

القسم الأول

---

المبادئ

obbeikandi.com

## الفصل 1

### التعليم العالي نظام تحت النار

تشكل الفصول التي يشتمل عليها القسم الأول من هذا الكتاب السياقات المتعددة التي يجري ضمنها التخطيط الإستراتيجي في الكليات والجامعات. والهدف المركزي للتخطيط الإستراتيجي تنظيم المؤسسة، بحيث تتمكن من تشكيل بيئتها واستغلالها. ولهذا السبب كان من الأهمية بمكان فهم ما هو موجود ضمن البيئة تلك، وبالإمكان استخدامه أو التأثير فيه لابتكار الإستراتيجيات التي ينبغي للخطة الإستراتيجية أخذها بعين الاعتبار.

يتناول هذا الفصل بعناية سياق الضغوط المتصاعدة من بيئة التعليم العالي التي تفرض التغيير. كما أنه يطور المسائل المركزية التي يتعين على الكليات والجامعات معالجتها، فيما تقوم بتحليلها لمعرفة مدى مواءمتها للبيئة، وينتهي بلائحة بالمفردات الرئيسة للتخطيط الإستراتيجي والمصطلحات المحددة التي يستخدمها المؤلفون في هذا الكتاب.

#### لا مزيد من «الأعمال كالمعتاد»

يتعرض نظام التعليم العالي للهجوم. ولقد تمتعت الكليات والجامعات طوال عقود، إن لم نقل قرون، بالمكانة والاعتبار والتبجيل والدعم، مما أفادها لتصبح واجهات للمعرفة في كل من إنتاج المعرفة، والمشاركة فيها داخل مجتمعنا. وهذا الدور المركزي يخضع حالياً لتغيير ذي شأن. والتقرير الصادر عن مؤتمر جمعية حكام الولايات الغربية في فبراير/شباط من عام 1996 يلقي الضوء على التغيير بهذه الطريقة:

يشعر كافة حكام الولايات الغربية بالضغط الناجم عن الطلب المتزايد على أنظمة التعليم الحكومي لما بعد المرحلة الثانوية. وهم يسلمون جميعاً بأن قوة وخير ولايتهم والأمة على حد سواء، تعتمد بشكل كبير على نظام تعليم ما بعد المرحلة الثانوية، ويتواءم على نحو واضح مع

حاجات اقتصاد ومجتمع آخذين بالتحول. وفي الوقت ذاته، فإن قدرة الولايات على الاستجابة لتلك التحديات تقيدتها بقوة الموارد المحدودة، وما تتصف به الممارسات التعليمية التقليدية من فقدان المرونة وارتفاع التكاليف، إضافة إلى السياسات المؤسساتية والحكومية التي عفا عليها الزمن.

[Western Governors, Association, 1996, P.1]

ليست التحديات التي طرحها الواحد وعشرون حاكماً الذين أصدروا هذا التقرير مجرد مشكلات تواجهها الكليات والجامعات الممولة حكومياً. إذ تواجه مؤسسات التعليم العالي الخاصة التحديات ذاتها تماماً، ولربما تختلف مصادرها وحسب. وبالاقتداء بالدراسة الشهيرة «أمة في خطر» (الصادرة عن اللجنة الوطنية للتفوق في التعليم عام 1983) فإن جرس الإنذار الذي أطلقه الحكام مثال جلي على الهموم والانتقادات المتنامية التي تواجه الكليات والجامعات في يومنا هذا في الولايات المتحدة وحول العالم على حد سواء.

### تحديات التغيير المقلقة

فيما ينصرم القرن العشرون وبيزغ القرن الحادي والعشرون أمامنا، فإن أولئك الذين ينتمون إلينا ممن كرسوا سيرتهم المهنية سعياً وراء التفوق الأكاديمي في صفوف ومعامل كليات أمريكا وجامعاتها، يكتشفون أن التغييرات الضخمة التي تحدث في العالم المحيط بنا تقتحم المجال الأكاديمي أيضاً (Cleslie and Fretwell, 1996; Kawfman, 1993; Bollinger, 1990; Shirley, 1988).

ويتعاضم النقد من جانب السياسيين والمسؤولين الحكوميين وسواهم، حول الوقت الذي نقضيه في الصف، وقيمة بحثنا، ونوعية واستعداد طلبتنا، والدور الذي نضطلع به بوصفنا خبراء في المجتمع العالمي الناشئ (Horne, 1995). كذلك حتى هيئات الاعتماد انضمت إلى هذا الجدل. (Thompson, Johnson, Warren, and Williams, 1990).

إن هذا النقد جديد وجاد، على نحو يدعو للدهشة. حتى إن بعض من هم داخل الجامعة، مثل لويس ميناند (1991)، تساءل عما إذا كنا نعد طلبتنا على نحو مناسب للعالم الذي هم على وشك الدخول فيه أم لا. وينبئنا بوتستين أن العديد ممن يحلون التعليم العالي، يعتبرون برنامج التعليم العام للكليات والجامعات «زائفاً»، واعتباطياً، ومتحيزاً، وكما أنه مفروض ويمكن الاستغناء عنه بالضرورة». (ص. 10).

ويخبرنا مارشال وبالكا (1992): أنه لما كانت حكومات الولايات والحكومة الفيدرالية قد اتبعت الانتقادات بإنقاص الدعم، أو فيما كانت الشركات الخاصة تسعى وراء الحصول على محاسبة أكبر على استخدام منحهم من أجل مشروعات أكاديمية وبرنامج بحث علمي، فقد شعرت الكليات والجامعات جميعها بضغطات مؤثرة جديدة وتخفيضات في الموارد. ويشير ميرسير (1993) إلى تزايد القلق بين المشرعين، وأولياء الطلاب والطلبة، حول مقدار الرسوم التي يتقاضاها التعليم العالي، وأن هذا القلق يدعو ما وراء الجامعات إلى السعي وراء سبل جديدة لضبط التكاليف، لتقليل الحاجة إلى زيادة رسوم التعليم، أو إيجاد مصادر أخرى للتمويل.

ويدرك العديد من الذين داخل الأنظمة التعليمية للولايات المتحدة تلك الانتقادات، وتخفيضات الموارد، والمطالبات بمسؤوليات جديدة، على أنها تهديدات خطيرة (Houston and Schneider 1994; St. John, 1991). وبينما يفهم العديد ممن هم خارج الجامعة تلك الأحداث باعتبارها مشكلات، فإن العديد من منسوبي الجامعات ما يزالون يعتقدون بأن مؤسساتهم في منأى عن الأذى. ولكن في أغلب الأحوال، واستناداً إلى الهيئة الوطنية للتفوق في التعليم (1983)، ثمة شعور متنامٍ بأن شيئاً ما يجب أن يتغير، وأن الكليات والجامعات بحاجة إلى تحسين علاقاتها مع الذين ينتقدونها، أو من يهددون بالاحتفاظ بالتمويل أو تخفيضه، أو حتى أولئك الذين يتخذون أعمالاً سلبية أقوى. ولقد عبر كل من جونستون (1994) وتورنكويست وكالسين (1994) عن هذا الرأي مؤخراً.

قد يصبح المستقبل مجموعة من المفاجآت والتراجعات، التي لا يمكن التنبؤ بها، والتي، بإمكانها تغيير طبيعة التعليم العالي التي غدت مريحة جداً لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والموظفين والطلبة. وكما أشار ماكتاجارت (1996) فإن التحدي الأساسي الذي يواجه التعليم العالي استعادة مصداقيته عبر الإصلاحات التي تتيح له تحقيق التوقعات العالية لجماهيره.

ولتناول هذه القضايا يتحتم على المرء أن يصارع تلك الكلمة التي - ولنقلها بصراحة - لا يحبها معظم أعضاء هيئة التدريس والإداريين، ألا وهي (التغيير). ومع ذلك حينما يتفحص المرء بعناية القضية العامة للتغيير في الكليات والجامعات، فمن الأهمية بمكان إدراك أن تلك المؤسسات تتغير على نحو أبطأ من المؤسسات الأخرى، وأنها ليس لديها تراث من الاستجابة بسعادة أو بسرعة

للضغوطات من أجل التغيير. وتحكمها تقاليد تعود إلى أيام العصور الوسطى في التاريخ الأوروبي. وإن المظهر والالتزام بالشكلية اللتان تتصف بهما الشعارات الأكاديمية تعكسان ذلك التراث. ولكن، لنضع الأبهة جانباً، فاستناداً إلى برينباوم (1991)، فإن الاستجابة الاعتيادية للتغيير في العديد من الجامعات تكون باللجوء إلى السياسة والإجراءات التي تم تنفيذها منذ زمن بعيد.

ولكن، كما اقترح بيرنباوم أيضاً، يتعين على أولئك الذين يسعون وراء التغيير الجامعي أن يتصدوا للمقاومة القوية، أو الجمود التي تأخذ شكل عملية شاقة، ومراجعة تتسم بالجهد والكد، وتكون محور سياسة الجامعة في أوساط كل من هيئة التدريس والإدارة على حد سواء. وبسبب أن الاستجابة التفاعلية، باعتبارها عكس الاستجابة الاستباقية هي الاستجابة الاعتيادية لمدرء الجامعات، فقد تم استخدام السياسة للحيلولة دون حدوث الأشياء، ووقوع التغيير.

تكمّن قوة السياسة التي تنتهجها الجامعة في قدرة المجموعة على معارضة التغيير بصورة مباشرة، أو بإحاطته بإجراءات وطقوس تربكه أو تضعفه أو تخنقه. ومما يؤسف له، أن الجمود الناتج ينزع إلى أن يكون الاستجابة المألوفة للضغوطات الخارجية من أجل التغيير، نتيجة لذلك، يبدو أن التغيير يتحرك بسرعة شبيهة بسرعة الحلزون.

### لماذا تحتاج الكليات والجامعات إلى التخطيط الإستراتيجي؟

لم تعد عبارة «الأعمال كالمعتاد» مقبولة لدى جمهور دافعي الضرائب، وقادة الأعمال، والعلمانيين الأعضاء في مجالس الإدارة (Gardner, 1995). وفيما يزداد ما يدفعه الطلبة من تكاليف تعليمهم، فإن رغبتهم في التعبير عن مصالحهم سوف تعود للظهور من جديد. وكما يشير ليبسيت (1993). فإن مواثيق الشرف القديمة وقوانين العملية الأكاديمية قد عفا عليها الزمن. وهذا التحول من الجامعة بوصفها المبتكر الأول للمعرفة، والمزود الرئيس لها في مجتمع عالمي، من المحتمل أن يكون أكثر قدرة على القيام بتلك الابتكارات التي تتحدى كيفية تطويرنا للمعرفة ونشرها.

علاوة على ذلك، فإن تحرك البلاد منذ الثمانينيات من القرن العشرين باتجاه سياسة أكثر محافظة، سواء كانت مؤقتة أم لا، يشير إلى انقضاء أيام سخاء الحكومة، وخاصة في التمويل

الوطني للبحث العلمي، والنمو المدعوم من الدولة، والإعانة المالية لرسم التسجيل. وتحت مظلة المسؤولية والمحاسبة والكفاية، تبدي الحكومات اهتماماً متزايداً بتخفيض الإسراف الملحوظ في الإنفاق، وجعل الميزانيات متوازنة.

وضمن الجامعة ذاتها، يغدو أعضاء هيئة التدريس كذلك أكثر فعالية ونشاطاً. حيث توجد الاتحادات التي تضم أعضاء هيئة التدريس في العديد من الولايات التي نجحت في الحصول على صوت ذي شأن في صناعة القرار. وتطالب المجالس العليا للجامعات بأن يكون لها سلطة أكبر في نطاق العمليات الإدارية للجامعة، عبر ممارسة حق النقض (الفيتو)، حينما يعارضون التغييرات في أوضاعهم وفي الشؤون العامة للجامعة، وخاصة في ما يتعلق بأي مسألة تهدد بتبدل الحماية المتعلقة بتثبيت عضو هيئة التدريس بعد مدة الاختبار.

وتأخذ مجالس الإدارة الأدوار التي تضطلع بها على نحو أكثر جدية، عندما يحملون على عاتقهم المسؤولية النهائية عن الأنشطة والنجاحات والإخفاقات لإحدى الكليات أو الجامعات (Gardner, 1995). وكان مؤدى العبارة «الأعمال كالمعتاد» حتى الآن، توظيف مدير أو مستشار، وترك ذلك الشخص يدير الجامعة، بينما يقوم بتقديم تقاريره للمجلس على نحو دوري وحسب، وكثيراً ما تكون محتوية على بنود جدول أعمال روتيني لا يتطلب الكثير من العناء أو التحليل. واليوم عمل المجلس على أن يتحمل مسؤولية الجوانب الإستراتيجية لما يحدث في الجامعة (Honan, 1995). ولذلك يقوم أعضاء المجلس في يومنا هذا بتأدية المزيد من الواجبات، ومن المرجح أن يتصدوا للدفاع عن القرارات المثيرة للجدل.

ومما يفاقم تلك الظروف جميعاً، ذلك الاعتماد على موارد مالية آخذة بالانحدار. إذ تضع الولايات على نحو مطرد قيوداً على زيادة العائدات في ميزانيات الجامعات، ولا تقوم العلاوات بتغطية التكاليف الثابتة والإلزامية التي تواصل صعودها دون توقف. وكانت بعض الولايات قد خفضت حصصها، مما أجبر الكليات والجامعات على القيام باتخاذ إجراءات أساسية لخفض التكاليف، ونتيجة لذلك ارتفع الطلب على الأموال من مصادر أخرى، مما ضغط على المنح والعقود والمساهمات.

وقد تم، الإيعاز إلى الكليات والجامعات أن تقيّد إلى الحد الأقصى من القليل المتاح لها من جهة، ومن ناحية أخرى، تتواصل المطالبات بالإبداع، وتستمر الدعوة إلى حرية الوصول

إلى التعليم الشامل. وتنمو الرغبة في تطوير وتقديم الملكيات الفكرية الحديثة. وفيما ازدادت تلك المطالب كلها، انكسرت الموارد، مظهرة على نحو مثير أن الطرق الجديدة للقيام بالأعمال ضرورية، إلا أن العديد من الكليات والجامعات لم تتكيف بعد مع هذه الظروف الجديدة، واضطر بعضها إلى إغلاق أبوابها.

ومن بين الكثيرين يوحى نات وباكوف وسواهما (1992) بأن الحل لتلك التحديات ربما يكمن في مقولات التخطيط الإستراتيجي، فالتخطيط الإستراتيجي طريقة محترمة للتغيير الهادف الذي جرى تطويره في القطاع الخاص. لكن كما أشار روزينر (1977) فحينما حاول الممارسون إدخاله إلى التعليم العالي والقطاع العام في أواخر السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين، كانت النتائج التي ظهرت متفاوتة. وذلك ما يدعو للأسف، حسبما يبيننا براندت (1991)، لأن المنظمات غير التجارية المنخرطة في التخطيط الإستراتيجي تقيد منه أكثر من تلك التي لا تفعل ذلك.

### مجيء التخطيط الإستراتيجي

إن الهدف المركزي لهذا الكتاب البحث في القضايا التي تواجهها الكليات والجامعات حينما تصبح مدركة لضرورة التغيير من الناحية الإستراتيجية. كما أن المقصود منه تقديم طريقة للتخطيط تركز على الميزات والحاجات الخاصة للكليات والجامعات الأمريكية (وإن كانت التطبيقات التي تتجاوز الولايات المتحدة معقولة تماماً). وتحاول أن توجز التحول الضروري لتمكين التغيير الإستراتيجي في الجامعة من الانتقال من التفكير قصير الأمد وصناعة القرار الإجرائي المضبوط تماماً، إلى التفكير الإستراتيجي. ويتطلب التفكير الإستراتيجي الالتزام باستخدام الموارد بشكل مركز، والتركيز على الأولويات في استخدامها (Dodd, 1992). وتؤدي تلك الالتزامات إلى صنع القرار الإستراتيجي، حيث يكون أولئك الذين يصنعون القرارات الرئيسة بشأن الموارد محكومين بإدراكهم للأولويات محدد بدقة، ويكون بمقدور العملية ذاتها أن تزيد من فعالية مخرجات القرارات (Dean and Sharfman, 1996).

ومما يؤسف له أن يؤدي الجمود إلى تفضيل الأساليب القديمة في القيام بالأعمال. ومن الناحية التقليدية، فإن المشروع الذي يوجهه المزود (Tremblay, 1992). واتخاذ قرار جامعي يستند إلى مبررات داخلية، وكل القرارات المتخذة بشأن الأكاديميين، كلها من حق أعضاء هيئة التدريس في المقام، الأول فهؤلاء هم المزودون الأساسيون. ذلك أنهم يقومون

بتصميم المنهاج، وتقديم المقررات الدراسية، والمصادقة على الكفاية بوصفها شرطاً أساسياً للشهادة العلمية. وإذا ما عارضت هيئة التدريس التغيير، فإن ذلك غالباً ما يكون عبر الإفادة من ثغرة. وبوساطة الربط بين ما يجري في الصف أو المعمل وحاجات وتوقعات العناصر من الخارج الذين لديهم مصلحة في المؤسسة، تقيم الكليات والجامعات رابطة أساسية بين البيئة الخارجية والجامعة الداخلية. ودون هذه الرابطة، ليس بمقدور أنصارها الأساسيين المساعدة في تشكيل مستقبل المؤسسة، ويخفق التخطيط الإستراتيجي لأنه يتطلب فهماً للتوقعات الخارجية وسياقها، بهدف صياغة الاستجابة الناجحة للكليات أو الجامعة، على الضغوطات التي تمارس من أجل التغيير الإستراتيجي.

### التغيير الإستراتيجي

ينبئنا روزير وبينرود (1991) استناداً إلى قيامهما بالتخطيط الإستراتيجي في جامعة كاليفورنيا الحكومية بلوس أنجلوس، أن التغيير في التعليم العالي ينتج في المقام الأول عن ثلاثة شروط: أزمة كبيرة، أو ضغط خارجي، أو مدير قوي وبعيد النظر. ومهما يكن السبب فإن التغيير الإستراتيجي يتطلب تفكيراً ابتكارياً. ويخبرنا روتش (1988) بأن التخطيط الإستراتيجي كان ينظر إليه في جامعة غرب تكساس الحكومية بوصفه طريقة في التفكير تمثل تحديات للإبداع، وتنظيم جديد للطريقة التي ترى الأمور بها. وبرؤية الحاضر بصورة مختلفة، باستطاعة المرء أن يحلل المستقبل إلى مكوناته الأصلية، مثلما يحول الموشور الضوء إلى الأجزاء المكونة له. وهذا الضرب من المراثيات يتضمن أكثر من التفكير الاستدلالي، وينتج بحثاً حر المدى يسبر غور سيناريوهات الاحتمالات ويشجع عليها.

وعلى سبيل المثال، فإن أحد أعضاء هيئة التدريس والمخططين المشاركين في مبادرة في تكنولوجيا المعلومات لدى كلية أهلية صغيرة في شمال شرق الولايات المتحدة، أجاب العميد بالقول: «إن تجاهل التكنولوجيا لن يقلل من تأثيرها، أو يتسبب في إخفاقها أو تلاشيها، فهذا التجاهل سوف يثبت لطلبتنا المحتملين والهيئات التي تمويلنا والكليات الشريكة لنا أننا من طراز قديم ومنفصلون عن الواقع. ولسوف يفضي سيناريو رفض التكنولوجيا إلى زوالنا».

يتسم التغيير الإستراتيجي بكونه عديم البنية أكثر من كونه محكم التنظيم. ويتأسس على الوقائع أكثر من الأفكار. ويرحب بالثغرات التي تتنافر مع المنطق، وتعري الإجابات الجاهزة

للعقول الكبيرة والعادية على حد سواء. ولقد أشار أكوف (1970) إلى أن التخطيط الإستراتيجي هو تغيير تم إحداثه على نحو هادف، لكي تتخذ العناصر المحللة لمستقبل غير معروف شكل سلسلة متعاقبة من العناصر، تؤدي إلى مستقبل مفضل، وتتطابق رؤيتنا للتخطيط الإستراتيجي مع هذه الرؤية.

بيد أن التفكير المبدع اللازم للقيام بذلك لا يحدث مصادفة. بل يغذيه التعلم. ومما يؤسف له أن مقدمات الممارسات التعليمية الحالية يمكن أن تقوض فعلاً هذا الجهد المبدع، وتحط من شأنه باعتباره غير ملائم للقواعد المقبولة في المجتمع الجامعي. والتعليم الرسمي مقيد بالنماذج السائدة، التي هي أمثلة لكيفية رؤيتنا للأمور وتفسيرها (Kuhn, 1962). والشروحات التي تشكل جزءاً من أساس المعرفة الحالية هي تراكم لتلك التعريفات والملخصات السابقة، التي نعتقد بأنها تفسر على نحو ملائم العالم من حولنا، وتعزز ما يحسب بأنه معرفة مقبولة.

### الأسئلة الإستراتيجية الأساسية التي تواجه التعليم العالي

حينما تشرع كل مؤسسة في تقويم ظروفها، ينبغي لها أن تواجه عدة أسئلة أساسية، بعضها جوهري، ويؤدي إلى إعادة تحديد منظور إدارة المؤسسة، وما سواها طارئاً ويعكس المتطلبات المتنامية للبيئة الخارجية. وتشكل الإجابات على هذه الأسئلة الأساس الذي تستند إليه كل مؤسسة في اتخاذ قرارها بشأن ما إذا كانت سوف تشترك أم لا في عملية تخطيط إستراتيجي ذات شأن، مصممة لإحداث تغيير بناء في الاستجابة لعالم متغير هي جزء منه.

1. من سيكون طلابنا؟
2. ما الذي يجب أن نقوم بتدريسه؟
3. كيف ينبغي علينا تدريسه؟
4. ما هي الكيفية التي سيتعلم بها الطلبة؟
5. ما هي حاجات المجتمع؟
6. كيف يتوقع المجتمع منا أن نلبي حاجاته؟

7. ما هو الدور الذي سوف يضطلع به التعليم؟

8. كيف سندفع ثمنه؟

إذا ما تمت الإجابة على هذه الأسئلة مباشرة وبسهولة، فمن المرجح أن ثمة نوع ما من الإدارة الإستراتيجية، بهذا الاسم أو سواه، موجود داخل الكلية أو الجامعة. ولكن إذا لم يكن بالإمكان الإجابة على هذه التساؤلات مباشرة أو بسهولة، فعندئذ تكون الكلية أو الجامعة على الأرجح متلكئة، ويتعين عليها أن تدرس الأخذ بنوع ما من نشاط التخطيط الأساسي، مثل التخطيط الإستراتيجي الذي سوف يهيئ الجامعة للتكيف مع بيئته.

1. من سيكون طلابنا؟ يقود هذا السؤال إلى تحديد مزيج المستهلكين الذين سوف تخدمهم الكلية أو الجامعة خلال الأعوام العشر أو العشرين القادمة. حيث ستتغير، في كل جامعة تقريباً، طبيعة وبنية الهيئة الطلابية خلال الأعوام القليلة القادمة. فعلى سبيل المثال، من المرجح أن العديد من طلبة المستقبل سوف يكونون أكبر سناً وأكثر تنوعاً. ومن المحتمل أيضاً أن يكونوا ذوي توجه عالمي بدرجة أكبر، فضلاً عن كونهم يعكسون متطلبات أرباب العمل المحتملين، أكثر من معظم الطلبة «التقليديين» في يومنا هذا.

2. ما الذي يجب أن نقوم بتدريسه؟ إذا ما كانت الهيئة الطلابية الجديدة أكبر سناً وأكثر تنوعاً ولها متطلباتها، فلسوف تكون كذلك أرفع ثقافة وأكثر غنى بالتجربة التي تجلبها إلى الصف. كذلك فمن المحتمل أن طلاباً كهؤلاء سوف يفضلون التركيز على موضوعات دراستهم الجامعية الاختصاصية، ويتركون وقتاً أقل للمقررات الدراسية العامة التي تتطلبها الآن معظم الكليات والجامعات. ومثلما تتغير فروع المعرفة للاستجابة للمعرفة المتغيرة، كذلك يجب أن يتغير جوهر الجامعة. فعلى سبيل المثال، أضحت العلوم، بما في ذلك علم الأحياء والكيمياء والفيزياء وعلم النفس وعلم الاجتماع، أكثر تخصصاً، مما يثير مسألة ما إذا كانت المؤسسة تستطيع - أو يجب عليها - أن تحافظ على الاتساع في عروضها، أو أن تركز مواردها على أعمال ملائمة واختصاصات معينة.

3. كيف ينبغي علينا تدريسه؟ تواصل الدراسات تبين أن إلقاء المحاضرات ليس على الدوام الطريقة الأفضل لنقل المعرفة (Guskin, 1994; chickring and Gamson, 1991). ومع

التحسينات في التكنولوجيا، ينبغي لصف المستقبل أن يكون مختلفاً بشكل كبير عن صف اليوم. ولسوف يتوقع الطلبة المتقدمون تكنولوجياً الذين يتهيئون لعالم تكنولوجيا أن تعكس أساليب التدريس والتعلم العالم الذي هم على وشك الدخول فيه.

4. ما هي الكيفية التي يتعلم بها الطلبة؟ إن الإجابة، من جديد، هي التكنولوجيا وتحدث الناشرون عن تفريد الكتب المدرسية [لمراعاة الفروق الفردية] وجعلها متاحة بالاتصال المباشر (on-line) عبر الإنترنت ولقد قام أحد المؤلفين مؤخراً بمراجعة كتاب مدرسي بأكمله، ومعه شريط سينمائي موجز ووحدة تعليم قياسية (موديول) شاملة، ووضعها كلها على قرص مدمج واحد. كذلك يجب أن يتم توسيع التعلم بالخبرة عبر تقنيات تتيح للطلبة أن يتعلموا في بيئة محلية وإقليمية ووطنية ودولية وما بين النجوم أيضاً. ولسوف يكون التعلم عبر التقنيات الجماعية أكثر انتشاراً، وسيحتاج أساتذة الجامعة إلى أن يتلقوا التدريب والتأهيل ليصبحوا أكثر قدرة على توجيه التعليم في تلك البيئات. وستغير بنى التقويم والمكافأة أيضاً، بسبب انبثاق معايير جديدة لقياس التعلم.

5. ما هي متطلبات المجتمع؟ يستهل هذا السؤال عملية تحديد سياق التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين. ومن الجلي أن عصر المعلومات سوف يتطلب ارتباطاً وثيقاً ومستمرأ مدى الحياة بميسري التعلم، ولا يستطيع هؤلاء الميسرون توقع أو توفير كل ما يحتاج إليه المتعلم طوال الحياة، لكن بمقدورهم أن يكونوا بمثابة البوابة التي يعبرون منها.

6. كيف يتوقع المجتمع منا أن نلبي حاجاته؟ يختبر هذا السؤال الصلة بين قاعدة المعرفة الموجودة ضمن المؤسسة والتوقعات الخارجية. وإن الاستقلال التاريخي للكليات والجامعات عن السلطة المجتمعية، والدور الذي تضطلع به الجامعات بوصفها مستودعات للمعرفة، جعل من الممكن للجامعة باعتبارها المزود أن تكون القائد في تحديد وتشكيل ما سوف يتم تقديمه، وبناء عليه ما قد يتم استهلاكه. ولكن تكيف المجتمع مع هذه العلاقة أخذ يقل، وخاصة حينما يدفع الطلبة المستهلكون مقداراً أكبر من تكلفة تعليمهم. ولا يمكن لاستجابة ملائمة أن تظهر للعيان إن لم تقم المؤسسة بإجراء تحليل نقدي لمتطلبات المجتمع، وحاجاته، وقدرة المؤسسة على تلبيتها. وبما أن الاندفاع المركزية للتخطيط

الإستراتيجي تتجه نحو المواءمة بين المؤسسة وبيئتها، فمن الأهمية بمكان أن تفهم الكليات والجامعات تلك البيئة.

7. ما هو الدور الذي سيضطلع به التعلم؟ سوف يكون التعلم الوسيلة الأساسية لنجاح الأفراد في المجتمع فأولئك الذين يتعلمون سوف ينجحون. وأما أولئك الذين يقصرون عن ذلك فسوف يتقهقرون.

8. كيف سندفع ثمنه؟ تواصل تكاليف التعليم العالي في الارتفاع. وأدت التوجهات الوطنية تاريخياً إلى زيادة رواتب أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين، وخاصة في فروع المعرفة المهنية (Tully, 1995). ولكي تتمكن الكليات والجامعات من منافسة المؤسسات الأخرى، فيما يتصل بالحصول على خدمات أعضاء في هيئة التدريس ذوي خبرة متميزة، يتعين على هذه الكليات والجامعات أن تجاري معايير الأجور الوطنية، أو أن تقبل بما هو أقل من المرشحين الأفضل للوظائف الشاغرة. علاوة على ذلك، فإن مما يعرقل تلبية هذه الحاجة، حصر أو تضيق التكاليف، بالإضافة إلى الضغوط من أجل الكفاية والمسؤولية والمحاسبة. وبقدر ما تتبدل المطالب التعليمية، تواجه مؤسسات التعليم العالي التحديات لإيجاد موارد لتمويل هذه التغييرات

### الوقت المناسب للاختيار

تشير الأسئلة الثمانية التي طرحناها للتو، إلى عدة أسباب تدفعنا لممارسة التخطيط الإستراتيجي. لكن ثمة قوى أخرى لها دورها أيضاً. وإزاء هذا كله، فإن التكيف الفعال يشتمل على إعادة المواءمة بين الكلية أو الجامعة وبيئتها الناشئة. وبتشبه التعليم العالي بحقائق التغيير، تغدو كلمات مثل «إعادة الهيكلة» و«إعادة التوجيه» و«الإصلاح» مفهومة. بيد أنه بصرف النظر عن اللغة المنمقة للتغيير، فإن ما تقوم به المؤسسة وكيفية قيامها بذلك لم يعد بالإمكان أن يترك للتقاليد أو المصادفة. والأمر الجوهرى أن يتم التركيز ثانية على أفضل ما تقوم به الكلية أو الجامعة وأن تجعل ذلك التركيز متناسباً مع الفرص والتحديات المنبثقة عن المجتمع الكبير. وفيما تتغير الكليات والجامعات إستراتيجياً، فإنها تكتسب فهماً للذات أفضل وترسم خطة للتعريف بالطريق الذي اختطته لنفسها يرجح أن يقيض لها النجاح. وتشارك مع الجمهور في

الداخل والخارج، وتشدد على فروع المعرفة والخبرة التي تحسن استخدام ما لديها من نقاط قوة وقدرات فريدة.

### بعض التعريفات

توجد اللغة الاصطلاحية في معظم فروع المعرفة، والدراسة العامة للتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ليست استثناء. ومما يؤسف له، أنه حتى في أدبيات التخطيط الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية يختلف استخدام العديد من المصطلحات تلك، بين العديد من الكتاب في هذا المجال. وقبل أن نشرع في مناقشة أكثر واقعية فيما يتصل بالتخطيط الإستراتيجي وكيفية تطوره ضمن الكليات والجامعات، سوف نطور هنا بعض التعريفات المحددة لعدد من المصطلحات التي نستخدمها طوال بقية هذا الكتاب.

**المواءمة:** إدراك واستغلال المعرفة المتصلة بنقاط القوة والضعف لدى إحدى المؤسسات، والفرص المتاحة لها، والأخطار التي تواجهها للوصول إلى تحقيق الانسجام بين المؤسسة والبيئة، والتوازن الديناميكي في المجال الحيوي للمؤسسة وبيئتها.

**البيئة:** نظام حيوي سياسي واجتماعي واقتصادي وتكنولوجي وتعليمي، داخل وخارج المؤسسة على حد سواء، والتي تقع ضمنه الكلية أو الجامعة  
**إستراتيجي:** كل ما يتصل بالعلاقة بين المؤسسة وبيئتها.

**اتخاذ القرار الإستراتيجي:** القيام بالاختيار الأمثل، أو الاختيار الذي يلائم على أحسن وجه متطلبات الخطة الإستراتيجية أو الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.

**التعلم الإستراتيجي:** العملية المؤسسية للتعلم من النجاحات والإخفاقات، بهدف اطلاع المؤسسة إبان المراحل اللاحقة لعملية التخطيط الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية.

**الإدارة الإستراتيجية:** التأكيد على أن اهتمام المؤسسة وبؤرة تركيزها يتم تطبيقها للحفاظ على مواءمة أمثل مع البيئة.

**التخطيط الإستراتيجي:** العملية الرسمية المصممة لمساعدة إحدى المنظمات في تحديد أفضل مواءمة مع عناصر بيئتها الأكثر أهمية والمحافظة عليها.

التفكير الإستراتيجي: تنظيم الخيارات عبر عملية انفتاح التفكير المؤسسي، أمام سلسلة من البدائل والقرارات التي تحدد أفضل تناسب بين المؤسسة ومواردها وبيئتها.

الإستراتيجية: طريقة عمل وتوجيه متفق عليها، تغير العلاقة أو تحافظ على المواءمة التي تساعد في ضمان علاقة أفضل بين المؤسسة وبيئتها.