

أعمال عشوائية في تلقاء إنتاجية مرسومة عن طريق التخطيط الاستراتيجي

لوري س فرانز Lori S. Franz

دانييل ر موريسون Daniel R. Morrison

إن مواءمة الموارد للأهداف المؤسسية هي إحدى الوسائل من أجل تحسين الإنتاجية في محيط التعليم العالي لهذه الأيام. ويقدم التخطيط الاستراتيجي إطاراً لفهم أية برامج مبتكرة تستحق الانتباه والدعم المستمر، بتركيز العاملين في المؤسسة على المهمة والاتجاه الشامل للمؤسسة.

إن إنجاز التفوق والامتياز في التعليم والتعلم هو الهدف الرئيس في معظم مؤسسات التعليم العالي. وفي كل عام ينفق الأساتذة وأعضاء الهيئة الدولارات النادرة والوقت الثمين لابتكار برامج جديدة وإيجاد مقاربات من أجل إغراء الطلاب بالتعلم. وللأزدهار في محيط محدود الموارد في الوقت الحاضر يهتم أساتذة الجامعة والإداريون بشكل متزايد بالإنتاجية وبالنتائج التي ترافق البرامج الجديدة الجيدة التأسيس.

بالنسبة لغاياتنا تُعرّف الإنتاجية بأنها كمية وكيفية المخرجات output الناجمة عن كل وحدة من المدخلات (الموارد) input تم صرفها (Massy 2002). وتتألف المدخلات نموذجياً من المال والوقت. أما المخرجات فيمكن أن تتضمن مقاييس مباشرة لنجاح الطالب مثل الاحتفاظ به (في الجامعة أو الكلية) المعدل

العام للدرجات أي (GPA) Grade point average)، كما تتضمن نتائج غير مباشرة مثل الرضا أو التعهد والارتباط. اقترح ماسي وويلغر (Massy and Wilger) عام ١٩٩٥ أنه من أجل تحسين الإنتاجية يستطيع المرء أن يزيد المنافع أكثر من التكاليف، أو ينقص التكاليف أكثر من المنافع أو يزيد المنافع أثناء إنقاص التكاليف (يصنع الكثير من القليل). ويركز العديد من تحليلات الإنتاجية على إنقاص الكلفة وتخفيض حجم قوة العمل من أجل إنقاص المدخلات أثناء محاولة الحفاظ على المخرجات أو النتائج في المستوى نفسه. وهناك خيار مساوٍ قابل للحياة وهو أن نخصص الموارد نفسها ولكن نستخدمها بطريقة مختلفة على نحو يحسن النتيجة. ويتطلب هذا الخيار من المؤسسة أن تقوم بعناية النشاطات التي تتلقى دعماً مالياً بشكل عام في ذلك الوقت الراهن. ويعتبر البرنامج مجدداً حين تتجزأ الموارد المخصصة له النتيجة المرجوة (Massy 2003). ومن ناحية أخرى يبرز خطأ في الجدوى حين لا تتوافق الحصيلة المقاسة مع هدف المؤسسة. مثلاً قد ينجز برنامج ما هدفه الخاص في زيادة الرضا عن البرنامج إلا أن تلك الزيادات قد لا تكون مترافقة بتحسين في مجال الاحتفاظ بالطلاب أو بالأهداف الأخرى التي تعتبر مركزية. ولا يعتبر البرنامج مجدداً إلا إذا كانت نتائجه متصلة اتصالاً وثيقاً بهدف من أهداف المؤسسة.

تتألف الجامعة من اتحاد (فيدرالية) من المهن والعلوم والأقسام والكليات والمعاهد مع ولاء فريد وأهداف تتعلق بمهامها الفردية. ويمكن التفكير في مثل هذه الكيانات وكأنها أنفاق لا تتصل فيما بينها وهي تشق طريقها بمشقة في فروع المعرفة الخاصة بها. إن استعارة كلمة نفق تلقي الضوء على الحاجة إلى إدماج التعهد بين هذه الوحدات الأكاديمية المتخصصة في معرفة أوسع مع مهمة المؤسسة (Kellog Commission 2000). ويستطيع تخطيط استراتيجي ماهر أن يسهل هذا الاندماج في الهدف ومن ثم يزيد الجدوى المؤسساتية والنجاحة والإنتاجية. وإذا تم في وقت واحد دعم التفكير النقدي حول المبادرات الجديدة

واتخاذ مقارنة تجارية ملتزمة بالبرامج التجريبية يستطيع المدراء الأذكياء أن يوجدوا أعظم تغيير إيجابي من أجل الموارد المستثمرة ويستطيعون أن يقووا محيط تعلم وتعليم متماسك ملتحم.

تصرفات عشوائية في التقدم

يمكن أن يوصف تطوير ابتكارات للتعلم والتعليم بأنها تصرفات عشوائية في التقدم. والعديد من المشروعات المبتكرة الجديدة هي بنات أفكار لأساتذة لاعمين ولرؤساء إداريين يسعون لتحسين الجامعة بمشروعات استُهلّت كاستجابة لطلب تقديم مقترحات (RFP Request for proposals) (RFPS) من مؤسسات أو مصادر ممولة أخرى. ويستجيب المبتكرون على نحو مبرمج لفرص التمويل أو للتحدي الفكري للمشروع يقودهم الوصف الذي ورد في طلب تقديم المقترحات أو اهتمامات شخصية. وفي العديد من الحالات تكون هذه المشروعات مفيدة للحرم الجامعي. وتخلق هياجاً وإثارة من خلال الابتكار تؤهل الأستاذ أن يزود فرصاً جديدة للطلاب وأن يولد تفكيراً جديداً في التعلم.

ومع ذلك حين تُعرض مثل هذه الفرص نفسها يمكن أن تحل أهداف الوكالة الممولة محل الأهداف المؤسساتية. ومع أن مثل هذه المشروعات قد تستحق الجدارة والتقدير فإنها قد لا تتوجه إلى قمة أولويات المؤسسة ولا تحاك أو تتماشى معها لتوجد أفضل محيط تعليمي منتج للطلاب.

ويمكن لهذه المشروعات أن تتشابك مع جهود أخرى وتربك الأستاذ الذي ينبغي عليه أن يقرر كيف يوجه جهوده ويصرف الطاقات والموارد اللازمة لنشاطات أخرى، ويتدخل في إيجاد محيط تعلم متعاون، وهكذا تنتقص الإنتاجية التعليمية. ومع ذلك ومن خلال قصور ذاتي أو دفاع شخصي قد تصبح هذه المشروعات مؤسساتية بعد أن ينقطع التمويل من الخارج.

التخطيط الاستراتيجي بصفته إطاراً

ركز كيلر Keller (1983) الانتباه على واقع أن المدراء أعضاء الهيئة التدريسية يستخدمون عادة أهدافاً ضمنية حين يقررون ماهي أولويات المؤسسة. وحين لا تكون أهداف المؤسسة مبينة بشكل جلي واضح ومشاركة ضمن المؤسسة قد يتاح للبرامج والخدمات التي ليست متوائمة مع أهداف المؤسسة أن تستمر. وتستعمل هذه البرامج الموارد البشرية والمالية كليهما وقد تحوّل الاعتمادات التي يمكن استعمالها إلى برامج أخرى أكثر ارتباطاً بمهمة وأهداف المؤسسة. وتكون أولويات العمل ضمن المؤسسة دائماً حاضرة والمسألة هي من يختار هذه الأولويات. (كيلر، ١٩٨٣)

كتب ايونغ Ewung (1968): «يوفر التخطيط إمكانية للمؤسسات أن تقفز قفزة عظيمة من شكل وجود يشبه حياة الحيوان إلى حالة عملية أعلى وذات هدف» (ص ١٢٥). ويؤكد التخطيط الاستراتيجي على القوى الداخلية، ونقاط الضعف الداخلية كما يؤكد على المحيط الخارجي. وفي هذا السياق تعني الاستراتيجية الموافقة على بعض المقاصد وأن يكون ثمة خطة للوصول إلى القصد من خلال استعمال مجدٍ للموارد كما أشار شندل وهوفر Schendel and Hofer (1979) كما ذكر في (كيلر ١٩٨٣). ويتضمن إطار معياري موحد من أجل تخطيط استراتيجي الخطوات التالية.

أولاً، ينبغي للقيادة المؤسسية أن تحدث لجنة تخطيط استراتيجي. وإذا كان لعملها أن يبدو سريعاً لدى مجتمع الجامعة، ينبغي أن تضم اللجنة أساتذة وموظفين وطلاباً وخريجين وآخرين مهمين من المعنيين في الجامعة. وأول واجب على اللجنة أن تعرف رؤية المؤسسة ورسالتها. فهاتان الوثيقتان أمر جوهري في العملية لأنهما تصوغان التحليلات التالية الداخلية والخارجية. وينبغي أن يتشارك في هاتين الوثيقتين مجتمع الجامعة وتتم الموافقة عليهما من جمهور الناخبين الرئيسيين. فالمؤسسة التي تكون رسالتها أن تزود طلاب جامعيين بأسس قوية من أجل مهنة وفرص عمل بعد التخرج

سوف تختار مشروعات تعلم لطلابها مختلفة عن مؤسسة أول رسالة لها هي أن تخلق معرفة جديدة من خلال برامج البحث وبرامج الدراسات العليا. ويتمثل الأمر التالي في أن اللجنة ينبغي أن تتعهد بتحليل لقوى المؤسسة ومواطن ضعفها وفرصها وتهديداتها (Swot = strength, weakness, opportunities and threats) (SWOT)

قد يتضمن هذا التحليل مقارنة بين سوق الكلية وأسواق المؤسسات المشابهة. مثلاً قد يتم اللجوء إلى النشاطات التي تركز على تجارب التعلم في السنة الأولى بسبب قدرتها على اجتذاب الطلاب في محيط تنافسي.

وينبغي أن تساعد هذه العملية على إعلام المؤسسة بالمرامي الواقعية القابلة للتقدير. ومن هذا التحليل ينبغي أن تحدد اللجنة مجموعة صغيرة من مرامي المؤسسة وتثبت بأن هذه المرامي متلائمة مع رسالتها المؤسسة ورؤيتها. بعد ذلك تستطيع اللجنة أن تطور الأهداف objectives بمقاصد targets خاصة قابلة للقياس تدعم كل مرمى goal بما في ذلك مقاييس لمؤشرات لأداء في هذه المقاصد والتي يمكن أن تراقب مع الزمن. مثلاً: قد تعرف المؤسسة المرمى بأنه: زيادة النجاح الأكاديمي للطلاب.

فالأهداف المحددة التي ترافق هذا المرمى تتضمن (١): زيادة نسبة الاحتفاظ بالطلاب في السنة الأولى إلى ٨٨٪، و(٢) زيادة المعدل العام لدرجات طلاب السنة الأولى لجعله ٢,٩ على الأقل. والمخرجات في المرامي ينبغي أن تربط بقوة بمقاييس الإنتاجية وإلا فإن الحديث عن الإنتاجية يكون موضع نظر.

حين توضع الأهداف والأغراض والمعايير في أماكنها تستطيع اللجنة أن تطور أو تطلب من المدراء خطة عمل لإنجاز كل مرمى. وينبغي أن تتضمن خطة العمل هذه تحليلاً للمشروعات والنشاطات التي يجب تنفيذها لإنجاز الأهداف ضمن موارد محدودة. وبالاستناد إلى التوصيات ينبغي على موظفي المؤسسة أن ينفذوا خطط العمل ويختاروا المشروعات المناسبة ليتابعوها بما في ذلك إعادة

تخصيص الحصص وعدم الاستمرار في النشاطات وذلك لإنجاز الأغراض بشكل أفضل.

ما إن تثبت مقاصد الأهداف التي تدعم المرامي حتى يصبح من الجوهرى تحديد الاستراتيجيات أو خطوات العمل التي سوف تقود المؤسسة إلى الوصول إلى أهدافها. وفي تلك النقطة يصبح تصميم المشروع مهماً وهو تصميم يركز على الآلية للوصول إلى الهدف. فهدف، مثل زيادة الاحتفاظ بالطلاب في السنة الأولى إلى ٨٨٪، سوف يتطلب تحليلاً للدرجة التي تساهم فيها البرامج الراهنة في ذلك المرمى وتقديراً لكيفية توزيع حصص الموارد الجديدة أو إعادة توزيع الموارد القديمة الموجودة على المشروعات البديلة لتحسين الاحتفاظ بالطلاب. فمثلاً إذا أشار التحليل إلى أن أداء الطلاب المفروض عليهم أن يأخذوا مادة الجبر المقررة في الكلية كان ضعيفاً وذلك بحصولهم على مستوى أقل من المعدل في المعدل العام للدرجات ويميل بهم الأمر إلى أن يطردها بنسبة أعلى من المعدل المتوسط، فلا بد حينئذٍ من تخصيص الموارد لبرنامج خاص بتعليم وتعليم مادة الجبر. والنشاطات المقترحة بهدف تحسين الاحتفاظ بالطلاب ستكون مختلفة جداً عن النشاطات المصممة لتتوجه إلى هدف تعزيز أكبر لكفاءة الطالب. وينبغي على صانعي القرار أن يناضلوا كي يستثمروا المشروعات التي تتلاءم مع قيم وثقافة المؤسسة. فمثلاً ربما تقدر الجامعة تجربة الطالب الصارمة أو كتابته أو استعماله وهذا قد يكون أمراً جوهرياً في اختيار المشروع.

وأخيراً وبعد الشروع في الأعمال، من الضروري تقييم النتائج، وقياس المقاصد بالمقارنة مع المعايير. وهذا يؤدي إلى اتخاذ قرار مكرراً فيما ينبغي قطع أو الاستمرار أو تحويل الخطة أو المرامي. ينبغي تحديد مقاييس تقدير مناسبة وجمع بيانات على نحو يكون فيه كل من مؤشرات نتيجة تعلم الطالب ونتيجة المدخل أو الموارد المكرسة للمشروع قابلاً للقياس، وذلك لمتابعة إنجاز المرامي

والإنتاجية النسبية. وتتضمن معايير التقدم النظر إلى مؤسسات نظيرة لتحديد كيفية أدائها بالمقاييس ذاتها. إن التقييمات مثل (الاستطلاع الوطني لمشاركة الطالب (National Survey of Student Engagement NSSE) التي تستعمل بشكل واسع لدى مؤسسات الصفوف الأربع قيّمة للغاية. ومراقبة المقاييس على مدى الزمن طريقة قيمة ممتازة لمتابعة التقدم المؤسّساتي. وثمة معايير أخرى تتضمن مقاييس للمدخلات inputs ومقاييس للمخرجات outputs وضعت خصيصاً لتقويم التقدم من أجل الحصول على مرمى معين. وينبغي أن يتضمن التحليل أيضاً الموارد الإضافية التي تولدت من النتائج المحسّنة مع أن ذلك يهمل ويغفل غالباً. فمثلاً إذا تحسن الاحتفاظ بالطلاب ١٪ بسبب تجديد ناجح فإن ريع (دخل) رسم التعليم قد يتحسن بشكل ملحوظ.

وأهم الأمور تكمن في أن يوجه تحليل الإنتاجية في الواقع قرارات استثمار المورد. ومع أن قرارات الاستثمار المبرمجة قد تتخذ دون تفصيلات واضحة للمرامي فإن وقائع مالية تقترح الحاجة إلى نماذج جديدة لصنع القرار. وينبغي أن تُبنى الموازنة على نحو يزود بحوافز للبرامج التي تدعم أهداف المؤسسة بشكل مباشر (Anderes 1996). والبرامج التي لا تدعم مباشرة أولويات المؤسسة ربما تدعو الحاجة إلى إعادة النظر فيها. مثلاً قرر رئيس جامعة نبراسكا لنكولن University of Nebraska أن يوقف توظيف ثمانية أساتذة أصلاء مثبتين في جامعة الولاية في قسم بحوث تتعلق بالمتاحف لكي يتيح تخصيص الموارد لأولويات جامعات أخرى (Bartlett 2003).

لقد أصبح استعمال التخطيط الاستراتيجي لزيادة الإنتاجية دليلاً مرشداً من أجل التقييم الإداري للمشروعات الجديدة التي توضع من أجل تحسين تعلم الطالب. وما إن توضع الخطة الاستراتيجية في مكانها حتى تزود بإطار لتنسيق المشروعات وتحدد أية نشاطات تعليم وتعلم تلي أغراض الجامعة ولذا هي تستحق الاستثمار.

تقييم مشروعات تستعمل تركيزاً على التخطيط الاستراتيجي

خذ مثلاً جامعة مفترضة فيها فريق من خمس أعضاء هيئة تدريس ناجحين في ضمان تمويل للمؤسسة من أجل تأسيس مركز (لدراسة التدريس الجيد). مَوَّل المشروع بمبلغ ١,٢ مليون دولار على مدى ثلاث سنوات وتضمن أيضاً مبلغ ٢٥٠,٠٠٠ دولار من المؤسسة من أجل نشاطات أخرى تجري خارج الوقت المقرر لأعضاء الهيئة التدريسية الخمس. يحتاج المركز إلى توظيف مدير ويشرع المركز في تأسيس مكتبة فيديو خاصة بأساليب التعليم وتصنيفاتها. لقد زوّد التمويل الأجهزة ورواتب هيئة التدريس وكذلك رواتب أساتذة الدراسات العليا الذين يعملون مع موظفي المركز لتأسيس مكتبة الفيديو. وأما المشاركة بنشاطات أخرى غير التدريس والإرشاد في الجامعة فهي تنقص لأن نشاطات المركز يتعهدها الأساتذة الذين كانوا على الدوام قياديين في الجامعة في تعليم تجديد النشاطات. وتبين الخطة الاستراتيجية للجامعة أن إيجاد محيط تعلم ذي نوعية جيدة في الدراسة الجامعية قبل التخرج هو المرمى الأسمى للجامعة، وذلك مع أهداف تحسين الاحتفاظ بالطلاب في السنة الأولى بمعدل ٨٨٪ وتحسين جميع الاستطلاعات التي تتناول تعهد الطلاب (NSSE) إلى ١٠٪ بقياسات التعليم. إن تفحص القرار بدعم ذلك المركز يوحي بأن ٢٥٠,٠٠٠ دولار يمكن أن تستخدم بعدد من الطرق لدعم تعليم وتعلم محسنين. وفي نهاية ثلاث سنوات من التمويل المستمر للمركز يطلب الرئيس تقويم البيانات ليربط نشاطات المركز بنتائج إيجابية في المقاييس المتصلة بأهداف الجامعة وبأغراضها. ويطلب الرئيس فضلاً عن ذلك اقتراحات بديلة لنشر الموارد ذاتها من أجل تحسين الوصول إلى الهدف. بعد ذلك وبالتشاور مع الأساتذة ومع المدراء التنفيذيين يمكن أن يتخذ قرار للاستمرار في تمويل المركز أو لإعادة توزيع حصص الموارد على نشاطات أخرى التي هي أقرب لأن تدعم أهداف الجامعة وأغراضها.

هذا النوع من التحليل يتيح موارد يُعاد توجيهها إلى تلك المشروعات التي يتوقع منها أن تتيح للمؤسسة أن تنجز أعلى أولويات مراميها بأعظم نجاح.

ولاستعمال تركيز التخطيط الاستراتيجي منفعة إضافية وذلك بلفت انتباه الأساتذة إلى المشروعات المتوائمة مع أهداف الجامعة. وتستطيع رسالة متماسكة منطقياً حول القيم والمرامي والنتائج المرجوة أن تؤدي إلى المشاركة في تفهم واعتماد ومواءمة لدى الأساتذة والطلاب وفي الواقع لدى جماعة بأسرها.

قيمة المشروعات الرائدة

في مضممار البحث عن مكاسب في الإنتاجية ينبغي على المؤسسات أن تولد وتجرب نماذج جديدة لكل من العملية المنتج (Groccia and Miller 1998). وضمن إطار التخطيط الاستراتيجي يبقى مكان مهم للمشروعات الرائدة التي تتيح للأساتذة وللمدراء المتفذين أن يختبروا نشاطات تؤدي إلى تحسينات في الإنتاجية. والعديد من المشروعات التي تمولها المنح والتي تبدو وكأنها أعمال تقدم عشوائية يمكن أن تتابع وكأنها مشروعات رائدة.

إن إحدى الاستراتيجيات المطروحة للاختبار هي مغامرة التمويل برأس المال (Keller 1983)، ومن المهم الحفاظ على هذا التمويل (الاعتماد المالي) حتى في أوقات تخفيض النفقات لأن بوسعه أن يقي البرامج التي تناسب أولويات المؤسسة ويبدل جمهور الناخبين في الجامعة إلى أن المؤسسة تدعم برامج بجودة عالية حتى في أوقات المحن.

وينبغي على صانعي القرار الذين يوافقون على كل مشروع أن يضمنوا أنه متلائم مع مرامي المؤسسة. وقد تفيد مثل هذه المراجعة أيضاً في إعادة صياغة المشروع بحيث يكون أكثر استجابة لمرامي المؤسسة. كل مشروع رائد يستعمل موارد المؤسسة يحتاج إلى استراتيجية متقطعة (غير متواصلة) وإلى ظروف مرافقة للعملية الموافق عليها والمستحسنة تتضمن خطة لتقييم المقاييس في مقابل المعايير من أجل تقديم مناسب.

وتضمن عملية تطبيق مراجعة دورية على كل البرامج أن نقاط اتخاذ قرار بالإيقاف أو بالسير قدماً موجودة (go/ no go) ومثل هذه العملية الموافق عليها

في المشروعات الجديدة سوف توفر الموارد وتؤدي إلى محيط تعلم أكثر تماسكاً في الجامعة.

تمييز المشروعات الرائدة من الأعمال العشوائية

حين يواجه صنّاع القرار اتخاذ قرار حول هل يكون العمل العشوائي في التقدم أمراً مركزياً في مهمة المؤسسة نظن أنهم سيطرحون الأسئلة التالية:

- ما هي مرامي البرنامج الجديد؟
 - إذا كانت مرامي البرنامج الجديد أمراً مشابهاً على نحو ما لمرامي المؤسسة فهل يمكن تحويلها لتصبح أكثر تلاؤماً وانسجاماً معها؟
 - إلى أية درجة تتمم مرامي البرنامج مرامي المؤسسة أو تناقضها كما لخصت في الخطة الاستراتيجية؟
 - ما هي أجزاء الجامعة أو أقسامها الأخرى التي قد تتعلق بالبرنامج المقترح وكيف كان استخدامها له؟
 - أية نقود تموّل المشروع وإلى أي مدى سوف يستمر التمويل الخارجي؟
 - ماهي التكاليف المطلوبة وقت انطلاق المشروع من الموارد المالية والبشرية؟
 - هل يوجد طرق بديلة لإنجاز المرامي ذاتها؟ هل تم تقدير تلك البدائل؟
 - كيف ستقدر نتائج البرنامج؟
 - هل المعايير في مكانها؟
 - هل سينتهي البرنامج بعد عدد معين من السنين أو سيستمر؟
 - هل يتطلب البرنامج موارد مؤسساتية بعد أن يُستنفد التمويل؟
 - تحت وطأة أية ظروف ينبغي أن يتوقف البرنامج؟
- إن عملية طرح هذه الأسئلة والإجابة عنها قبل إطلاق المشروع الرائد هي إحدى الطرق الرئيسية لضمان أن الجامعة تركز على إنجاز أهم مراميها.

خاتمة

يعمل التخطيط الاستراتيجي على أن يركز موظفو المؤسسة على المشروعات والمبادرات الأقرب إلى مرامي المؤسسة وأولوياتها. وتُجز مكاسب الإنتاجية حين تكون مرامي المؤسسة محددة، فالاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها تكون واضحة ويكون الأشخاص العاملون والموارد المالية في أماكنهم. يشجع التخطيط الاستراتيجي أعضاء المؤسسة لكي ينهضوا من الأنفاق التي يتخبطون فيها ويفحصوا مواطن قوتهم ومواطن ضعفهم وفرصهم وتهديداتهم، وبذلك يصنعون ارتباطات ضرورية ومنتجة عبر أرجاء الجامعة. إن هذه المكاسب نتاج تركيز المؤسسة على رسالتها ورؤيتها ومراميتها. وهكذا فإن مفاتيح الإنتاجية عند رؤساء المؤسسة هي:

- وضع خطة استراتيجية.
- إعادة توجيه الموارد باتجاه المشروعات التي تحقق مرامي المؤسسة.
- مراقبة المشروعات من أجل النتائج.
- دعم المشروعات الموجهة إلى الغاية بأعمال عشوائية في التقدم.
- الاحتفاظ بالإبداعية في مشروعات رائدة وتجارب.

وضع غروشا وميللر (١٩٩٨) الموضوع في سياقه عندما كتبوا: «إن تكاليف البقاء في ركود أي إبقاء تجارة التعليم على حالها - قد يؤدي إلى إفلاس بالمعنى الحرفي والمجازي للكلمة. (ص٢) وقد تحتم الأوقات القاسية اتخاذ قرارات تستطيع أن تساعد الرؤساء على تحريك مؤسساتهم بطريقة متأنية مدروسة. ويوفر النقص في الموازنة وتخفيضها مناسبة لوضع أولوية استراتيجية، حين تصبح البرامج والخدمات التي كانت تبدو في السابق لا غنى عنها موضوع سؤال وارتياح. ويمكن أن يتم إيضاح القيم والمرامي على نحو أسهل ويمكن إعادة النظر

بالقرارات المالية ويوضع الأسعار. ويتيح إطار التخطيط الاستراتيجي للرؤساء والأكاديميين سياقاً يستطيعون ضمنه اتخاذ قرارات تناسب المؤسسة بشكل أفضل وتتجز مهمتها ومراميها».



- Anderes, T. K. (1996). Connecting academic plans to budgeting: Key conditions for success. In B. P. Nedwek (Ed.), *Doing academic planning: Effective tools for decision making* (pp. 129–134). Ann Arbor, MI: Society for College and University Planning.
- Bartlett, T. (2003, June 6). Faculty supports Nebraska chancellor. *Chronicle of Higher Education*, p. A12.
- Ewing, D. (1968). *Practice of planning*. New York, NY: Harper and Row.
- Groccia, J. E., & Miller, J. E. (Eds.). (1998). *New directions for higher education: No. 103. Enhancing productivity: Administrative, instructional, and technological strategies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Keller, G. (1983). *Academic strategy: The management revolution in American higher education*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Kellogg Commission on the Future of State and Land-Grant Universities. (2000). *Returning to our roots: Toward a coherent campus culture* (Report 5). Washington, DC: National Association of State Universities and Land-Grant Colleges. Retrieved August 20, 2004, from http://www.nasulgc.org/publications/Kellogg/Kellogg2000_Culture.pdf
- Massy, W. F. (2003). *Honoring the trust: Quality and cost containment in higher education*. Bolton, MA: Anker.
- Massy, W. F., & Wilger, A. K. (1995, July/August). Improving productivity: What faculty think about it—and its effect on quality. *Change*, 27(4), 10–21.
- Schendel, D. E., & Hofer, C. W. (Eds.). (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston, MA: Little, Brown.

