدماً، أو التحرك على نحو تفاعلي، ليضمنوا استمرارهم في تطوير تقنيات تقدرهم، فيما يحافظون أو يوسعون السوق الملائمة لهم. وضمن شريحة مختارة من النشاط التجاري، تنمو مشروعات الأعمال تلك حينما تقوم بإجراء تغييرات طليعية في السوق، والأهم من ذلك، تجعلها متقدمة على منافسيها. ويلخص التجديد وتنظيم مشروعات الأعمال النجاح في الأعمال. فالمتنافسون الذين يسرون على تلك السنن في أعمالهم، يمكنهم كذلك أن يحققوا مستويات معينة من النجاح عبر منافسة محسوبة بعناية، وإيجاد سوق ملائمة وإدارة منخفضة الكلفة، لكنهم نادراً ما يبلغون مستوى النجاح الذي يحققه المجددون الناجحون.

تشكيلة من الخيارات

تتميز الأعمال الناجحة عن غير الناجحة بالآتي، بدايةً إدراك الخيارات المتاحة، ومن ثم الأنشطة الإستراتيجية لمطابقة المؤهلات الفريدة للشركة مع البيئات الملائمة المتوفرة في السوق. وحين تتوافر الخيارات وتكون مبتكرة تتمكن الأعمال الناجحة من الانتقال من خط إنتاج إلى آخر، أو من خدمة إلى أخرى، أو حتى من مجال إلى آخر عندما تطرأ التغيرات في البيئات المهمة.

لقد أصبح جلياً لأقصى حد بأن المنهجية العامة للتخطيط الإستراتيجي التي تضطلع بها الأعمال، تطرح معضلة كبيرة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي. وتكمن المسألة الأساسية هنا في موضع السيطرة أو التحكم، فالابتداء بالرسالة التي يتم استخدامها باعتبارها الدليل الهادي

المحوري للتخطيط، والإدارة التي تعقبه، إنما يدل بشكل أساسي على أن بمقدور المنظمة التحكم بمصيرها والتلاعب ببيئتها. بيد أن الكليات والجامعات الحكومية لا تتحكم بالمجال الملائم لها في السوق، ولا تتلاعب ببيئتها بيسر كما تفعل الأعمال الخاصة. ففي جامعة غرب تكساس الحكومية، مثلاً، تم الشروع بالتخطيط الإستراتيجي حينما كانت ولاية تكساس تمارس ضغطاً متنامياً للتمييز بشكل أكبر بين الكليات والجامعات المدعومة حكومياً (Roach, 1988). ويتعين على الكليات والجامعات الحكومية أحياناً أن تقدم خدماتها للجمهور بمقتضى تكليف تشريعي، بصرف النظر عن التبعات الاقتصادية أو مواطن القوة والتميز.

وكثيراً ما تكون الكليات والجامعات الخاصة مقيدة بتقاليد الخدمة أو التزام ديني يحد من قدرتها على الإفادة من تبدلات الطلب على التعليم العالي بين السكان عموماً. مثلاً، ليس من اليسير على الكليات الطائفية التكيف مع تعاضم الإقبال على التعليم العلماني.

تخطيط توجهه الرسالة

مجال آخر للاختلاف

يصور عدة كتاب في هذا الحقل، ومن بينهم ألين (1993)، بيان الرسالة على أنه مقوم أساسي في التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية الناجحين. لكن اللافت للانتباه أنه ليس ثمة اتفاق موحد في الأدبيات فيما يخص زمان وكيفية إدخال بيان الرسالة في تطوير الخطة الإستراتيجية. ومع ذلك، فإن الدور الأساسي الذي يضطلع به بيان الرسالة جلي في الأدبيات التي تشير إلى تبوئه مركز الصدارة. إذ إن بيانات الرسالة تقود كلاً من عمليتي التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (Thompson, and Strickland, 1991; Matthes, 1993; Byars, 1991; David, 1991).

لكن الخطر الحقيقي إنما يوجد عندما - كما أشار كليموسكي (1991) - تصبح بيانات الرسالة مثل الخزف الصيني النفيس الذي تمتلكه الجدة، حيث يتم عرضه بصورة تجعله محط إعجاب الآخرين، لكنه يكاد ألا يكون مفيداً في الحياة اليومية.

بيانات الرسالة والأعمال

من الجلي أن بمقدور العديد من منظمات الأعمال استخدام التخطيط الذي توجهه الرسالة بصورة ناجحة (Lammers, 1992). مثلاً، تستطيع المشروعات الاستثمارية والشركات الكبيرة

التي لها حضور مسيطر أساسي في سوقها، والشركات القادرة على تغيير بيئتها الملائمة أو مجالها بكل سهولة، أن تطور بيان رسالة قوي، وتستخدمه بوصفه الأساس الذي تستند إليه في التخطيط لديها. فهذه الأنواع من المنظمات لديها موضعٌ داخليٌ رفيعٌ للسيطرة والتحكم شديد الأهمية. وهي قادرة ليس على تحديد مسار التوجهات الخاصة بها فحسب، بل وتغيير هذه الاتجاهات إذا لم تكن ملبية لمقتضيات بقاء المنظمة. وإضافة إلى ذلك، عادة ما يكون لدى الإدارة العليا حرية التصرف بشكل كبير و اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأن الرسالة بصورة أسرع وأكثر انتهازاً للفرص. ومع ذلك ليس كل من يقترن اسمه بأدبيات الأعمال داعم للرسالة. مثلاً، يرى مكشيري (1994) بأن الأدبيات عديمة الفائدة عملياً، ولا يكفي نيومان (1992) بترديد صدى ذلك الرأي وحسب، بل ويوحي بأنها يمكن أن تكون في كثير من الحالات ضارة بكل ما في الكلمة من معنى.

التخطيط الموجه بالرسالة في أوضاع مختلفة

ليس بمقدور المنظمات الأخرى، كما أشار هذين المؤلفين - استخدام التخطيط الموجه بالرسالة ببسر. ففي تلك المنظمات، أسست القوى الخارجية موضعاً رفيعاً للتحكم على نحو ملحوظ، يسلب المديرين الداخليين الحرية اللازمة لتغيير التوجه. مثلاً، تبين أن الأعمال التي لا تقود توجه السوق، والشركات التي لديها كميات مهمة من رأس المال في الأساليب التقنية لصناعة معينة، والمنظمات التي تحدد مسارها كينونات أخرى لبلوغ أغراض معينة (مثل الحكومات ومعظم المنظمات غير الربحية) تتوفر لديها حرية ضئيلة جداً للاختيار بوساطة توجههم أو مجال نشاطهم المركزي. مثلاً، لاحظ دومنيك (1990) بأن بيانات الرسالة التي نصادفها في التعليم العالي، غالباً ما تكون مجرد مواد مسلوقة تكرر إعلان أساسيات التدريس، والبحث والخدمة ليس أكثر.

أما الكليات والجامعات، وخاصة تلك التي في القطاع العام، فإن اختيار الهدف الأول الأساسي والمجال الذي سوف يكون جزءاً منه فيقوم به الآخرون؛ وكثيراً ما يتولى مشرعو الولاية، ومديرو المنظومة الجامعية، ومجالس الإدارة اتخاذ تلك القرارات. وثمة حقيقة إضافية في معظم الكليات والجامعات، وهي وجود السلطة المشتركة، وحقيقة: إن القرارات الإستراتيجية حول تغيير توجه المؤسسة إن - قليلاً أو كثيراً - لا يمكن اتخاذها ببسر دون إجماع داخلي واسع. فضلاً عن أنه حتى الإجماع الداخلي قد يتطلب موافقات خارجية أيضاً، وهذا يتوقف على حجم المسألة.

وفي وضع كهذا، قد يكون بيان رسالة الكلية أو الجامعة ذا قيمة مباشرة قليلة كبداية. ومع ذلك، كما أشار مكشيري (1994)، فإن معظم بيانات الرسالة الشائعة للجامعات والكليات تنص عموماً على قيام المؤسسة بالتعليم، وإجراء الأبحاث، وتقديم الخدمات للمجتمع المحلي. وهذا الضرب من البيانات تبسيطي وعام أكثر مما يلزم لإعطاء التخطيط مادته أو توجهه، فمثل هذه البيانات الواسعة للرسالة، من الأفضل أن تصف مجال النشاط، وليس - بالأحرى - الهدف والتوجه لمؤسسة مفردة. مثلاً، في تطويرهم لخطتهم الإستراتيجية، خلص أعضاء مجلس الأمناء لجامعة أوهايو (1993) إلى أنه بالنسبة للكليات والجامعات «غالباً ما تكون بيانات الرسالة متشابهة جداً، مما يجعل من العسير أو المستحيل تمييز إحدى المؤسسات عن الأخرى.... ومن أجل توفير توجه إستراتيجي وأساس تستند إليه أنشطة التخطيط، فإن معظم بيانات الرسالة أقل من فعالة» ولاحظ فوت (1988) بأن المخططين الإستراتيجيين في جامعة ميامي قد اكتشفوا في وقت مبكر أن تطوير الرسالة كان «ممارسة فارغة»، وعضواً عن ذلك أجبروا أنفسهم على التفكير بالالتزامات الحقيقية المترتبة على الجامعة باعتبارها أساساً للتخطيط. وإننا نؤيد هذه المنهجية.

وينبثنا كل من آيريلاند وهيت (1992) بأن بيان الرسالة الجيد هو ذلك الذي يصف الهدف الأساسي والفريد للمؤسسة، ويبين كم هي فريدة هذه المنظمة في مدى ما تقدمه من عمليات وخدمات. ولذلك، من الضروري أن يشير بيان الرسالة إلى ما تعتزم المؤسسة إنجازه، وكيفية تعيينها لأسواقها، وإلى أي درجة تعكس المقدمات الفلسفية التي تستخدمها لتوجيه الأفعال.

إلا أن البدء في «ممارسة تخطيط أفضل» - بمجرد السعي لتطوير «بيان رسالة أفضل»، دون القيام بالعمل اللازم لفهم ما أشار إليه كل من آيريلاند وهيت - ما يزال أمراً إشكالياً، والسبب في ذلك موجود في كيفية الاعتراف بشرعية الكليات والجامعات ودعمها.

موضع التحكم في الكليات والجامعات

إن الشرعية الرسمية للكلية أو الجامعة خارجية إلى حد بعيد. ولدى معظم المؤسسات ميثاق تأسيس أو نظام أساسي، غالباً ما يكون قد مضى عليه ما يزيد على مئة عام. يعمل الاعتماد كعباءة للاعتراف، وتتحصر هذه السلطة في منظمة إقليمية خارجية. والمهنيون الذين يتلقون تدريبهم الأساسي داخل الجامعة يمنحون إجازة من الخارج أيضاً، ويجب أن يعكس تعليمهم

تلك المعايير الخارجية. وبالنسبة للمؤسسات العامة، فإن الهيئة التشريعية للولاية هي السلطة النهائية نموذجياً. ويقوم صاحب المصرف والإمضاء بتنفيذ المسؤولية الائتمانية للولاية. وتحدد الهيئات التشريعية للولاية ودساتيرها والمجالس التنظيمية فيها بشكل أساسي ما هي المؤسسات الحكومية التي سوف توجد، وكيفية تلقيها التمويل الحكومي. حتى إن بعضها يقوم بتحديد مستويات رسوم التسجيل والخدمات. كما يمارس الخريجون والمتبرعون والمانحون والمتعاقدون، ومجالس التطوير والألعاب الرياضية، والشركاء الماليون بعض إجراءات التحكم بالمؤسسات العامة منها والخاصة.

وبخلاف الأعمال، التي تكون محددات اختيار السوق لديها حصرية وليست مقيدة كما في أي مكان آخر، وبإمكانها استخدام الأرباح لبناء موارد محلية وقواعد قوة أقوى على نحو متزايد، فإن العديد من الكليات والجامعات تنتج القليل من الموارد الفائضة، وتعتمد كثيراً في الواردات الخارجية على أصحاب المصلحة للحفاظ على فعاليتها وملاءمتها المالية. ويمنح هذا الاعتماد أصحاب المصلحة تأثيراً هائلاً على شؤون المؤسسة وأنشطتها ونتائجها. كما يؤدي إلى تقييد الخيارات ويقتضي أخذ تفضيلات هؤلاء الشركاء من الخارج بالحسبان حينما نحاول أن نخطط إستراتيجياً.

ويوحي وجود موضع تحكم خارجي قوي بأن قدرة تلك المنظمات والشركات في هذه الفئة أقل من تلك التي لديها موضع داخلي للتحكم، فيما يتصل بتأسيس رسالة توجيهية لها بالاعتماد على أمانيتها ورغباتها الخاصة، أو الاستجابة للتغيرات في أوضاعهم الصناعية دون التفاعل المهم مع أنصارهم الخارجيين وموافقتهم. وبالنسبة لمنظمات كهذه، قد يكون بيان رسالة مطور داخلياً خالياً من أي معنى تماماً، خاصة باعتباره قاعدة تبنى عليها خطة إستراتيجية.

ولما كانت الكليات والجامعات الحكومية وكذلك العديد من الأهلية تدخل ضمن هذه الفئة من المؤسسات التي لديها مستويات عالية من التحكم الخارجي، فمن الجلي أنهم يواجهون على العموم حدوداً ثابتة ومختصرة لقدرتهم على تطوير تخطيط إستراتيجي تنظيمي مستقل. ذلك أن مؤسسات التعليم العالي في القطاع الحكومي هي أدوات في يد الولايات، وتخدم الغايات التي وضعت خططها السلطات القانونية للولاية، إما ضمناً أو صراحة، وهذا يشكل حداً مهماً على الموضع الداخلي للتحكم، ويدل ضمناً على أنه يتحتم على تلك المؤسسات صوغ تخطيطها

الإستراتيجي ضمن سياق تحدده لها الشخصيات الاعتبارية الخارجية. فالولاية هي التي تحدد الرسالة الأساسية للمؤسسة وليس المؤسسة نفسها.

إن هذا الأمر ليس سيئاً بالقدر الذي قد يبدو عليه. وهذا الوصف لبعض القيود الشديدة التي يجري فيها التخطيط الإستراتيجي، يمكن أن توحى للقارئ بأنه من غير المجدي تطوير جهود التخطيط الإستراتيجي الداخلي في مؤسسات التعليم العالي. وإذا كان لدى مؤسسات التعليم العالي مجال ضئيل للمناورة، عندئذٍ يمكن لأي عملية تخطيط إستراتيجي أن تكون غير مجدية إلى حد بعيد. ومع ذلك، فإن العكس صحيح.

لو أننا افترضنا بأن احتمالات النمو والتجديد في التعليم العالي كانت محدودة بشدة أو في تدهور دائم، أو أنها لسبب ما لم تعد تتلاءم مع التغيرات الاجتماعية الاقتصادية العالمية أو الإقليمية، فإن نتيجة كهذه تكون مفهومة. لكن هذه ببساطة ليست القضية. فالنمو المتواصل لعدد سكان الأمة (والعالم)، والتحسين المستمر في مستوى المعيشة العام، والتقدم المتواصل في التكنولوجيا، وبزوغ عصر المعلومات، هذا كله يستلزم توفير قدر أكبر، وليس أقل، من التعليم لشريحة أوسع من السكان. علاوة على ذلك، ما من شيء يلوح في الأفق يوحي بأن هذه الاتجاهات سوف تتبدل بصورة كبيرة في المستقبل القريب. والفرص المستقبلية للنمو في التعليم العالي ضخمة، وقد تكون بعض فرص النمو تلك مربحة أيضاً. وهكذا فيما تقوم المصادر الخارجية بتعيين وتحديد غايات واتجاهات الكليات والجامعات، فإن هذه الاحتمالات توفر بيئة ملائمة مركزة عميقة جداً.

تحدي توفير «البيئة الملائمة»

يذهب سايرت (1988) إلى القول: «يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تأسيس خطة تمكن القسم أو الكلية أو الجامعة من بلوغ موقع يمنحها مكانة خاصة بين الأقسام أو الكليات أو الجامعات الأخرى». (ص. 92). ولقد توسل بهذه المقدمة في تطوير الخطة الإستراتيجية لدى جامعة كارنيجي ميلون. ويقول براون (1988) إنه داخل عملية التخطيط الإستراتيجي لدى جامعة نورث كارولينا في آشفيل: كل كلية مطالبة بتحديد «الصفة المميزة القابلة للتسويق لديها» وتغذيتها. ذلك أن تحديد البيئة الملائمة لكلية معينة أو جامعة، التي يمكن تطويرها، من شأنه أن يوفر النقطة التي يركز عليها التخطيط. بيد أن هذا التحديد ليس بالضرورة أمراً يسيراً

لا صعوبة فيه. ولا يوفر المزيج الحالي للمؤسسات في التعليم العالي لمحة موجزة عن كثير مما يمكن اعتباره فريداً من نوعه. ويبدو أن البنية الأساسية للتعليم العالي، ولا سيما عند مستوى المرحلة الأولى من الدراسة الجامعية، تتكرر في طول البلاد وعرضها. وفي حين أن التخصصات، وخاصة في مستوى الدراسات العليا، توفر قدراً من التمايز، فإن كلية الطب في إحدى الجامعات قد تكون مشابهة تماماً لكلية الطب في جامعة أخرى.

وبصورة إجمالية، يتوفر لدى معظم خريجي الكليات المستوى ذاته نسبياً من الخبرة والإعداد للعالم الواقعي الذي هم على وشك الدخول فيه. أما هيئات الاعتماد، ففي الوقت الذي تحافظ فيه على معايير عالية، فإنها تعيق عموماً برنامج التطوير المبتكر إلى حد بعيد، ومن ثم تساعد في تخليد التماثل في ما توفره الكلية والجامعة من فرص للدراسة. وأما العوامل الأخرى، بما في ذلك تهيئة طلبة جدد لنيل درجة الدكتوراه، والسياسة التي تنتهجها دار النشر وجهود التسويق لديها، والضغط من داخل المنظمات المهنية وفروع المعرفة، فجميعها تكافئ الأساليب السائدة في التعليم والإدارة. وعبء تقديم البرهان على التغيير يلقي دوماً على عاتق المبتكر الذي يقدم طرائق أو اتجاهات في التدريس والبحث والإدارة جديدة تماماً.

فوائد التخطيط:

في الوقت الذي توجد فيه تلك القيود، ثمة مقدار قليل من الشك بحتمية التغيير. وعبر الدعوات لجعل كفاية المهارة والإبداع بين خريجي الكليات أفضل، و الدعوة المتنامية للمحاسبة والمسؤولية، فإن التماثل الموجود من مؤسسة لأخرى مدعاة للشك والريبة.

والتهديد الحقيقي لتكرار البيع بالجملة كونه لا يتصل بالموضوع. وفي نهاية المطاف إذا لم يكن للمكان الذي يقصده المرء للحصول على تعليم عال أهمية، فعندئذ يصبح الدمج خياراً قابلاً للتطبيق، كي يقوم المشرعون وأنظمة الولايات بتخفيض التكاليف وتركيز الموارد.

ولكن، إذا كان بمقدور الكليات والجامعات بمفردها الشروع بتمييز نفسها، ما بين التي تعنى بالدراسات النظرية الأكاديمية، وتلك التي تُعنى بالبحث العلمي، فيمكن التقليل من جهود التكرار وحصص الموارد على نحو أفضل لدعم نمو التفوق والتميز ضمن خليط معين من برامج الجامعات. ويمكن لعملية التخطيط الإستراتيجي أن تكون ذات فائدة كبيرة في تحديد عملية

التميز والتركيز هذه ضمن التعليم العالي. وبتطوير فحص ذاتي شامل، وباكتشاف الفرص القائمة التي يمكن استغلالها على يد العناصر الأساسية، للمؤسسة، وبتحديد البيئات الملائمة وثيقة الصلة، المتاحة التي تناسب قدراتها الفريدة، بإمكان الكلية أو الجامعة الشروع في صوغ مصيرها. ذلك هو السبب الرئيس الذي يحتم على الكليات والجامعات الانخراط في تخطيط إستراتيجي حقيقي.