

نموذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي:
بين العقلانية الكلاسيكية وتحديات التنافسية

Strategic Planning model in Higher education: among classical rationality
and competitiveness challenges

د. عبد المليك مزهوده *

الجامعة السعودية الالكترونية

المملكة العربية السعودية - الرياض -

الملخص:

يتناول هذا المقال دراسة نموذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي في ضوء الانتقادات اللاذعة التي طالت ممارسته في مجال الأعمال. حيث أن التخطيط الاستراتيجي انتقل إلى التعليم العالي في نفس الفترة التي شهد فيها أزمة عصبية بسبب إفراطه في العقلانية والمنطق الشكلاوي، وقُدِّم في التعليم العالي على أنه الممارسة الإدارية التي ستضمن للقطاع قيادة التحولات المستقبلية والنجاح الأكيد. وانطلاقاً من مراجعة ومقارنة الأدبيات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في مجالي الأعمال والتعليم العالي و الخلاصات التي تشكلت عن ذلك، يقدم هذا المقال أيضاً المتطلبات التي يتعين على مؤسسات التعليم العالي مراعاتها لتجاوز نقائص التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه كأداة حقيقية تسمح بكسب تحديات التنافسية، حيث يسلط المقال الضوء بشكل خاص على مشكلة العقلانية التي تلازم التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي، التعليم العالي، العقلانية، الرؤية الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية.

Abstract :

This article aims to study the Higher Education Strategic Planning model in light of the strong critics addressed to its practice in business field. Since the strategic planning was adopted by higher education institutions during the same period where it faced a critical crisis due to its rational and mechanical approach and its strict formalism. Based on the conclusions drawn from literature review of strategic planning in both fields, higher education and Business, this article tries, also, to present requirements to consider by higher education institutions to overcome strategic planning deficiencies and use it effectively to gain competitiveness challenges. The focus will more on the rationality dilemma characterizing the practice of strategic planning.

Key words: Strategic Planning, Higher education, Rationality, Strategic vision, Strategic management.

* k_mezhouda@yahoo.fr

مقدمة

التخطيط الاستراتيجي هو إحدى الممارسات الإدارية التي انتشرت بشكل واسع في المنظمات والمؤسسات بمختلف أشكالها الربحية وغير الربحية، الحكومية والخاصة، الوطنية والدولية؛ وهو يمثل اليوم بالنسبة للمديرين رهان النجاح وسبق المستقبل والإعداد الجيد لتحولات البيئة بفرصها ومخاطرها. فلا تكاد توجد اليوم منظمة بدون خطة استراتيجية، بما في ذلك المنظمات الصغيرة والجمعيات الخيرية المحلية، اعتقاداً بأن التخطيط الاستراتيجي يمثل الأداة الأكفأ لتحقيق الرسالة والدعامة الرئيسية لبناء القدرات التنافسية.

وإذا كانت ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المجال الإداري عموماً وفي مجال الأعمال خصوصاً قد تجاوزت نصف قرن من الزمن وتحولت تقريباً إلى ثابت من ثوابت الإدارة، فإن فعاليته وأدائه في قيادة المنظمة نحو مستقبلها لم يكن محل إجماع واتفاق سواء لدى الباحثين أو لدى الممارسين. إذ عرف مع بداية الثمانينيات انتقادات واسعة ولاذعة مست مختلف جوانبه من نماذج وأدوات تحليل ومخرجات انعكست مباشرة على مكانته في الكثير من منظمات الأعمال الكبرى. غير أنه، وبالتزامن مع تلك الانتقادات، بدأ يبرز في التعليم العالي كممارسة ذات امتياز وكأنه العصا السحرية التي ستنقل بكل تأكيد الجامعات والمعاهد والمراكز البحثية إلى مصاف الريادة العالمية. إذ أن سيل الكتابات التي تناولته في التعليم العالي وقدمته كذلك أسهبت في معظمها في عرض مزاياه وغضت الطرف عما تعرض له من انتقادات خصوصاً بشأن العقلانية المفرطة التي تورط فيها والنتائج السلبية التي تسبب فيها.

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهي الانتقادات التي طالت ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مجال الأعمال في عز ازدهاره وكيف تعامل معها؟
- هل تجاوز نموذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي العقلانية التي كانت سبب انتقاده في مجال الأعمال؟
- كيف يمكن لنموذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي كسب الرهانات والتحديات الجديدة للتنافسية؟

للإجابة على هذه التساؤلات تعتمد الدراسة على منهج البحث الجغرافي حيث سيتم مسح أهم الدراسات والمقالات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي سواء العربية منها أو الأجنبية حيث ستعتمد أساساً على البحوث المنشورة في قواعد البيانات الأكثر جمعاً لمنشورات العلوم الإدارية كقواعد:

Proquest... و Emerald في البحوث المنشورة باللغات الأجنبية وقواعد EduSearch، EcoLink، HumanIndex، AraBase وغيرها في البحوث المنشورة باللغة العربية. إضافة إلى أوراق العمل المقدمة في الكثير من المؤتمرات والندوات الدولية المهمة بالتخطيط الاستراتيجي عموماً والتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي خصوصاً.

تستمد هذه الدراسة أهميتها أساساً من الانتشار الواسع للتخطيط الاستراتيجي واعتماد مؤسسات التعليم العالي عليه بشكل كبير في رسم مساراته المستقبلية وتقييم أدائه خصوصاً من حيث تقديم المخرجات التعليمية المنشودة والمساهمة بالارتقاء بالمستوى المعرفي للمجتمع. وتهدف الدراسة بشكل رئيس إلى إبراز نقاط الضعف التي تلازم ممارسة التخطيط الاستراتيجي واستخلاص الدروس من الأزمة التي شهدتها في مجال الأعمال للاستفادة منها في تطبيقاته في المؤسسات الجامعية، فضلاً عن استكشاف التحديات التي تفرضها اليوم التنافسية على مؤسسات التعليم العالي.

أولاً: التخطيط الاستراتيجي في مجال الأعمال وأزمة العقلانية

تأسست ممارسة التخطيط في المجال الإداري في بدايات القرن العشرين باعتماد المنطق التقديري الذي يقوم على مد معطيات الماضي في شكل تقديرات مستقبلية على المدى البعيد باستخدام أدوات التقدير الكمية التي ازدهرت خلال ثلاثينات وأربعينات القرن الماضي في إطار ما يعرف بالتفكير المستقبلي أو الاستشراف. غير أنه مع انتقال التفكير الاستراتيجي إلى المجال الإداري وامتزاجه بالتخطيط الطويل المدى أصبح التقدير الإداري تخطيطاً استراتيجياً.

يجمع الباحثون على أن التخطيط الاستراتيجي هو وليد الفكر العسكري الذي تمتد جذوره إلى أعمال Sun Tze حوالي 2000 سنة قبل الميلاد، حيث كان القادة العسكريون يبحثون عن استثمار العوامل التي تمكن من الانتصار وتسمح بالكشف عن نقاط ضعف وقوة العدو فضلاً عن الاستفادة من الفرص التي تتيحها البيئة والظروف المحيطة بالمعارك (Barker & Smith, 1997؛ Pech et al, 2003؛ Owens, 2007؛ Reiter, 1999؛ Candy and Gordon, 2011؛ Grattan, 2009) ولم ينتقل التفكير الاستراتيجي إلى المجال الإداري إلا مع نهاية خمسينات القرن الماضي مع موجة الاتجاه نحو الاستفادة في المجالات المدنية من الأدوات العلمية التي تم توظيفها في الحرب العالمية الثانية (مرهوده، 2003).

ومع نشر مؤلفي I. Ansoff و A. Chandler سنة 1962 ومن بعدهما ظهور نموذج SWOT(*) سنة 1965 في كتاب باحثي هارفارد Andrews, Learned, Christiansen & Guth والمعنون "Business Policy: Text and cases"، ازدهر التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال وتدعم بمختلف أدوات التحليل كنموذج الخبرة، دورة الحياة، المصفوفات إلى درجة أنه أصبح بمثابة الموضة في أغلب منظمات الأعمال الغربية الكبرى (أمريكا وأوروبا) (مزهوده، 2005). بل اعتبر التخطيط الاستراتيجي حينها بمثابة "الطريق الأفضل الوحيد" "The one best way" الذي مثل الشعار الرئيس في التنظيم العلمي للعمل لتايلور (Mintzberg, 1994). وبالتوازي مع الانتشار السريع للتخطيط الاستراتيجي في أوساط منظمات الأعمال تجلت لأبي الاستراتيجية "Ansoff" ارهاصات أزمة قادمة خصوصا بعد الصدمة البترولية لسنة 1973، فنظم في السنة ذاتها ندوة عنوانها "From strategic planning to strategic management" مقدما فيها الإدارة الاستراتيجية كبديل أشمل من التخطيط الاستراتيجي ليعطي جانبي إعداد وتنفيذ الاستراتيجية معا في الوقت نفسه.

ومع نهاية السبعينات بدأت الخطط الاستراتيجية الطويلة المدى ترجع بصدى سلمي وتبائن تماما عما يتحقق في أرض الواقع وبدأ التخطيط الاستراتيجي يتلقى انتقادات لازعة عنال فشل في تحقيق الخطط المرسومة وتمكين المنظمات من التكيف مع مستجدات البيئة وطوارئها (Martinet et al, 1994؛ Desai, 2000؛ Dibrell et al, 2007؛ Mintzberg, 1996). وفي انتقاد جريء يرى Petters & Weterman أنسبب تراجع تنافسية المنظمات الأمريكية خلال عشرية السبعينات وبداية الثمانينات يرجع إلى اعتماد التخطيط الاستراتيجي على العقلانية المفرطة (Khatiri et al, 2000). بل اعتبر Martinet (2001) مرحلة الحذر وسقوط التخطيط الاستراتيجي بمثابة مرحلة انتقام الإدارة ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي نقل سلطة القرار الاستراتيجي من المديرين إلى المخططين.

وقد تجلّى تراجع التخطيط الاستراتيجي بشكل مباشر بعد الصدمة البترولية للسبعينات والأزمة الاقتصادية التي أعقبتها والتي كسرت منحى النمو الاقتصادي الذي ميز الثلاثينات الذهبية، وأظهرت هشاشة محافظ النشاطات المتنوعة جدا التي تبنتها كبريات الشركات الغربية مما دفعها إلى التحلي عن استراتيجياتها الطموحة، لفائدة الإدارة العملية القصيرة المدى، وإعادة التنظيم، وتقليص نفقات الهيكلية. وكنتيجة لهذا الوضع أصبحت هيئات التخطيط المركزية في الكثير من المنظمات محل اتهام

SWOT(*) هو اختصار للكلمات الأربعة:

S: Strengths; W: Weaknesses; O: Opportunities; T: Threats

وتفكيك، فضلا عن التحلي عن تلك الطرق وأدوات التحليل التي كانت تبدو أنيقة (Martinet, 2001). وقد بينت الدراسات في القطاع البترولي بين سنتي 1990 و1996، مثلا، أن عدد أفراد مصالح التخطيط الاستراتيجي انخفض من 48 إلى 03 أفراد لدى "British Petroleum" من 60 إلى 17 لدى EXXON ومن 38 إلى 12 لدى Mobil ومن 54 إلى 17 لدى Shell. (Johnson & Scholes, 2000). وفي البيئات الدينامية والسريعة التغير فإن الخطط الاستراتيجية كثيرا ما تتقدم قبل بدء تنفيذها لأن عملية إعدادها وفقا للنماذج الرسمية للتخطيط الاستراتيجي تستغرق وقتا طويلا قد يتجاوز السنة وبالتالي قد لا يضيف التخطيط الاستراتيجي أية قيمة حقيقية في مثل هذا النوع من البيئات (Camillus et al, 1998).

وبرأيSteiner فإن العشر خلفيات التي أدت إلى فشل التخطيط الاستراتيجي هي:

- 1- اعتقاد الإدارة العليا بقدرتها على تفويض عملية التخطيط للمخططين.
- 2- انشغال الإدارات العليا بالمشاكل الجارية وعدم تخصيص الوقت الكافي للتخطيط الطويل المدى.
- 3- عدم تطوير الغايات التنظيمية التي تساعد على إعداد الخطط الطويلة المدى.
- 4- عدم إشراك المديرين الرئيسيين المباشرين بصفة كافية في عملية التخطيط.
- 5- عدم استعمال الخطط لقياس أداء المديرين.
- 6- غياب الجو التنظيمي الملائم لعملية التخطيط.
- 7- الاعتقاد أن التخطيط الشامل في المنظمة مستقل عن بقية العمليات الادارية.
- 8- إنشاء الكثير من الآليات الرسمية أفقد النظام مرونته وبساطته فغابت عنه الإبداعية.
- 9- إغفال الإدارات العليا القيام بالتقييمات اللازمة مع رؤساء الأقسام للخطط الطويلة المدى المعتمدة.
- 10- رفض تطبيق الإدارات العليا بصفة مستمرة للآليات الرسمية للتخطيط - التي أعدتها هي - واتخاذ القرارات بطريقة حدسية تتناقض خططها الرسمية. (Mintzberg, 2000).

ولعل أكثر الدراسات جرأة على التخطيط الاستراتيجي تلك التي قدمها Mintzberg (1994) في كتابه The fall and rise of strategic planning أين عرض بشكل مفصل الدراسات الناقدة للتخطيط وآراء المخططين في ذلك، وخلص إلى ما أسماه بالمغالطات أو الخدع التيوقع فيها التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في:

- خدعة التعبئة وإشراك جل المسؤولين المديرين في العملية التخطيطية.
- خدعة التغيير حيث أن التخطيط يسعى إلى التغيير وفي نفس الوقت يعيقه بما يفرضه من إجراءات رسمية وشكلية.
- خدعة السياسة والدور الذي يلعبه التخطيط في تنشيط بعض الحركات السياسية في المنظمة، التي تنشأ بدورها التغيير الذي يكون على حساب ما ضبط في الخطط.
- خدعة التحديد المسبق وقدرة المنظمة على مراقبة المستقبل.
- خدعة الفصل بين مرحلي إعداد الخطط وتنفيذها.
- خدعة الرسمية (Formalism) وانعكاساتها السلبية على الابداع والإنشائية.

من كل هذه الخدع خلص Mintzberg إلى الخدعة الكبرى للتخطيط الاستراتيجي والتي يلخصها فيما يلي : التخطيط هو عملية تحليلية في حين إعداد الاستراتيجية يتطلب منطقاً تلخيصياً، لذلك فالتخطيط الاستراتيجي لن يؤدي أبداً إلى إعداد الاستراتيجية.

وإذا أمعنا النظر في أغلب الدراسات التي انتقدت التخطيط الاستراتيجي نجد جلها يعيب عليه فشله في تقدير المستقبل والاعداد له بشكل صحيح رغم أن ذلك هو سبب وجوده أصلاً، ذلك لأنه عزل ممارسة إقرار الاستراتيجيات عن القيادة وغيب الحدس والقدرات الرؤيوية للمديرين التي تمثل، برأي Kinishi، منبع الاستراتيجيات الفعالة (Schmincke, 2009). إضافة إلى المبالغة في الاعتماد على نظريات الرشد والعقلانية (Swenk, 1999) وتوظيف النماذج الكمية وغير الكمية التي عجت بها علوم الإدارة في سنوات الستينات والسبعينات، كالمصفوفات ونموذج الخبرة ودورة الحياة وغيرها، على حساب توظيف القدرات الحدسية للمديرين، حتى أصبح التخطيط الاستراتيجي بحسب Kotler أكثر الممارسات الإدارية انتقاداً (Achampong, 2010).

ثانياً: الرؤية الاستراتيجية: باب عودة التخطيط الاستراتيجي

على الرغم من الانتقادات والتراجع الذي عرفه التخطيط الاستراتيجي في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، إلا أنه عاد ليفرض نفسه كممارسة لا يمكن الاستغناء عنها مهما كانت النتائج السلبية التي ميزت ممارستها (Kerll, 2007) بل إن المختصين في الاستشراف أكدوا على أهمية التخطيط عموماً والتخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطط على المدى البعيد خصوصاً ويتقدمهم رواد المدرسة الفرنسية من أمثال Godet و Giget و Lessourne.

ولعل أهم ما ساهم في عودة أو بالأحرى ترسيخ التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى مدرسة الاستشراف (Prospective School)، بروز الرؤية الاستراتيجية (Strategic Vision) التي شكلت خاصة خلال فترة التسعينات رافدا قويا للتفكير الاستراتيجي وعرفت سيلا من المقالات والدراسات التي استرشدت بممارسات الشركات الرؤيةية (Visionary Corporates) وعملت على إبراز حالات المديرين الذين تبنوا الرؤية الاستراتيجية وحققوا نجاحات خارقة مع منظماتهم (Collins & Porras, 1996؛ Mintzberg, 1996؛ Hamel & Prahalad, 1994). حيث كشف "Collins" و"Porras" في كتابهما الشهير عن الرؤية الاستراتيجية والمعنون "Built to Last" عما أطلقا عليه اسم المنظمات الرؤيةية التي استطاعت، من خلال استثمار بصيرة مديريها، أن تتبنى رؤى استراتيجية تجمع بين التحدي والواقعية وتمكن المنظمة من تحقيق نقلات نوعية في مستوى الأداء والتنافسية وبالتالي تحقيق نتائج خارقة للمعتاد، حيث رجع المؤلفان إلى بدايات شركات ناجحة مثل Hawlett-Packard، Johnson & Johnson، 3M، (Collins J & Porras, 1996). وعلى اعتبار أن نمط الإدارة في المنظمة الرؤيةية يقوم على فلسفة رحلة البحث الدائم على المزايا التنافسية أين يكون تخطيط الأنشطة الاستراتيجية التي تحقق ذلك فارضا نفسه (Rampersad, 2001)، فقد شكلت الرؤية الاستراتيجية بوابة العودة القوية للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات بشتى أنواعها.

ويقصد بالرؤية الاستراتيجية تلك الصورة الذهنية القوية والمركزة عن المستقبل المرغوب فيه التي تتبناها المنظمة وتستخدمها كأداة لتغذية الطاقة لدى الموظفين للاتجاه نحو المستقبل المرغوب وبذل جهود متناسقة في المنظمة على المدى البعيد (Darbi, 2012؛ Simpson, 1994). وهي التي تعطي معنى لنشاط المنظمة وخططها على اعتبارها المحور الذي تركز عليه عملية التخطيط الاستراتيجي برمتها، وكل ما يعتمد كمشاريع استراتيجية ومبادرات وخطط تنفيذية تصاغ على النحو الذي يجعلها تسهم بشكل مباشر في تحقيق الرؤية الاستراتيجية. وبالنظر إلى الأهمية القصوى للرؤية الاستراتيجية فقد شكلت أيضا محور ممارسة القيادة في المنظمات خصوصا وأن إعدادها هو عمل فوضوي و فني في آن واحد على حد تعبير Peters، ويقوم أكثر على الحدس الذي يعرف، حسب موسوعة Merriam-Webster، بأنه "الفطنة الجاهزة والسريعة" (Kutschera & Ryan, 2009, p12) والذي ظهر في أدبيات اتخاذ القرار الإداري كبديل قوي لنموذجي اتخاذ القرار المؤلفين: النموذج العقلاني ونموذج الرشد المحدود وجعل التفكير الاستراتيجي في المنظمة يتحول فعلا إلى عملية تلخيصية تعتمد على الحدس والابداع بعدما كان عملية تحليلية تستقرأ البيانات المتاحة (Kutschera & Ryan, 2009).

ومع مرور السنين ترسخت ممارسة التخطيط أكثر في المنظمات وتمحورت بشكل أقوى حول عناصر هوية المنظمة كالرؤية والرسالة والقيم وتحليل التحديات وأصبح غرضه الأساس هو الحفاظ على التوازن بين المنظمة وبيئتها الخارجية على المدى البعيد (Poister&Streib, 2005). كما امتدت إلى مختلف أنواع المنظمات في مختلف القطاعات بما في ذلك الإدارات الحكومية والمنظمات غير الربحية ومنظمات التعليم العالي.

ثالثاً: التعليم العالي يتبنى التخطيط الاستراتيجي

في خضم المحاضرات التي عرفها التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال والجدل الكبير الذي أثير بشأن فعاليته في موازنة الغموض الذي يكتنف المستقبل، وبالتوازي مع التغيرات التي ميزت العالم ككل خلال مرحلة الثمانينات عرف قطاع التعليم العالي بدوره تحولات عميقة سواء من حيث هيكله سوقه التي ازدادت فيه المنافسة كثافة أو من حيث ثقل حجم الرهانات التي أصبحت تواجهه أو من حيث الأولويات التي يتعين عليه الاهتمام بها (Abdel-Motaal, 1992). حيث أصبح القطاع مطالبا بتبني اتجاهات إدارية أكثر مؤامة مع الأعباء الجديدة الملقاة عليه، وتعرضت الكليات والجامعات إلى ضغوطات أقوى لتصبح أكثر مسؤولية اجتماعياً، واهتماماً بقضايا المجتمع وإبداعاً لدعم قطاع الأعمال، وفي المقابل ارتفعت تكاليف التعليم وتراجع الدعم المالي الحكومي (عبد الجليل، 2007). وفي الحقيقة، إن هذه التحولات لم تكن إلا بدايات دخول التعليم العالي عهداً جديداً يمكن اعتباره بمثابة "صناعة" تتواجد فيها مختلف القوى التنافسية، وتخضع لقانون القيمة المضافة (Martinez & Wolverton, 2009). عهد تعزز أكثر بثورة تكنولوجيا الاتصالات التي لم تتوقف فقط عند استخدام الحواسيب والبرمجيات في العملية التعليمية والبحث العلمي كأدوات داعمة فحسب بل نقلت التعليم العالي بكامله إلى العالم الافتراضي الذي تحرر من متلازمات المكان والزمان وحضور المعلم والمتعلم. الأمر الذي مهد للتحول نحو التحول نحو اقتصاد ومجتمع المعرفة ليصبح التعليم العالي بذلك يلعب دوراً استراتيجياً وفي نفس الوقت يخضع لمنطق البحث المستمر عن تحسين الأداء والتميز والكفاءة والجودة. وفي ظل عدم كفاية التمويل الحكومي لمواجهة هذه التحديات توجه التعليم العالي إلى مصادر التمويل الخاص بأشكاله المختلفة (إعانات، أوقاف، رسوم طلابية، بيع براءات الاختراع...) وتبني منطق الإدارة الاستراتيجية التي تستند بدورها إلى الابداع، والعلمية، والتسويق (Schaeffer & Mailhot, 2009).

رسمياً ظهر التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي سنة 1983 حينما استخدم لأول مرة في كتاب Keller المعنون "الاستراتيجية الأكاديمية". بل أعتُبر الكتاب أحد مؤلفات القرن التي حولت مسار إدارة مؤسسات التعليم العالي (Dooris et al, 2002؛ Poister&Streib, 2005). ولو أن جذور التخطيط في التعليم العالي ترجع إلى سنة 1959 حينما اجتمع، في جامعة ماستشوساتس خلال الصيف، 25 مسؤولاً مكلفاً بالتخطيط لدراسة ومناقشة طرق وآليات تخطيط وتوزيع الفضاءات البيداغوجية في الجامعات والكليات، لتأسس بعدها، تحديداً في سنة 1966، جمعية التخطيط في الجامعات والكليات (SCUP) بعضوية أكثر من 300 مسؤول من مختلف الجامعات الأمريكية (Dooris et al, 2002). ومع مرور الزمن تطورت مقارنة التخطيط الاستراتيجي وأصبحت الجامعات تقوم بتحديد الرسالة، تضع رؤية للمستقبل، تحلل التحديات الخارجية والفرص المتاحة وتقيم نقاط القوة والضعف، كما تحدد القضايا الاستراتيجية، وتطور الخيارات الاستراتيجية وتضع الخطط التنفيذية مثلما يمارس تماماً في منظمات الأعمال (Brewer et al, 2000؛ Poister&Streib, 2005).

وبالتوازي مع الممارسات الميدانية، انفجرت الأدبيات التي أكدت في أغلبها أن التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية حيوية للجامعات والكليات لتحليل الحاضر وتقدير أو توقع المستقبل وخلق المزايا التنافسية الدائمة. ولو أن الأدبيات العربية لم تظهر إلا في العقد الأول من الألفية الثالثة في شكل مقالات تحاول إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي عامة في التعليم العالي مثل مقالات (بحيري، 2009؛ الحري، 2008؛ عبيد، 2006؛ القطامين 2002؛ عباس 2009؛ الششتاوي، 2011؛ وغيرهم) أو دراسات ميدانية تعرض تجارب جامعات بعينها مثل (صائع وآخرون، 2008؛ شرف وآخرون 2010؛ الأشقر 2013) أو دراسات لاتجاهات المديرين والأفراد نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي كـ (الفليت، 2011؛ مصلح، 2010؛ النبهاني، 2009؛ سليمان سليم، 2012).

رابعا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي

تعريفاً، لم يختلف التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي عنه في مجال الأعمال، إذ أن أغلب الكتاب قدموا تعاريف تتمحور حول كون التخطيط الاستراتيجي عملية تحدد الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وخياراتها الاستراتيجية وتضع الخطط التنفيذية التي تسمح بتحسيد استراتيجيات المنظمة على المدى البعيد (Shannon, 2010؛ Hawamdeh&Alhawamdeh, 2012؛ Zandi et al, 2013؛ Anderson, 1999؛ Nauffal& Nasser, 2012؛ المهدى، 2006). لأن

التخطيط الاستراتيجي يعني، بغض النظر عن طبيعة وحجم المنظمة والقطاع الذي تنتمي إليه، تحديد الرؤية والرسالة ووضع الغايات الاستراتيجية والاستراتيجيات التي تسمح بتحقيقها وضبط كيفية تقييم الانجازات المتحققة (Achampong, 2010).

وقد يكون ذلك مقبولا على اعتبار أن البعض يعد التعليم العالي مجالا من مجالات الأعمال، وموضوع التخطيط الاستراتيجي فيه سيتعلق بإعداد خارطة طريق التعامل مع الاستثمارات الأكاديمية والمخرجات التعليمية والتسهيلات وأعضاء هيئة التدريس، التكنولوجيات التعليمية، العلامة التجارية للجامعات... وعليه فالخطط الاستراتيجية تتناول أولويات الخطط والبرامج الدراسية للمرحلة الجامعية والدراسات العليا، وبيداغوجيات تقديم المادة الأكاديمية، واتجاهات البحث العلمي، ومجالات الشراكات المجتمعية... وتستهدف إحداث النقلة النوعية التي تمكن الجامعات من بلوغ مصاف الجامعات الرائدة و احتلال رتب مرموقة في التصنيفات العالمية، خدمة الاقتصاد المحلي، تلبية الاحتياجات المعرفية للمجتمع وللصناعات الجديدة والتكيف مع الموجّهات الوطنية الاقتصادية (Foster in: Kurre et al, 2012).

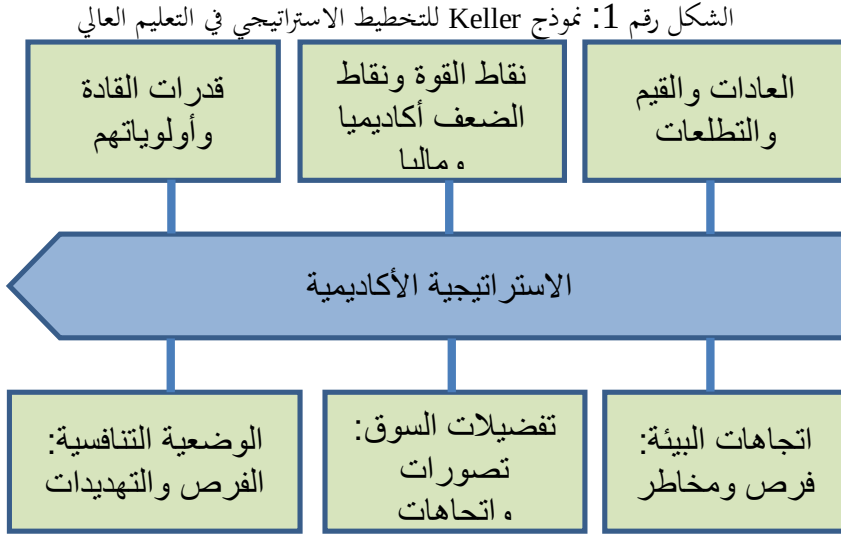
وبالإضافة إلى ذلك يعمل التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي على التوفيق بين الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة والرهانات التي صارت تطرحها العملية التعليمية خصوصا التوجه نحو:

- تقليص المعارف لفائدة مهارات قابلة للقياس.
- تركيز البرامج حول التخصص الأساسي.
- تراجع التركيز على الأسئلة بشأن المعايير الحقيقية والقيم والروح... وذلك بسبب الطلاق بين التخطيط والتصميم في العملية التعليمية.
- التوجه نحو تبني الحدود حول الهوية المهنية مما يمنع تعددية التخصصات (Sandercock et al, 1999).

وإذا كان التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي قد أخذ نفس المفهوم الذي عرف به في مجال الأعمال، فهل يختلف من حيث النموذج؟

خامسا: نموذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي وترسيخ المنطق التحليلي والعقلانية
امتداداً لنموذج سويت (SWOT) الذي قدمه باحثو هارفارد سنة 1965 والذين أكدوا فيه أن إعداد الخطط الاستراتيجية يمر حتما عبر التحليل الاستراتيجي لبعدي المنظمة الداخلي والخارجي، واستفادة من الأدوات التي طورها Porter في بداية الثمانينيات كنموذج القوى الخمس، جوهرية

Porter، سلسلة القيمة، المجموعات الاستراتيجية؛ قدم Keller أحد نماذج التحليل الاستراتيجي السبابة في مجال التعليم العالي. نموذج استخدم فيه مصطلح الاستراتيجية الأكاديمية ولخصه في الشكل المبين أدناه:



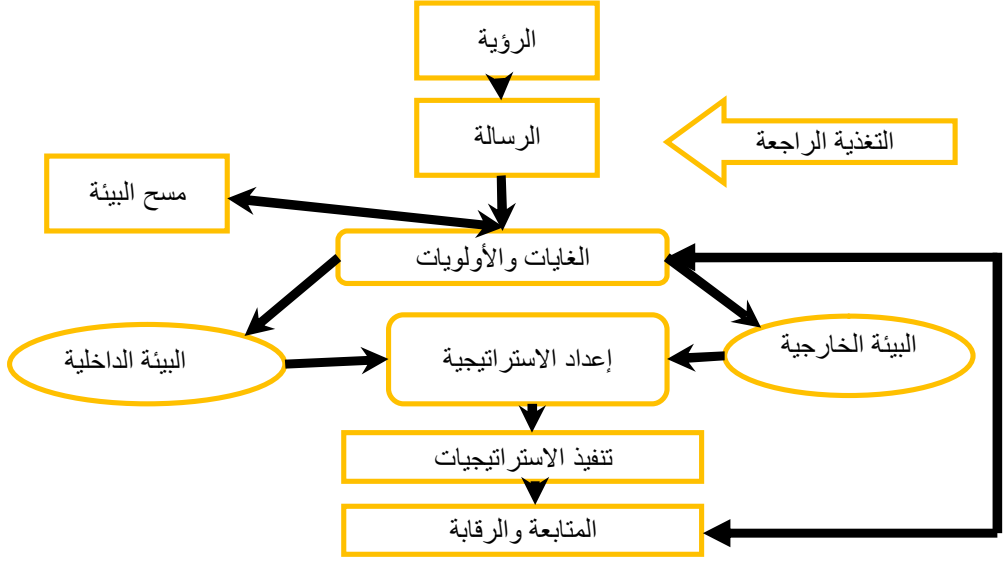
المصدر: (Keller in: Barker & Smith, 1997).

يبين هذا النموذج المراكز الأساسية التي قام عليها التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي من وجهة نظر Keller في بداية الثمانينيات. ويبدو أن Keller قد تأثر في هذا النموذج كثيرا بالتحليل التنافسي لـ Porter الذي ازدهر وقتئذ، حيث أفرد مكانة خاصة في النموذج لتحليل المنافسة كعنصر مهم على غرار تحليل السوق، رغم أن تلك الفترة شهدت ظهور نظرية الموارد (RBV)^(*) المعارضة لفكر Porter ولأولوية التحليل التنافسي على التحليل الداخلي في صناعة المزايا التنافسية. وعلى اعتبار أن التخطيط الاستراتيجي انتقل إلى التعليم العالي في الوقت الذي شهد تطبيقه في مجال الأعمال انتقادات لاذعة، فقد حرص بعض الباحثين على الاستفادة من تلك الانتقادات وتكييف نموذج التخطيط الاستراتيجي حتى يكون أكثر فعالية في مجال التعليم العالي. ومع بروز فكرة الرسالة والرؤية تبلور نموذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي بشكل أوضح كما يظهر من الشكل رقم (2) أدناه:

(*) R: Resources; B: Based; V: View

نموذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي : بين العقلانية الكلاسيكية وتحديات التنافسية

الشكل رقم 2: نموذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي



المصدر: (Fathi& Wilson, 2009)

وفي دراسة نقدية لنماذج التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العالي بهدف تطويرها، توصل (Tischler et al, 1998) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج اليوم إلى نموذج يختلف عن النموذج المعياري التقليدي. وبعد تقديم عيوب النموذج التقليدي ومبررات الدعوة إلى استبداله قدم هؤلاء الباحثين نموذجهم الذي يتلخص في المراحل التالية:

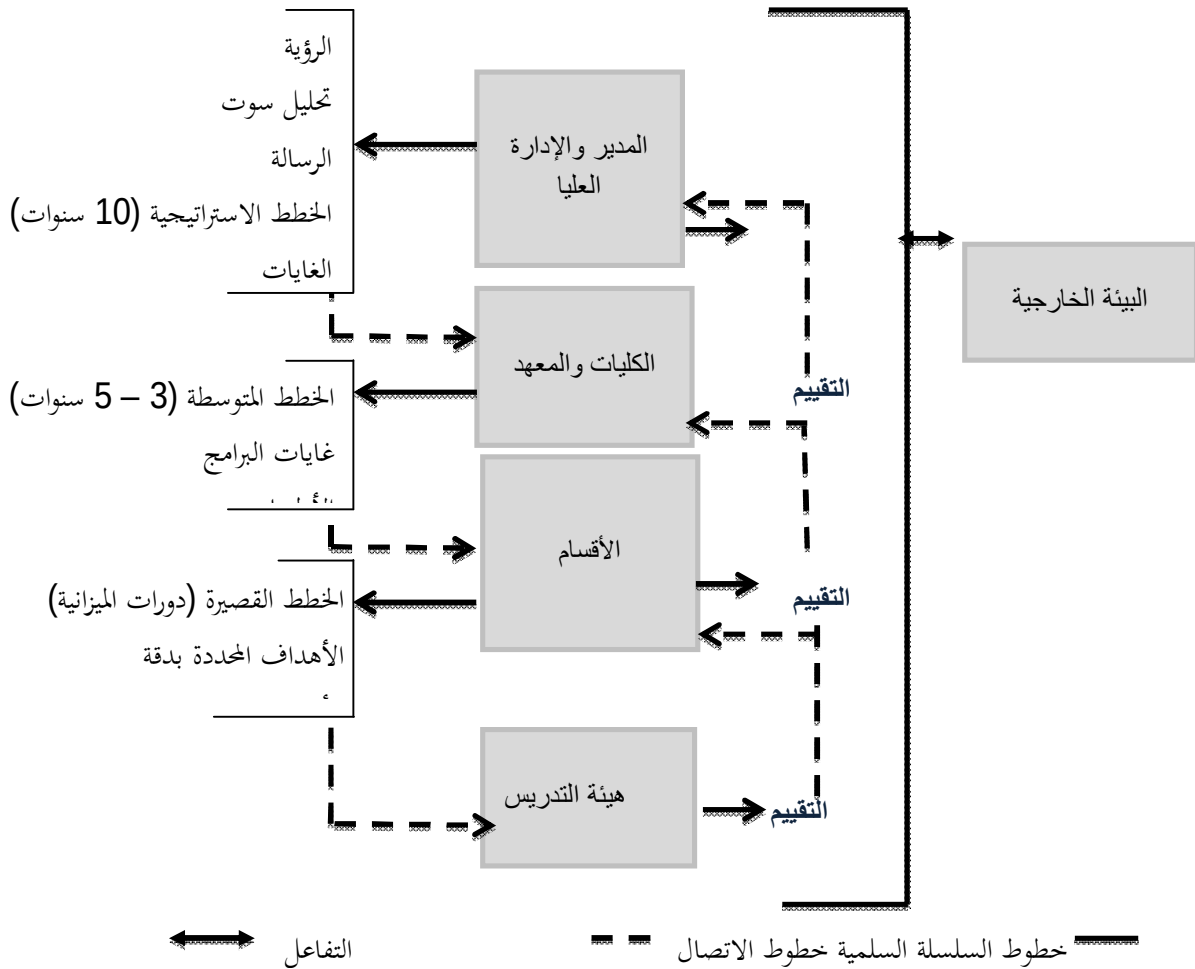
1. جمع جميع أصحاب المصلحة على طاولة واحدة
2. تبني القيم الأساسية للمنظمة
3. اتخاذ القرار بشأن مدى تغيير الغرض الأساس للمنظمة
4. تحديد رسالة المنظمة
5. المساعدة على تطوير نظام لمشاركة وتقاسم الرؤية الاستراتيجية للمنظمة
6. المساعدة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بحسب مجالات نشاط المنظمة
7. المساعدة على تطوير غايات وأهداف المنظمة
8. المساعدة على تطوير نظام مناسب لبلوغ الغايات والأهداف
9. متابعة الخيارات والنظم للتحسينات الممكنة
10. المساعدة على تطوير غايات وبديلة وخيارات أخرى للنظم

نموذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي :

بين العقلانية الكلاسيكية وتحديات التنافسية

والمتمعن في هذا النموذج يجده لا يختلف كثيرا عن سابقه رغم أن مؤلفيه قدموه كبديل أكثر تكيفا مع المتغيرات الجديدة للإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي خصوصا ما يتعلق بهوية المنظمة الجامعية. وربما الشيء الإضافي الوحيد الذي قدمه هو تفصيل مراحل تبني واعتماد رسالة ورؤية المنظمة. لكنه أغفل جانب التحليل الاستراتيجي وما يمكن أن تنبثق عنه من خيارات استراتيجية تقود إلى تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة الجامعية. وبشكل أكثر وضوحا وتكيفا مع منظمات التعليم العالي قدم Baker et al نموذجا حددوافيه مسؤوليات وأدوار كل مستوى تنظيمي من المستويات المتعارف عليها في تنظيم الجامعات في ممارسة التخطيط الاستراتيجي ولخصه في الشكل التالي:

الشكل رقم 3: التخطيط الاستراتيجي بحسب توزيع المستويات التنظيمية في المؤسسة الجامعية.



المصدر: (Barker,1997)

يتبين مما سبق أنه على الرغم من تعدد نماذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي فإن جلها لم يخرج عن الإطار العام المتعارف عليه والذي يتكون من المراحل الأساسية التالية:

- تحديد هوية المنظمة (الرسالة، الرؤية، القيم...)
 - التحليل الاستراتيجي لبعدي المنظمة ولأصحاب المصلحة فيها
 - الاختيار الاستراتيجي بعد جرد الخيارات المتاحة والمفاضلة بينها
 - وضع الخطط التنفيذية وتحديد الموارد الضرورية
 - المراجعة المستمرة والدورية للخيارات التخطيطية للمنظمة على ضوء نتائج تقييم الأداء الاستراتيجي وبالإضافة إلى ذلك يتضح أيضا أن نماذج التخطيط الاستراتيجي لا تزال تركز أكثر على الإطار الذي تعد فيه الاستراتيجية أو الخطة الاستراتيجية بدلا من محتوى الخطط وآليات تنفيذها. على الرغم من أن الكثير من الكتاب يؤكدون على أن التخطيط الاستراتيجي العقلاني الخطي الميكانيكي لنيكون كافيا في التعليم العالي لأن الخطة الاستراتيجية المنبثقة عنه ستصبح بمثابة خارطة طريق ثابتة واجبة التنفيذ مثل ما هي ولا تسمح بادراك النقائص المتعلقة بالافتراضات التي تم وضعها على المستقبل في بداية العملية التخطيطية (Shannon, 2010).
- وبذلك يتأكد أيضا أن نموذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي لم يختلف عما كان ولا يزال سائدا في مجال الأعمال وحتى اعتماد الرسالة والرؤية بدا وكأنه مرحلة اضافية إلى النموذج التقليدي لتحديثه ولم يجعل منها النقطة المحورية التي تركز عليها العملية بكاملها وتنطلق منها كل الاجراءات التنفيذية.

سادسا: التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي وتحديات التنافسية:

مما سبق يتبين أن نماذج التخطيط الاستراتيجي التي تلخص واقع الممارسة في المؤسسات الجامعية لم تستفد كثيرا من الجدل الذي أثير حوله في مجال الأعمال، ولم تتحرر بدورها في تبني العقلانية والمنطق التحليلي في اعتماد الاستراتيجيات.

ومن قراءتنا لواقع التعليم العالي اليوم والأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي سواء فيه أو في مجال الأعمال، نخلص إلى أن أبرز العوامل التي جنبت التخطيط الاستراتيجي، أو بالأحرى أجلت ذات النقاش الذي عرفه في مجال الأعمال رغم أنه لم يختلف عنه لا من حيث المفهوم ولا من حيث المنهج، هي:

- طبيعة التعليم العالي الذي يتميز بدرجة أقل من التعقيد وعدم التأكد (Uncertainty) رغم التحولات السريعة التي يعرفها اليوم بدفع من تبني اقتصاد المعرفة وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتوجه نحو التعليم عن بعد. فالتعليم العالي، على خلاف مجال الأعمال، يوفر نوعا من الاستقرار الذي يسمح بإعداد الخطط المتوسطة المدى.
- حادثة انتقال التخطيط الاستراتيجي إلى التعليم العالي جعل الاهتمام ينصب أكثر على جوانب الممارسة والإجراءات، كما أن الإطار الاجرائي سيبقى دائما يطرح نفسه كأولوية للدراسة ويبقى محل اهتمام مهما كانت حدة الانتقادات التي تطاله.
- أغلب الباحثين المهتمين بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي هم أكاديميون عموما إن لم يكونوا مختصين في الإدارة التربوية، وقلما يشيرون أو يسترشدون بتجربة التخطيط الاستراتيجي في مجال الأعمال.
- ادراج مفهومي الرؤية والرسالة في عملية التخطيط الاستراتيجي جعل التركيز عليها يكون قويا في مجال التعليم العالي حيث لا نكاد نجد موقعا إلكترونيا لجامعة أو هيئة جامعية دون الإشارة إلى الرسالة والرؤية إلى درجة أن ذلك امتد إلى المستويات التنظيمية الدنيا جدا في الجامعات كالبرامج والأقسام العلمية والوحدات الادارية الفرعية. الأمر الذي قد يؤدي إلى تجميع المصطلحين.
- اعتبار اعتماد التخطيط الاستراتيجي بمثابة عصرية لإدارة مؤسسات التعليم العالي خصوصا الحكومية منها وبالتالي لا يزال بريقه قائما ومحل اهتمام من الجهات الوصية التي اتجهت في الكثير من البلدان إلى فرض التخطيط الاستراتيجي على الجامعات ومطالبتها بإعداد خططها في إطار الخطط الوطنية لتطوير التعليم العالي.
- اعتماد أهداف ورؤى استراتيجية في الجامعات والكليات غالبا ما تكون عامة جدا أو غامضة يصعب الحكم على مدى تحقيقها بشكل واضح كأن تسعى الجامعة مثلا إلى "تقديم المخرجات التعليمية المتوافقة مع متطلبات سوق العمل"! فهذه الرؤية أو الهدف الاستراتيجي يصعب الحكم على مدى تحقيقه من عدمه.
- بناء تنافسية مؤسسات التعليم العالي تأخذ الطابع الطويل المدى ويصعب تقييمها فقط في الفترة المخطط لها وبالتالي يصعب جدا الحكم على مدى نجاح أو فشل التخطيط الاستراتيجي.

- غياب البحوث التقييمية لفعالية التخطيط الاستراتيجي لأن مسألة العلاقة بين الأداء والتخطيط الاستراتيجية ليست بالمؤكدة.

غير أن ضغوط التنافسية وتزايد الانتقادات لأداء مؤسسات التعليم العالي في مجالات جودة المخرجات التعليمية، التمويل، استقطاب الموارد البشرية المتميزة، استخدام التكنولوجيات الحديثة، ضغوط أصحاب المصلحة، متطلبات الابداع في القطاع الصناعي، بروز قضايا مجتمعية جديدة بحاجة للتكفل، اتساع المنافسة إلى فواعل جدد كالشركات الكبرى التي بدأت تؤسس معاهدها التكوينية ومخايرها البحثية وغيرها من العوامل التي ستفرض بلا شك إعادة النظر في نموذج التخطيط الاستراتيجي الحالي إن لم يكن في نمط التعليم في حد ذاته كما تؤكد الدراسة التي قدمها Mintzberg (2004) حول البرنامج الشهير MBA في كتابه المعنون MANAGERs not MBAs. ولعل الجوانب التي ستكون أكثر استهدافاً:

- إسناد التخطيط الاستراتيجي إلى إدارات مستقلة أو إلى لجان ينتهي دورها بإعداد الخطة الاستراتيجية وتقديمها للمجالس المعنية للاعتماد.

- تبني الأهداف العامة أو الغامضة التي تصعب من تقييم الأداء الاستراتيجي

- الفصل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ كما كان يحدث تماماً في منظمات الأعمال.

- الالتزام بنماذج التحليل ومخرجاتها التي قد تقود إلى استراتيجيات غير واقعية

- ضعف تحفيز أعضاء هيئة التدريس والباحثين للتفاعل مع الخطط الاستراتيجية التي تتبناها إدارات الجامعات.

وبذلك فإن الطرح العقلاني والمنطق التحليلي المحض سيصبح عبئاً على التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي كما كان عبئاً على منظمات الأعمال سنوات السبعينات وبداية الثمانينيات. وما بعض الانتقادات التي بدأت تبرز إلا إرهاصات أولية لذلك. ثم إن تحديات التنافسية المفروضة على مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة على حد سواء تفرض بقوة منح هامش مناورة أكثر للاعتماد على **الحديث ورصيد الخبرة** في قراءة تحولات المستقبل واتخاذ القرار الاستراتيجي الأنسب. وانطلاقاً من ذلك فإن الدراسة توصي بـ:

- تبني رؤية استراتيجية أكثر دقة وتحديد التمكين المؤسسات الجامعية من تقييم أدائها الاستراتيجي كاستهداف مرتبة محددة في التصنيفات العالمية، نسبة محددة من التمويل الذاتي، نسبة الخريجين

الموظفين دوريا في الشركات المرموقة في التصنيفات العالمية وغيرها من الرؤى التي ستحقق النقلة النوعية للمؤسسات الجامعية.

- التركيز على تنمية القيادة في المؤسسات الجامعية بنفس مستوى الجهود المبذولة في إرساء ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ذلك لأن القيادة هي التي ستسمح ب:

0 استثمار القدرات الحدية للمديرين

0 تقاسم ومشاركة الرؤية الاستراتيجية الواحدة

0 التحفيز لتحقيق الرؤية الاستراتيجية المسطرة

- إدراج المقاربة المبنية على الموارد في التخطيط الاستراتيجي وبناء ما يسمى بالموارد الاستراتيجية للمنظمة على النحو الذي يسمح بالتوفيق بين الموارد التي ستتاح للجامعة مستقبلا واتجاهاتها الاستراتيجية المستقبلية. لأن الكثير من المؤسسات الجامعية تحدد اتجاهات استراتيجية مستقبلية جديدة لكنها لا تحدد الآليات التي تسمح بتطوير مواردها الاستراتيجية على الذي يجعلها الدعامية الأساسية لتحقيق الرؤية المستقبلية.

- تأسيس الثقافة الداعمة للتخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين الأداء وليس كالتزام إداري فقط خصوصا لدى أعضاء هيئة التدريس.

- الإشراك القوي للقيادة والمسؤولين التنفيذيين في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية وتبني الحوافز التشجيعية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

خاتمة :

من النقاش السابق يتضح جليا أن التخطيط الاستراتيجي حظي بالدراسة والبحث والنقد بشكل واسع، إذ يجمع كل الباحثين المهتمين بتطبيقاته في التعليم العالي على أهميته وضرورة تطبيقه للتكيف وسبق التحولات التي تعرفها البيئة والاستجابة لمتطلبات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة الذي يمثل التعليم العالي فيه أحد الفواعل الأساسيين. لكنه في نفس الوقت قد يمثل السبب الرئيس الذي يجعل الممارسة الادارية في المؤسسة الجامعية تهتم أكثر بالنواحي الشكلية والاجرائية وتغرق في العقلانية واعتبارات الرشد الاقتصادي على حساب توظيف القدرات الحدية والابداعية للمديرين وخبراتهم في التعامل مع المستجدات الطارئة. وحتى بعد اعتماد الرؤية والرسالة في الخطط الاستراتيجية تبين أن نموذج التخطيط الاستراتيجي لم يتغير كثيرا كما لم تتغير ممارسته. ذلك لأنه -في تقديرنا- العامل الأكثر حسما في نجاح المؤسسة الجامعية وتأمينها بالقدرات التنافسية وطنيا وعالميا هو قدرة قيادتها على

نموذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي : بين العقلانية الكلاسيكية وتحديات التنافسية

التحلي بالنظرة المستقبلية الثاقبة أو بالبصيرة التي تسمح باختيار الرؤية الاستراتيجية المناسبة من جهة وقدرتها على إقناع منسوبي المؤسسة الجامعية خصوصا كوادر المستوى التنظيمي الأوسط وأعضاء هيئة التدريس على التحمس لتحقيق تلك الرؤية واعتبارها بمثابة " قضية الجميع " من جهة أخرى، وليست مجرد شعار يتقدم الصفحات الالكترونية للجامعات والمعاهد والكليات ويزين جدران مكاتب الادارات العليا.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الأشقر، وفاء محمد، 2013، مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة أريد الأهلية في الاردن، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي. اليمن، مج 6، ع 12. ص 145 - 164.
2. بحيري، سعد، 2009، التخطيط الاستراتيجي، أعمال ملتقى: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 271 - 295.
3. الحربي، قاسم بن عائل، 2008، التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي بالملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة : تصور مقترح، حولية كلية المعلمين أبها - السعودية، ع 11، ص 45 - 96.
4. سليمان، سليم شعبان، 2012، تحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية في محافظة بورسعيد، ورقة عمل مقدمة إلى: المؤتمر الدولي الخامس والعشرون لكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان، مصر، مج 6، ص 2301 - 2377.
5. شرف، سمير؛ عامر، وليد؛ عطيرة، عبير، 2010، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية و معوقات تطبيقه، جامعة تشرين أتمودجا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، سوريا، مج 32، ع 4، ص 69 - 93.
6. الششتاوي، مؤنس مصطفى، 2011، التخطيط الاستراتيجي للتعليم: نموذج عملي من مصر، رسالة التريية، سلطنة عمان، ع 31، ص 66 - 77 .
7. صائغ، عبدالرحمن بن أحمد؛ الصالح، بدر بن عبدالله؛ السلطان، فهد بن سلطان؛ السقاء، صلاح بن احمد، 2008، التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية: الملامح الأساسية لإعداد الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة الملك سعود، أعمال مؤتمرات التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، مصر، ص 26 - 72 .
8. عباس، محمود السيد، 2009، التخطيط الاستراتيجي كمدخل للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم الجامعي، مستقبل التربية العربية، مصر، مج 16، ع 58، ص 319 - 380.
9. عبد الجليل، مصطفى 2007، أثر العولمة والتخطيط الاستراتيجي على فاعلية الجامعات العربية، تجربة جامعة نيالا - جمهورية السودان، ورقة مقدمة لندوة استراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن ال 21، المنامة: 21- 25 أكتوبر
10. عبيد، عصام محمد؛ أحمد، احمد فرج، 2006، التخطيط الاستراتيجي في المكتبات ومراكز المعلومات: دراسة وتخطيط للرؤية والرسالة، المكتبات الان، مصر، س 3، ص 9 - 42.
11. الفليت، عودة جميل، 2011، واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي للتعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية، فلسطين، ع 17، ص 104 - 137.
12. مزهوده، عبد المللك، 2003، الفكر الاستراتيجي الإداري: من نموذج SWOT إلى نظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، مايو، ع 4، ص 115-129.

13. مزهوده، عبد الملوك، 2005، قراءة في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البردائم الجديدة للإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة، يونيو، ع 12.
14. مصلح، عطية، 2010، واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية، فلسطين، ع 14، ص 28 - 74.
15. المهدي، سوزان محمد، 2006، التخطيط الاستراتيجي: مدخل لإصلاح المؤسسات التعليمية في مصر، التربية. مصر، مج 9، ع 20، ص 11 - 15 .
16. النبهاني، سعودي بن سليمان بن مطر، 2009، واقع التخطيط الاستراتيجي و علاقته بمستوى الاداء التعليمي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي التاسع: تحديات التعليم في العالم العربي، مصر، ص ص: 444 - 467

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

17. Abdel-Motaal, Mostafa B. 1992. Strategic Perspectives on the Planning of Higher Education, Higher Education Policy, 5 (2): 20-22.
18. Achampong, Francis. 2010. Integrating Risk Management and Strategic Planning, Planning for Higher Education, 38 (2): 22-27.
19. Anderson, Don; Johnson, Richard & Milligan, Bruce 1999. Strategic Planning in Australian Universities, Evaluations and Investigations Program report of the Department of Education. June 99/1.
20. Barker, Thomas S. and Smith, Howard W. 1997. Strategic Planning: Evolution of a Model, Innovative Higher Education. Summer, 21 (4): 287-306.
21. Brewer, Peggy D; Brewer, Virgil L & Hawksley, Michael. 2000. Strategic planning for continuous improvement in a college of business, The Mid - Atlantic Journal of Business, 36 (2/3): 123-132.
22. Camillus, John C; Sessions, Richard T; Webb, Ron. 1998. Visionary action : Strategic processes in fast-cycle environments, Strategy & Leadership, Jan/Feb 1998, 26 (1): 20-24.
23. Candy, Val & Gordon, Jean. 2011. The Historical Development Of Strategic Planning Theories, International Journal of Management and Information Systems. Fourth Quarter, 15 (4): 71-89.
24. Collins, James & Porras, Jerry. 1996. Build to Last: successful habits of visionary companies, London. Century Business.
25. Darbi, William. 2012. Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behavior and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution, International Journal of Business and Social Science, Special Issue, July, 3 (14): 95-109.

26. Desai, Ashay. 2000.Does strategic planning create value? The stock market's belief, Management Decision, 38 (10): 685- 693.
27. Dibrell, Clay; Jon Down &Lyndall Bull.2007.Dynamic Strategic Planning: Achieving strategic flexibilitythrough formalization, Journal of Business and Management, 13 (1): 21-35.
28. Dooris, Michael; Kelley, John & Trainer, James. 2002.Strategic planning in higher education, New Directions for Higher education, Nr 116, Fall: 5-11.
29. Fathi, Michael & Wilson, Liz. 2009.Strategic Planning in Colleges and Universities, Academic journal article from Business Renaissance Quarterly, 4 (1): 91-103.
30. Grattan, Robert. 2009.On the origins of strategy, Defense& strategy, 9 (1): 137-150.
31. Hamel, G., &Prahalad, C. K. 1994.Competing for the future, Boston, MA: Harvard University Press.
32. Hawamdeh, Basem&Alhawamdeh, Ziyad Mustafa. 2012.The degree of possessing strategic planning skills among academic leaderships at the Jordanian private universities, European Scientific Journal, June, 8 (13): 1-15.
33. Johnson S &Scoles H. 2000. Stratégique, Paris, Publi-Union.
34. Khatri, Naresh& Ng, H Alvin 2000.The role of intuition in strategic decision making, Human Relations, January, 53 (1): 57-85.
35. Krell, Eric. 2007.Strategic Planning Finds Its Way Back, Electric Perspectives, Jul/Aug, 32 (4): 34.
36. Kurre, Frank L et al. 2012.The State Of Higher Education In 2012, Contemporary Issues In Education Research. Fourth Quarter, 5 (4): 233-256.
37. Kutschera, Ida & Ryan, Mike H. 2009.Implications of Intuition for Strategic Thinking: Practical Recommendations for Gut Thinkers, S.A.M. Advanced Management Journal. Summer, (74) 3: 12-20.
38. Martinet, Alain Charles. 2001.Le faux déclin de la planification stratégique, In: Stratégie; actualité et futur de la recherche. Vuibert-Fnege, Paris.
39. Martinet, Alain-Charles et al. 1994.Processus de planification stratégique et dynamique de changement radical, Communication présentée au 3rd international conférence du management stratégique, Lyon : 9 - 11 mai.
40. Martinez, Mario and Wolverton, Mimi. 2009. Enriching Planning Through Industry Analysis, Planning for Higher Education, 38(1): 23-30.
41. Mintzberg, Henry. 1994.The fall and rise of strategic planning, New York, The Free Press.
42. Mintzberg, Henry. 1996.Learning 1, planning 0, California Management Review. Summer, 38 (4): 92-93.

43. Mintzberg, Henry. 2000. Pièges et illusions de la planification stratégique, In : Côté, M. & Hafsi, T. Le management Aujourd'hui, une perspective nord-américaine. éd Les Presses de l'université Laval & Economica, Paris.
44. Mintzberg, Henry. 2004. Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development, Prentice Hall, Pearson Education, Harlow, UK.
45. Nauffal, Diane and Nasser, Ramzi. 2012. Strategic Planning at Two Levels, Planning for Higher Education, July-September: 32-39.
46. Owens, Mackubin Thomas. 2007. Strategy and the Strategic way of Thinking, Naval War College Review, Autumn, 60 (4): 111-124.
47. Pech, Richard J & Durden, Geoffrey 2003. Manoeuvre warfare: A new military paradigm for business decision making, Management Decision, 41 (1/2): 168-179.
48. Poister, Theodore H & Streib, Gregory. 2005. Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government, Public Administration Review, Jan/Feb, 65 (1): 45-56.
49. Rampersad, Hubert K. 2001. A visionary management model, The TQM Magazine, 13, (4): 211-223.
50. Reiter, Dan (1999). Military strategy and the outbreak of international conflict: Quantitative empirical tests, 1903-1999, The Journal of Conflict Resolution. June, 43 (3): 366-387.
51. Sandercock, Leonie; Healey, Patsy; Kunzmann, Klaus R; Mazza, Luigi. 1999. Expanding the 'language' of planning: A meditation on planning ..., European Planning Studies, October, 7 (5): 533-561.
52. Schaeffer, Chantale & Mailhot, Véronique. 2009. Les universités sur le chemin du management stratégique, Revue Française de Gestion, 191 (1): 33-48.
53. Schmincke, Don. 2009. Strategic Planning Delusion, Leadership Excellence, January, 26 (1): 10.
54. Shannon, Chance. 2010. Strategic by design: Iterative approaches to educational planning, Planning for Higher Education, 38(2): 40- 54.
55. Simpson, Dan. 1994. Rethinking vision and mission, Planning Review, Sep/Oct, 22 (5): 9-11.
56. Swenk, Jean. 1999. Planning Failures: Decision Cultural Clashes, The Review of Higher Education, 23 (1): 1-15.
57. Tischler, Len; Biberman, Jerry & Abbass Alkhafaji. 1998. A new strategic planning model for universities undergoing transformation, International Journal of Commerce & Management, 8(3/4): 85-101.
58. Zandi, Gholamreza et al. 2013. The Strategic Planning Process and Current Practices: A Comparative Empirical Study of UMW Toyota Motor and Chemical Company of Malaysia, Asian Social Science. 9(9): 185-196.