

إصلاح التعليم العالي في العراق مدخل إستراتيجي

The Higher Education Reforming in Iraq A Strategic Approach

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الانبار

يواجه التعليم العالي والبحث العلمي في العراق منذ الثمانينات من القرن الماضي جملة كبيرة من التحديات ازدادت وتأثرها وتعمقت آثارها بعد الاحتلال وكان لتلك التحديات انعكاسات على أدائه وسمعته ومكانته بين مثيلاته في الدول العربية إلى الحد الذي صرنا نسمع أن هناك تهديداً صدر من قبل جهات معينة بعدم الاعتراف بشهادة العراق في حال ظل التعليم العالي والبحث العلمي على ما هو عليه . وتشير الدراسات الميدانية التي أجريت على العديد من الميادين إلى فاعلية المدخل الإستراتيجي في معالجة المشاكل الإدارية والتنظيمية على مختلف المستويات وقدرته على تطوير وتحسين الأداء ، وبناء على ذلك فقد تم اعتماده أسلوباً علاجياً وتطويرياً لأداء منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق . وكان البحث قد تطرق إلى بعض الجوانب المفاهيمية للمدخل الإستراتيجي بالقدر الذي تتطلبه عملية بناء الجانب التطبيقي .

انطلق البحث من فرضية

منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق باتت في خطر كبير يهدد وجودها وسمعته ومستقبلها وإن محاولة تجاهل هذا الوضع الجديد أو التماهل باتخاذ التدابير اللازمة لمواجهته سيعرض مستقبل البـ وأزمات ليست لها نهاية وقد أوصى الباحث بضرورة تبني المدخل الإستراتيجي من قبل المسؤولين في التعليم العالي بديل يتناسب والمرحلة الراهنة على أن تتم عملية التبني من قبل ثلاثة أطراف رئيسة هي دعم من قبل القيادة السياسية للبلد وبتخطيط وتبدير من قبل القيادات الإدارية للتعليم العالي والبحث العلمي على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وعلى مستوى رؤساء الجامعات والعمداء ورؤساء الأقسام العلمية وبمؤازرة ومساندة من قبل المجتمع من خلال منظماته الرسمية وغير الرسمية للوصول إلى الأهداف المطلوبة .

Abstract

The Iraqi educational and scientific research system has faced a huge of challenges . The affects of These challenges had increased largely and deeply even became out of control especially after The American occupation . These challenges replaced negative reflection against its reputation and states among its counterparts in different parts of The world .

Unfortunately , We used to hair dangerous speeches released by considerable organizations in education fields threaten to cancel The confession of Iraqi certification if The higher education situation remain untreated rightly .

The empirical studies that accomplished in many sectors have approved effectiveness of strategic approach in solving their managerial and organization

problems for all their different level, as well as its ability to improve their performance . accordingly, this research has adapted this approach to be The suitable method for solving The Iraqi higher education system problems and to improve its performance as well.

The research, however, explained the conceptual aspects of the strategic approach to build up the theoretical base which it is considered to be prerequisites of the main foundation of The applied side of this approach .

The research emerged from a hypotheses embodied, the though and the philosophy frame of it and it's methodology .

The research have concluded that the higher education and scientific research in Iraq has a huge and dangerous problems threaten it's reputation .

The research recommended that the strategic approach should be adopted by the responsibilities of the Iraq higher education as a suitable alternative for current situation .

The adoption process should be participated and practiced by three main players .

The practice may be like the following processed :

- 1- Supports by the policy leaders .
- 2- Planning and managing of managerial leaders of higher education system representing by higher education and scientific research ministry, universities presidents, collages deans, and head of scientific departments.
- 3- Sustain efforts provided by civil social organization and other individuals .

لا شك أن قطاع التعليم العالي يعدّ المصدر الأساس لصناعة وصيانة الموارد البشرية في كافة المجالات ولشئى التخصصات ، وبالتالي فهو المورد الرئيسي لعوامل لنهوض والتطور والتنمية لكافة المجتمعات والأمم وأمل الشعوب في تقرير مصيرها ورسم مستقبلها وتحقيق آمالها ، فلا غرابة أن يفرض هذا القطاع على السياسيين والاقتصاديين وأصحاب القرار التزاماً يوازي دوره وأهميته في الإصلاح والتنمية يمازجه قلقاً يرتقي بحجمه إلى المسؤولية التي قطعوها لشعوبهم ومواطنيهم في تحقيق الرفاهية والتنمية المستدامة ، ولهذا السبب أو ذاك فإنّ هذا القطاع صار من أكثر القطاعات تحسناً وتأثراً بالمتغيرات البيئية والتطورات التقنية والعلمية التي تحصل في العالم والتي صارت بمجملها وفي ظل العولمة وهيمنة المؤسسات العالمية ومشكلة التراجع الاقتصادي تشكل تحدياً ومنعطفاً لا يعرف حدوده ولا يمكن تلمس آثاره وانعكاساته في ضوء الحسابات التقليدية والمعايير المتعارف عليها ، فسرعان ما انهارت أمام هذا السيل العارم من التحديات والتطورات العديد من قد عدد منها مكانته السوقية وخسر جزءاً غير يسير من قدراته التنافسية وصار في وضع باتت فيه الحلول والمعالجات وعقد الاتفاقات والكارتلات بشكلها المعهود والمتعارف عليه غير مجدية ، وإنّ صناعة القرار واتخاذها في وضع كهذا صار ضرباً من ظروف المجازفة ، فقد يترتب على أي منها المزيد من الخسائر ، وصار مصطلح " المضطربة " هي الصفة السائدة والملازمة للبيئة العالمية .

وفي مجال التعليم العالي والبحث العلمي ، فقد أفرزت هذه التحديات الجديدة والبيئة المضطربة والوضع الاقتصادي الجديد نوعين من المؤسسات التعليمية ، مؤسسات استطاعت بشكل أو آخر ان تتكيف مع الوضع الجديد من خلال تحسين مخرجاتها من تأثير تلك التحديات والاستجابة للمتغيرات الجديدة بتقديم قدر ما من التضحيات البشرية والمادية ترتبت على إعادة هيكلتها وترتيب أولياتها بالشكل الذي يعمل على تطوير أدائها باعتماد الصيغ والأساليب المتطورة ومن بينها أسلوب إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M.) المتطور فقد ظل هذا النوع من المؤسسات المتطورة يؤدي دوره بالشكل المطلوب وريح المنافسة من خلال تلبية ل حاجات السوق وترجمتها إلى شروط ومتطلبات للتخرج وفقاً للمعايير والمواصفات الدولية . وند المؤسسات التعليمية لم يتمكن من التكيف مع الوضع الجديد لأسباب شتى فتقادت مخرجاته وتراجعت مكانته و صار مصيره إلى الانهيار أقرب منه للنجاة والثبات والتطور ، وهذا هو حال التعليم العالي في العراق .

على الرغم من أن مشكلة التعليم العالي في العراق هي ليست بالجديدة لكنها تقامت وتعددت أبعادها في ظل الظروف والتطورات العالمية المتسارعة والمتعاقبة من جهة وبسبب الحصار ثم الاحتلال وانعكاساته المدمرة للبنى التحتية على كافة المستويات من جهة أخرى .

فمخرجاته لم تعد تمتلك الحد الأدنى من متطلبات الجودة الشاملة وإن قياداته المتعاقبة تكاد لا تمتلك الرؤيا الإستراتيجية لما سيكون عليه التعليم العالي والبحث العلمي للسنوات الخمس أو العشر القادمة وصرنا نسمع بين الفينة والأخرى تهديدات تفيد بعدم الاعتراف بشهادة الخريجين إذا استمر مستوى الخريجين على ما هو عليه .

ي ذلك فنحن اليوم أمام مفترق طريق ؛ إما الاستمرار بعدم الاكتراث بما يحصل لمؤسساتنا التعليمية اليوم من تحديات وتهديدات والنهية ستكون لا سامح الله وخيمة ، وأما التصدي بحزم لهذا الوضع الجديد واتخاذ الإجراءات المناسبة والسريعة للحد من هذا التدهور في مستوى جودة مخرجات التعليم العالي ومن ثم العمل على تطويرها وفق المعايير والمقاييس والأساليب المتطورة وبالذات أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي أصبحت مقاييسه عالمية التطبيق .

وتندرج مهمة هذا البحث تحت باب الإصلاح والتطوير ولكن بمنظومة التعليم العالي والبحث العلمي في عراق ، والبحث بالأساس محاولة ، ومحاولة جادة لإبراز أهمية ودور منظومة التعليم العالي وانعكاساته على أهداف التنمية بشكل عام وإلى ما تتعرض له هذه المنظومة في العراق من تحديات لها انعكاسات خطيرة على مستقبل هذا البلد والتشديد على إدراك خطورة هذا الموقف من قبل المسؤولين على كافة المستويات ومن ثم فالموقف يتطلب وقفة مشرفة وانتفاضة وجدانية ونكران للذات تساهم فيه كافة الأطراف المسؤولة عن إصلاح العملية التعليمية بشكل مباشر أو غير مباشر كل حسب نفوذه وسلطانه وإمكاناته .

وقد أختير المنهج الإستراتيجي دليلاً مرشداً علمياً وعملياً لتوحيد وتحريك تلك الجهود والاتجاه الذي يخدم أهداف تلك المنظومة ويطور أدائها بما يلبي حاجات السوق ويخدم المجتمع ويضمن لها الديمومة والاستقرار والتطور ويعيد لها هيبتها وسمعتها .

1- منهجية البحث :

1-1 :

التعليم العالي والبحث العلمي في العراق ومنذ الثمانينيات من القرن الماضي وربما أبعد من ذلك يعاني من مشاكل وتحديات كبيرة على مختلف المستويات ، وغياب واضح للرؤيا الإستراتيجية حول مستقبل هذا القطاع ، ولعل من المفيد أن نورد هنا ما ذكره الدكتور (قاسم حسين صالح) رئيس الوحدة الإرشادية في جامعة بغداد وعضو اللجنة التنسيقية للمؤتمر السابع للتعليم العالي في العراق المنعقد عام 2004 ، إذ يقول " في ما نحن المشاركون في هذا المؤتمر المبارك دخلنا قاعته ونحن لا نملك تصوراً بخصوص فلسفة التعليم وأهدافه ، تع الآن بحرية أكبر للتعبير .. (صالح ، 2004 10) .

وإذا كان هناك كلام من الماضي قد قيل حول وجود خطط وعقد مؤتمرات لإصلاح التعليم العالي فهي لا تتعدى كما يقول المثل (ذر الرماد في العيون) كلها محاولات تدخل في باب التأمّل والتشويق والاستدراج والاحتواء لتلئين الرأي العام وتغيير دوره من ناقد بصير إلى تبريري مدافع لتمرير حالات التدهور والتراجع التي يعاني منها تحت ذرائع وحجج مختلفة مما جعل هذا القطاع الحيوي يتعرض إلى خسائر في موارده البشرية خاصة التدريسيين والعلماء (هجرة أعداد كبيرة منهم خارج القطر) الذين يشكلون القاعدة العريضة لتطوره وإلى تقادم الأجهزة والمعدات والمصادر العلمية وإلى نقص شديد في المستلزمات الأساسية الأخرى وإلى خروقات لأنظمتها وقواعده لخدمة أغراض سياسية أو اجتماعية فضلاً عن ضعف دعم القيادات السياسية المتلاحقة لهذا القطاع ، كل ذلك أدى إلى المخرج التعليمي وتزعزع سمعة التعليم وزيادة الفجوة المعرفية بينه وبين مثيلاته في نفس القطاع سواء على مستوى الدولة العربية أو الأجنبية مما شجع على حصول ظواهر تكرر حالة التأخر في هذا القطاع كظاهرة

2-1 _____ :

إنّ مشكلة التعليم العالي والبحث العلمي هي مشكلة كبيرة ومعقدة ومتعددة الأبعاد ولا يمكن تجزئتها أو النظر إليه من زاوية ضيقة بل لا بد من التعامل مع هذه المشكلة بشيء من التروي والحكمة و دروس الماضي واستقراء المستقبل بكل ما يحمل من فرص وتهديدات وجعلها قاعدة رصينة وأمينة لانطلاقه صحيحة وتسديدة صائبة باتجاه تقويم أداء التعليم العالي في العراق وتحديد مشكلاته ومن ثم العمل على معالجتها بالشكل الذي يضمن تحسين أداءه ويطور مخرجاته بما يخدم أهداف البلد التنموية .

وبعد الدراسة والتحميص على المستويين النظري والتطبيقي وجدنا بأن (المدخل الإستراتيجي) هو من أكثر المداخل اتساقاً وانسجاماً مع توجه البحث وهدفه على الأقل في الوقت الراهن لما يتسم به من خصائص ومزايا تعدّه مؤهلاً لهذه المهمة الأساسية . وبناء على ذلك فإن البحث يتلخص بتسليط الضوء على المدخل الإستراتيجي ودوره في مواجهة التحديات والمشاكل التي يعاني منها التعليم العالي والبحث العلمي في العراق من جهة وقدرته على تطوير وتحسين أداءه من جهة أخرى من اجل تقليص الفجوة المعرفية بينه وبين القطاعات المناظرة في الدول

المتقدمة من جهة وتقليص الفجوة بينه وبين متطلبات سوق العمل ومن أجل المساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف التنمية الوطنية والقومية .

ومما يدعو للفتاؤل في إمكانية إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي في العراق ما ينقله لنا الأستاذ الربيعي الذي ينقل لنا صورة مختصرة عما حدث في المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق المنعقد للفترة من 11 13 2008 في محافظة أربيل فمن جملة ما يذكره بأنه (لا بد من القول أنني استغربت استغراباً شديداً لوجود هذا العدد من البحوث التي تتعلق في جوهرها بإصلاح الجامعة والعمل الجامعي ، مما يدل على الإمكانيات الفكرية الواسعة التي يمتلكها الأستاذ الجامعي العراقي وقدرته على التكيف في وضع انعدم فيه البحث العلمي المختبري الذي يعتمد على التقنيات الحديثة المفقودة حالياً في العراق (الربيعي ، 2008) .

1-3 أهمية البحث :

لا شك أن منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في أي بلد تعد عنصراً من عناصر وعوامل نهضته وتقدمه وتطوره كونها تمثل القاعدة المعلوماتية والشريان الحيوي الذي يغذي العقول وينور البصائر بالمعلومات والمعارف وينميها ويطورها ويعزز القدرات والإمكانيات الذاتية ويوصل المواهب ويكشف الكامن والمستتر من عوامل الطموح والإبداع والتألق ويدعم الخبرات بكل ما هو متجدد ويعبارة أدق فهي البوتقة التي تتفاعل وتتكامل فيها عدة عوامل ومستلزمات " عوامل معرفية + موارد بشرية + مستلزمات مادية معلوماتية " ليتبلور عنها ما يعرف بـ " المورد البشري " حجر الزاوية والركن الأساس للتنمية المخطط والموجه والمنفذ لعوامل التغيير والتطور المحرك الأساسي لعوامل التنافس والسباق وهو الناقد والمقوم وبالتالي فهو مفتاح سعادة الشعوب وهذا ما يعكس سر اهتمام المنظمات ها البشرية ، وبالتالي بمؤسساتها التعليمية والتربوية .

لم يعد دور منظمات التعليم العالي والبحث العلمي في ظل توجهاتها الجديدة محصوراً في أعداد الخريجين أعداداً أكاديمياً ومهنياً ولم تعد قراراتها وتحديد أهدافها حكراً على مسؤوليها بل تعداه إلى أبعد من ذلك بكثير فبفضل العولمة والتقدم التكنولوجي وما رافقهما من تحديات على مختلف الصعد وما أتت به من فرص ومزايا فضلاً عما نجم عن عمليات السباق والتنافس بين الدول المتطورة من عوامل ومتغيرات فرض أنواع من السلوكيات واشترط آفاق جديدة من المعارف والمهارات التي ينبغي توفرها في الموارد البشرية (الخريجين) من أجل التعامل مع تلك المتغيرات بالشكل الذي يرتقي إلى مستوى حساسية وخطورة وأهمية تلك المتغيرات على المنظمة بشكل خاص والبلد بشكل عام ، كل ذلك دفع بمسؤولي التعليم العالي والبحث العلمي لتلك الدول أن يسارعوا في إعادة حساباتهم وأن يوسعوا من دائرة تفكيرهم وابتكروا أنماطاً جديدة من التخطيط الإستراتيجي وأن يختاروا لمنظمتهم أساليب جديدة تؤمن لها حسن الاستجابة والتكيف مع تلك المتغيرات بشيء من الحيطة والحذر لتجنب أية خسارة محتملة لمخرجاتها ومن ثم بناء قاعدة قوية من الثقة المتبادلة مع الز

" النخب المتعلمة " من المجتمع في عملية التخطيط وضع القرارات من أجل تطوير فاعلية وكفاءة مخرجاته ومن خلال ترجمة تلك الاحتياجات الجديدة إلى أهداف جديدة وخطط جديدة وهذا يتطلب إعادة النظر في مناهج التدريس وأساليبه ومستلزماته وعمليات التقويم والقياس وفقاً للمعطيات الجديدة ، ومن هنا فقد صار بناء المجتمع المعرفي هدفاً استراتيجياً جديداً لمؤسسات التعليم العالي للدول المتقدمة إضافة إلى أهدافه التقليدية الأخرى ، فأهمية البحث

من زاوية أخرى تتمحور حول ضرورة أن تتبنى مؤسسات التعليم العالي المجتمع المعرفي الذي يساهم بشكل فاعل في سد الفجوة المعرفية وتحقيق الأهداف التنموية كخطوة لاحقة .

4-1 فرضية البحث :

ينطلق البحث من فرضية تجسد الإطار الفكري والفلسفي للبحث وتتلخص بما يلي :

" كلما ضعف الواعز الإستراتيجي لدى مسؤولي التعليم العالي والبحث العلمي كلما أدى ذلك إلى :

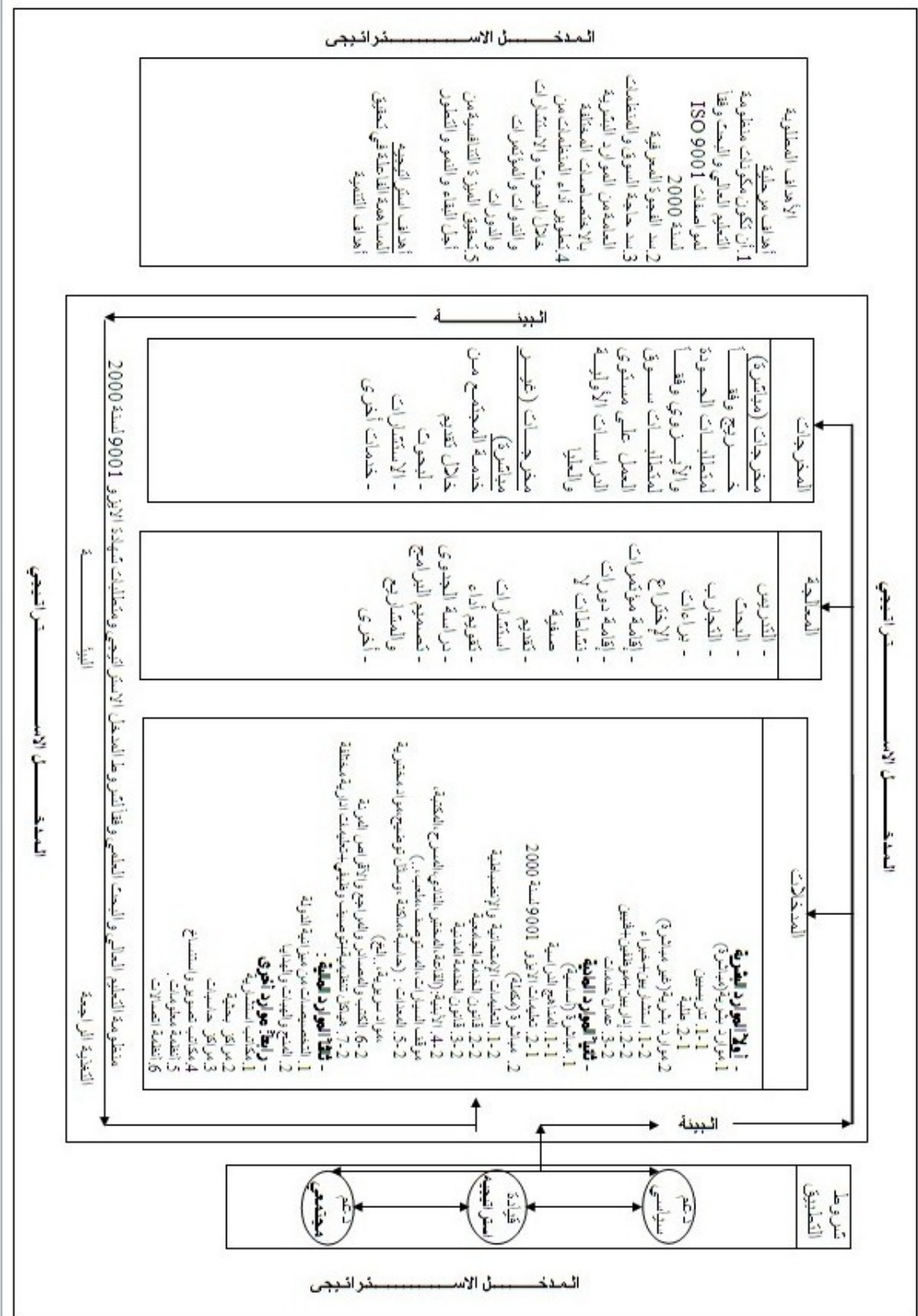
- 1- ضعف التوجه الإستراتيجي وعدم وضوح الرؤية الإستراتيجية وهذا يؤدي إلى :-
- 2- تضائل فرص التطوير وتحسين جودة المخرجات التعليمية وهذا يؤدي :-

- ازدياد حدة التحديات التي تواجه التعليم وصعوبة السيطرة عليها .
- تساع الفجوة المعرفية بين القطاع وبين القطاعات المناظرة في الدول المتقدمة .
- ازدياد وتعميق أشكال الفساد .
- تعقد عملية التخطيط للتنمية .

5-1 _____ :

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في استعراض مواد ومفرداته وهو يعد في مرحلة زمنية يصعب بها إجراء البحوث الميدانية الصادقة أو الموضوعية نظراً للمحددات والتحديات الأمنية والاجتماعية التي يمر بها البلد والتي لا يمكن للإستبانة أن تعمل ولا يمكن للمستجيب أن يقول كلمة الحق ولم يبق أمام الباحث إلا أن يضع تصورات وآراءه لما ينبغي أن يكون في ضوء المعطيات البيئية التي يمر بها البلد من خلال ما يطلع عليه أو يسمعه أو يراه وهذا أضعف الإيمان ، وبناءً على ذلك يكون المنهج أعلاه البديل الذي يفرض نفسه على الباحث في الوقت الراهن في المجالات التي تتعامل مع الموارد البشرية كمادة أساسية للبحث .

6-1 _____ :



2- الإستراتيجية : مدخل نظري :

1-2 مفهوم الإستراتيجية ، تأصيل تاريخي :

كلمة " استراتيجية " strategy " كلمة انجليزية الأصل والمنشأ وتعني بالعربية " الشرط " أطلقت ابتداءً على النهائي لحملة عسكرية ما هو احتلال منطقة محددة ، فإن الوصول إلى الهدف يتطلب أن تتضمن الخطة " نقلات " محدودة ومحسوبة ، ووضع بدائل متعددة لكل نقلة بحيث يختار أفضلها من حيث الوصول إلى الهدف بنجاح وبأقل الخسائر الممكنة وسميت هذه النقلات وما يتفرع عنها ويغذيها بـ " الإستراتيجية " ، ثم أصبحت الإستراتيجية تطلق على " التخطيط المتكامل " أما التحركات التي يتم في إطارها فتسمى تكتيكاً (2004 : 53) .

وقد تبارى باحثوا ومفكروا علم الإدارة في وضع مفاهيم تتلائم والتطور الذي صاحبه ، حيث لم يعد حصراً بالعلوم رية بل امتدت إلى العلوم الإدارية من منطلق التعقيد البيئي وعامل الندرة في الموارد التي يكتنف عمل المنظمات مما يتطلب من الإدارة أن تكون إستراتيجية تحسن استخدام قواها لإدارة الصراعات وتحجيم التهديد لتحطيم الفرص التي تمكنها من التكيف لهذه البيئة المعقدة وبذلك فإن الإستراتيجية خرجت من الإطار الجزئي إلى (1998 : 82) .

ولعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية ، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفرد الأمريكية (الفريد ساليندر) حينما استعرض كتابه الذي أصدره عام 1962 (الهيكل التنظيمية للشركات الكبرى) في أمريكا وخرج بأربع إستراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية . وفي عام 1965 (ودور) بحثاً ربطت فيه التغييرات التنظيمية مع التقنية . ثم ظهر بعد ذلك عدد من الباحثين كل أجاد في مجاله ومن أشهرهم (هلين و هنجر ، 1976) والعالمان (كينز وتريجو ، 1978) ، و (أومايو ، 1985) (وثيمبسون ، 1991) و (جورج يب ، 1992) ، ثم انتشر هذا المفهوم بعد ذلك انتشاراً كبيراً (زين العابدين ، شبكة . (

" لقد تفاوتت الآراء بشأن هذا المفهوم طبقاً للمراحل الزمنية التي مر بها . فقد عرفت الإستراتيجية قديماً بـ (علم الجنرال) وعرفها اليونان بأنها مجموعة القرارات الهامة المشتقة من عملية إدارية عالية التنظيم لاتخاذ القرار على أعلى المستويات الإدارية في المنظمة ، وقد اتضح في الممارسة أن الإدارة الإستراتيجية توفر للمؤسسة أسلوباً متميزاً بالمستقبل وتشكيلة ذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع ، ويعود الفضل إلى تطوير هذا المفهوم وفي تطبيقاته في الإدارة إلى عالمين الأول موظف كبير في شركة التلغراف والتلغراف الأمريكية هـ و جـ سـ تـ رـ نـ اـ رـ د (Chester Binard) ، والثاني أستاذ جامعي في مكتبة إدارة الأعمال في جامعة هارفرد الأمريكية يدعى الفريد (Alfred Chandler) .

(برنارد) حول رسالة المنظمة ، فيقول (برنارد) إلى أن المدراء في الإدارة العليا يستطيعوا أن يوضحوا لماذا منظماتهم قائمة وما هي رسالتها ، فلن يستطيعوا التعامل بفاعلية مع القضايا الهامة التي تواجه منظماتهم داخلياً وخارجياً ، من دون أن يستطيعوا تقديم فكرة وا

يكن بمقدورهم الإجابة عن السؤال الهام الذي يطرحه العاملون : إلى ماذا ستقضي جهودهم وما الذي سيتحقق نتيجة

أما (كاندالر) فقد نظر إلى الإستراتيجية نظرة أخرى وأضاف بعداً جديداً مختلفاً إلى أبعاد العملية الإدارية ، فقد ركز كل نشاطه العلمي على علاقة البناء الإستراتيجي للمنظمة ، ولاحظ أن عملية اتخاذ القرارات في المنظمة تختلف بتطبيقاتها وتوجهاتها باختلاف الإستراتيجيات المتبعة لها . ومن هنا جاءت مقولته الشهيرة بأن البناء التحتي للمنظمة يتبع استراتيجياتها ، ومن هنا فإن كل النظريات والنماذج الخاصة بالإدارة الإستراتيجية تأثرت بشكل أو آخر بطروحات العالمين أعلاه " (القطامين ، 1996 : 14-16) .

2-2 : تعريف الإستراتيجية :

لا يوجد تعريف محدد وشامل للإستراتيجية شأنه شأن المصطلحات النظرية الأخرى والـ

التعاريف التي تمثل وجهة نظر متبنيها (4 : Rebson,1977) :-

يعرفها أنسوف (1965 , Ansof) بأنها عبارة عن القاعدة التي تنطلق فيها القرارات الموقعية والتسويقية في ظل ظروف بيئية غير مؤكدة .

ويعرفها ستينر و ماينز (1977 , Stainer and Miner) تشير إلى التشكيل أو الصيغة التي تتضمن رسالة المنظمة ، غاياتها ، وأهدافها ، وإستراتيجياتها ، وسياساتها ، وبرامجها المعدة لتحقيق الأهداف والطرق المطلوبة للتحقق من أن إستراتيجيته حققت أهدافها المرسومة .

ويعرفها مينتيزبرج (1979 , Mintizbreg) بأنها تعبير أو مفهوم واسع يتضمن كيف ينبغي أداء العمل ، وكيف يتم تحقيق الأهداف ، وما هي السياسات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف . وأن ضمان الإستراتيجية المنافسة تبنى على أساس ربط المنظمة ببيئتها . والإستراتيجية وفقاً لـ ريبسون (1977 , Rebson)

على تكامل كل من الأهداف الرئيسية للمنظمة مع سياساتها ونتائج التنفيذ في كل متكامل .

" وعرفها آخرون بأنها تعني " الخطة " أو " الاتجاه " أو " منهج عمل " الموضوع لتحقيق هدف ما وهي " الممر " أو " الجسر " الذي يأخذ من هنا إلى هناك ، وهي " الأسلوب " وهي " طريقة العمل " والثبات على سلوك معين ، وهي مكان أو موقع أو تحديد " مكانة " تريد الوصول إليها ، وهي " منظومة " أي أنها نظرة المنظمة للعمل ، فهي " الرؤية الشمولية " وهي " الطريقة الشاملة " التي يتم اختيارها لتحقيق الأهداف على المدى البعيد بحيث تشمل كل ات الزمانية والمكانية ، والمادية والبشرية ، والحسابات الواقعية والمستقبلية ، ولها " الاتجاه العام " أو " خط السير " الذي تتخذه المنظمة وصولاً إلى غاياتها " (القطامين ، 1966 : 54) .

وعرفت أيضاً : بأنها خطة طويلة الأمد تصمم لتحقيق هدف محدد⁽¹⁾ بارة عن خطة تنظيمية وممتقنة

، أو هي عبارة عن فرع من فروع علم العسكرية يتعلق بالأوامر العسكرية وإدارة وتخطيط الحرب⁽²⁾

عامة أو اتجاه لتحقيق أهداف محددة⁽³⁾ ، أو هي عبارة عن مدخل يؤثر على الاتجاه العام للمنظمة ويؤسس لها

(1)www.en.wikipedia.org/wk./strategic..

(2) www.princeton.edu/pert/webwn..

(3) www.usda.gov/wps/portal/ut/pl-s.7-o-A/7-o-10rs..

بيئتها المستقبلية⁽¹⁾ هي عبارة عن مدخل أو خطة عمل تصمم للتنفيذ أو للمساعدة في تنفيذ أهداف أو غايات معينة⁽²⁾ ، أو هي مجموعة من الأنشطة أو الفعاليات لانجاز مخرجات تتطلب انجاز نتائج⁽³⁾

" ويعرفها كوين (Quinn , 1980) Pattern سياساتها ونتائج أعمالها في كل متماسك .

ويعرفها جونسن و سكولس (Johnson and Scholes , 1973) على أنها اتجاه وهدف المنظمة على المدى الطويل وذلك من خلال مقارنة الموارد مع المتغيرات البيئية " (Jahn and L-Gillies , 2000 : 175)

" وعرفها (ابراهيم منيف) في كتابه " تطور الفكر الإداري المعاصر " بأنها أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك . وحسب (معهد ستانفورد) هي الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيق أغراضها ، وحسب تعريف (كبر) هي صورة التوجه إلى ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً وحسب (أومابا) فإن جوهر الإستراتيجية هي الإتيان بالأساليب والإجراءات الهادفة بشكل مباشر إلى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها والهدف الإستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار " (زين العابدين ، شبكة الانترنت)

والباحث يتبنى تعريف (ستينر وماينر) اللذان يرون بأن الإستراتيجية عبارة عن الشكل أو العينة التي تتضمن رسالة المنظمة وغاياتها ، أهدافها ، استراتيجياتها ، سياساتها وبرامجها المعدة لتنفيذ الأهداف والطرق المطلوبة للتحقق من أن الإستراتيجية حققت أهدافها المرسومة وذلك للأسباب التالية :

- (1) إنَّ التعريف يوضح ما هي الإستراتيجية كمصطلح ويعبر عنها بالشكل أو الصيغة .
- (2) وأنه يوضح مكوناتها الأساسية المتمثلة بـ : الرسالة ، الهدف ، السياسات ، البرامج .
- (3) إنَّ مهمة الإستراتيجية لا تنتهي عند وضع التخطيط فحسب وإنما لابد من الرقابة والتقييم للتحقق من مستوى جودة الأداء وفق المعايير الدولية المعترف بها

2-3 أهمية الإستراتيجية :

يتسم العصر الحديث (الألفية الثالثة) بازدياد وتفاقم عوامل التحدي وتعقيد مكوناتها وصعوبة تحليلها والتصدي لها وهي تأتي تحت عناوين مختلفة كالتقنية ، العولمة ، التغيير ، الميزة التنافسية ، الجودة الشاملة ، التمكين ، رأس لمنظمات الذكية... وما شابه ذلك ، الأمر الذي يستلزم من الدول والحكومات والمنظمات اتخاذ التدابير اللازمة للتكيف .

(1) www.domacoc.or/presentations/2007-04-11-Adelman-DWGGlossary.

(2) www.pfc.co/cms-en/page1112.cfw.

(3) www.facsia.gov.au/annua/report/2004/glossary.htm.

" وتعد الإستراتيجية أو المنهج الاستراتيجي واحدة من أهم وأفضل الوسائل التي تستجيب لهذه التغيرات وتعزز ، فالمنهج الاستراتيجي يساعد المنظمة على التعرف على بيئتها وبيبرر مشروعية وجودها ، ومن ثم حصولها على التأييد والدعم من البيئة ، كما أن الإستراتيجية تعد أداة تنسيقية تحشد جميع الجهود في المنظمة لتحقيق أهدافها ، فضلا عن كونها محورا أساسيا لتحقيق الاتصال الفاعل بين جميع مستوياتها ، وبدون الإستراتيجية فإن المنظمة لا تدرك أين تسير وبالتالي فبدون الإستراتيجية لا يمكن للمنظمة أن تحدد لها رسالة أو رؤية أو هدف . ويخدم التوجه الاستراتيجي وحدة التفكير في المنظمة ، حيث يعد دليلا لربط جميع الخطط فيها ، ويساعد في تحديد الأولويات بالنسبة لأنشطتها إذ يعد مرشداً لتحقيق الموارد " (الركابي 1998 : 48) (Robson , 1997 : 14) .

ولعل أهم ما نشر حول التجربة المعاصرة للإدارة للإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي ، سلسلة مقالات تناولتها العديد (جنرال إلكتروك) بعد تولي الدكتور (جاك ويلش) قيادتها ، حيث

حققت نتائج مذهلة تمثلت في : (زين العابدين ، شبكة الأنترنت) .

1- تبديل صفة صناعتها من صناعة كهربائية إلى صناعات تقنية عالية مع تعدد الاستثمارات الصناعية .

2- تطوير مركز التدريب الإداري للشركة .

3- تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز

4- خلق جو عمل جديد .

5- تشجيع المبادرة الفردية .

6- القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات إلى الإدارات المتوسطة والإشرافية .

7- ارتفاع الإنتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمي .

" دراسات عديدة أجريت على منظمات الأعمال الأمريكية أن عدد المنظمات التي اعتمدت على مفهوم (الإدارة الإستراتيجية) يفوق عدد المنظمات التي لا تأخذ بهذا المفهوم وأن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدي إلى النجاح والنمو والاستمرار .

ت التي أجراها كل من (لوبين وهاوس) عام 1970

المفهوم في قطاعات صناعة الأدوية والصناعات الكيماوية والآلات فاقت المنظمات الأخرى المماثلة التي تعتمد هذا المفهوم في مؤشرات المبيعات ومعدل العائد على رأس المال المملوك والعائد

وأكدت دراسة أخرى أجراها كل من (إيستلاك وماكدونالد) أن المنظمات التي استخدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجي تميزت بمعدل نمو عالي جداً في المبيعات والأموال ، ودراسة أخرى قام بها كل من (كارجر وواليك) أكدت أن التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي فاقت المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم في ثلاثة عشر

أما الدراسة التي قام بها كل من (شوافلر و بازل و هيني) على 57 منظمة أعمال كبيرة على أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الإستراتيجي قد فاقت تلك التي لم تعتمده في معدل الفائدة على رأس المال المستثمر " (زين العابدين ، شبكة الأنترنت) .

ومما تقدم نخلص إلى أن الإستراتيجية تعد محركاً وموجهاً لعوامل النمو والتطور ومحفزاً لبواعث المنافسة والتطلع نحو الأفضل على كافة المستويات ، بل إن الإستراتيجية قد تنفرد في توحيد كافة الجهود ولكافة المصادر وتعزيزها باتجاه أهداف المنظمة وأهداف المجتمع ككل .

2-4 : أهداف الإستراتيجية :

يؤكد العاملون في مجال الإستراتيجية على أن الإستراتيجية من شأنها تحقيق الأهداف التالية : (الدوري ، شبكة :

- 1- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة .
- 2- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها .
- 3- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة .
- 4- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة .
- 5- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة .
- 6- الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصالحة
- 7- توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية .
- 8- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي .
- 9- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل
- 10- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة .
- 11- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفاعل معها .
- 12- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل
- 13- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفاعل معها .
- 14- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة .
- 15- توفير أدوات التنبؤ والتغيير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة .
- 16- تحديد وتوجيه قرارات
- 17- التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أماما المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها .
- 18- تحديد أفضل بدائل توفير المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة .
- 19- تعميق إحساس أعضاء المنظمة لأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فاعليتها .
- 20- تطوير أساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة .
- 21- وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها .

2 - 5 خصائص الإستراتيجية الناجحة :

(James Kange and Robert Grant) خصائص الإستراتيجية الناجحة بالقدرة على : (العطيات ، 2006 : 139)

- 1- تحديد الأهداف البسيطة طويلة الأجل .
- 2- تحليل البيئة التنافسية .
- 3- التقييم الموضوعي للموارد .
- 4- التنفيذ المؤثر للإستراتيجية .

ي تبنته دراستنا فإنَّ خصائص الإستراتيجية الناجحة يمكن تحديدها وفقاً

:

- 1- المحور الفلسفي ويتمثل بما يلي :
 - . القدرة على تحديد رؤية ورسالة المنظمة وفقاً لفلسفة الدولة تجاه مجتمعها.
 - . القدرة على ترجمة الرؤية والرسالة إلى أهداف إستراتيجية .
- 2- داري والتصميمي :
 - القدرة على اختيار القيادات الإدارية التي تتناسب كفاءتها وحجم وخطورة الأهداف الإستراتيجية .
 - توفير المستلزمات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .
 - توفير البيئة المناسبة والمحفزة على توحيد الجهود باتجاهات ترجمة الأهداف .
 - القدرة على تحليل المتغيرات البيئية وإدخال التغييرات الضرورية والمناسبة في الجوانب الإدارية والتنظيمية بما يسهل على المنظمة الاستجابة للمتغيرات البيئية .
- 3- المحور التقويمي :
 - القدرة على وضع نظام تقويمي لتقويم أداء المنظمة وتحديد مستوى جودة المخرجات قياساً إلى متطلبات ومستلزمات الحصول على شهادة الايزو 9000 .

2-6 : شروط وعقبات تحقيق الإستراتيجية :

يحدد المعنيون شروط محدودة ينبغي توفرها من أجل تحقيق الإستراتيجية ، وفي نفس الوقت يحددون عقبات ينبغي تجنبها من أجل أن لا تعيق عملية تحقيق الإستراتيجية (زين العابدين ، شبكة الانترنت) ، أما الشروط التي ينبغي

:

- 1- التخلي عن البيروقراطية .
- 2- تشجيع المبادرات الفردية ومنح الثقة إلى العمال مع تفويض الصلاحيات .
- 3- التخلي عن التقنية المتدنية والمكننة المتخلفة والهيكلية الوظيفية المغنية .
- 4- الالتزام بالجانب الإستراتيجي للخيارات المطروحة .
- 5- فهم معدلات السوق الحديثة والمعقدة .
- 6- التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور .
- 7- اعتماد مبدأ شراكة بلا حدود ، حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في عملية الإنتاجية .

أما العقبات التي تحول دون تحقيق الإستراتيجية فهي :

- 1- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل .
- 2- امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحدهم بسبب اعتقادهم بأن لا وقت لديهم منذ ذلك .
- 3- لتخطيط الإستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء .
- 4- مصدر المواد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي .
- 5- التخطيط الفعال يحتاج إلى قوت وتكلفة .

ونستطيع أن نحدد شروط تحقيق الإستراتيجية بما يلي :

- 1) لقناعة التامة لدى القيادات السياسية والإدارية بأهمية الإستراتيجية كشرط لتحقيق التنمية .
 - 2) إيجاد ثقافة تنظيمية مناسبة تؤمن بالإستراتيجية .
 - 3) إيجاد بيئة تنظيمية مشجعة على الأداء الإستراتيجي .
 - 4) وجود نظام رقابي فاعل للحد من عقبات تحقيق الإستراتيجية .
 - 5) توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الإستراتيجية .
- هذا وإن أي خلل في الشروط أعلاه يعدّ عقبة من عقبات تحقيق الإستراتيجية .

3- صياغة الإستراتيجية : Strategy Formulation :

صياغة الإستراتيجية تعني إنشاء خطط طويلة الأمد لإدارة فاعلة للفرص والتهديدات البيئية وتحديد عوامل القوة والضعف للمنظمة ، وتشمل تعريف الرؤية الإستراتيجية الرسالة و تحديد الغايات (الأهداف) ، تكوين الإستراتيجيات ، وضع السياسات (10 ، 2002 ، Hunger ، Thomas) ، ويعتبر البعض الرؤية الإستراتيجية كخطوة تسبق

3-1 : رؤية المنظمة :

معنى الرؤية الإستراتيجية وأهميتها :

الرؤية الإستراتيجية للمنظمة عبارة عن تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها على المدى البعيد والقصير في ضوء الظروف البيئية العامة سواء كانت داخلية أو خارجية وكذلك الظروف المنا وتحليل قواها الذاتية (العطيات ، 2006 : 138) .

الرؤية عند (الدوري) عبارة عن : (الدوري ، شبكة الانترنت) :

- 1- تصورات ، توجهات ، طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل .
- 2- إلى أين تريد الذهاب/الوصول من واقعنا اليوم ؟ .
- 3- ما هي تصوراتنا لما يجب أن يكون عليه حال المنظمة في العشر سنوات القادمة .
- 4- في صياغة الرؤيا يراعى : الاختصار ، الوضوح ، الشمول ، الاتجاه ، المنطق .

إن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى قدرتها على تحديد رؤية واضحة ومحددة لمستقبلها ، وعلى ذلك فإن معظم المنظمات الرسمية تسعى إلى إسباغ الشرعية على وجودها في البيئة التي تعمل فيها من أجل البقاء أطول مدة ممكنة ، وهذا أمر أساسي ، ويتم ذلك من خلال أداء عمل يقيمه المجتمع ، ولا يتحقق ذلك إلا بامتلاك إدارتها العليا لرؤية واضحة ، وهذه الرؤية ضرورية سواء كانت المنظمة في بداية حياتها أو في أثنى

(1998 : 48) .

" قد يتساءل البعض عن جدوى وجود رؤية إستراتيجية واضحة لدى المنظمة لتنفيذ أهدافها المستقبلية وما تريد أن تصل إليه بالنسبة إلى تطوير وتنمية مواردها أو ما تريد أن تقدمه من خدمات ، سواء كانت منظمات عامة أو والجواب بالتأكيد نعم ، فمنذ أن تضع المنظمة إستراتيجيتها تستطيع تسويق خدماتها سواء في الداخل أو الخارج على ضوء رؤيتها لهذه الإستراتيجية ، كما أنها تستطيع أن تضيف خدمات جديدة مبتكرة إلى قائمة خدماتها مثل استيعاب التكنولوجيا المتقدمة حتى تستطيع الوفاء بالالتزامات تجاه المجتمع والموظفين ويجب العلم بأن الرؤية الإستراتيجية ليس الغرض منها التكهّن بما سيحصل أو التنبؤ بعواقب القرارات العملية بل تمثل إرشادات عامة تسير المنظمة أو الدول على هداها ، وهذا لا يتم إلا من خلال الرؤية الإستراتيجية الواضحة التي تطرحها المنظمة بحيث تستطيع مراعاة تغيير الأحوال وتغيير رؤيتها الإستراتيجية وأهدافها تبعاً لتلميها ظروف العمل والاحتياجات على ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية سواء كانت اقتصادية أو سياسية " (العطيات ، 2006 : 137) .

3-2 : متطلبات الرؤية الإستراتيجية :

لا يمكن انجاز أي شيء دون مقابل ، ومن أجل تحويل القوة المحتملة للرؤية إلى قوة حقيقية لا بد من تحقيق المتطلبات التالية : (Certo, Peter, Ottensmeyer, 1995, : 56)

1- يجب بناء الإستراتيجية من خلال إشراك جميع الأطراف الداخلية والخارجية لكي تكون أكثر واقعية وتكون ملاً تحفيزياً لكافة الأطراف للعمل على تحقيقها .

2 أن طرق ترويج هذه الرؤية إلى العاملين في المنظمة هي طرق حرجة أو معقدة وتحتاج من القائد أن يكون قادراً على جعل جميع العاملين يؤمنوا بهذه الرؤية ، ويقول (وليم أوبراين) William O' Brien مدير معهد هو بهذا الخصوص : لكي تكون قائد صاحب رؤية ليس كافياً أن توجه خطاباً تلهب فيه حماس العاملين ولكن

العبرة كل العبرة في قدرتك للتعامل مع المشاكل اليومية ، وكيفية تصريف الأمور وفق الرؤية التي في ذهنك .

3 يجب أن يدرك القائد بأن أي تغيير في الرؤيا السائدة قد يصاحبه مقاومة تغيير معقدة فالقائد يحتاج إلى التعامل مع مقاومة التغيير بنوع من الحكمة ومن خلال إبراز مبررات الرؤية الجديدة والحقائق الجديدة التي يتم اكتشافها خلا مرحلة التحليل البيئي .

وبالطبع فإن عملية صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية هي عملية مستمرة يشارك فيها أكثر من طرف منهم أولياء الأمور والطلبة إضافة إلى إدارة المؤسسة التعليمية والعاملين فيها وقد تشكل من الأطراف أعلاه لجان تعتمد إلى جلسات العصف الذهني أو ورش العمل أو استطلاعات الرأي ، ولكنها في النهاية تحاول الإجابة على تة وأساسية من التساؤلات مثل : ما دورنا في مواجهة المتغيرات والتحديات ، وماذا يحتاج

الطلبة وماذا يتوقعون ... الخ . ويضيف (كوتر) Kotter , 1996 بأن عملية صياغة الرؤية تعتمد على ممارسة التمرين من القلب والعقل معاً ، وإيها تستغرق وقتاً طويلاً بعض الشيء دون عمل ، وهي في نظره تتابع على النحو : () .

(1) المسودة الأولى : وهي من إبداع شخص واحد غالباً ، وتتضمن مجموعة أساسية من المهارات تعكس كلاً من

(2) دور مجموعة المستشارين Guiding Coalition : وهم مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يوثق في قدراتهم وخبراتهم وولائهم للمنظمة ، حيث تعرض عليهم المسودة الأولى ويدلون بأرائهم فيها .

- 3) أهمية العمل الجماعي : حيث يعتمد نجاح مجموعة المستشارين في مناقشة تطوير المسودة الأولى من الرؤية على مدى كفاءتهم كفريق عمل .
- 4) أهمية الدمج بين العقل والعاطفة ، فالقصور الدرامي للرؤية لا يقوم فقط على العلاقة المنطقية بين الأساليب والنتائج ، بل على مقدار ما نحمله في قلوبنا من طموحات وأحلام وحماس وما يجب أن يميز شخصيات فريق المستشارين .
- 5) أهمية التحوط ، فعملية صياغة الرؤية ومناقشة الأفكار تتضمن (الحيطة) في المسارات ما بين تقدم وتراجع ، اتجاهاً لليمين وفجأة لليسر .
- 6) لا محدودية الإطار الزمني : فالعملية لا يمكن بحال انجازها بجلسة واحدة ، وقد يستغرق الأمر أياماً وشهوراً .
- 7) خصائص المنتج النهائي : ما يميز المنتج النهائي لعمليات المناقشة والصياغة هو أنه متوجه نحو المستقبل ، وقائم على ما هو مرغوب منه ، وما هو مرئي ومعلوم ، كما يختار بالتركيز والمرونة والاختصار الشديد ، وسهولة الفهم لكل من يتلقاه أو يطلع عليه .
- وإذا كانت الرسالة تقدم توضيحاً وتحديداً للكيفية والأسلوب المناسبين لبلوغ ما وضعته الرؤية من أهداف عريضة وطموحات ، فهي بالتالي تمثل حلقة الاتصال بين المستوى الإستراتيجي من التخطيط التعليمي وبين المستوى

عناصر الرؤية الإستراتيجية :

- تعتبر الرؤية الإستراتيجية بالنسبة لأية منظمة من الأمور المهمة جداً والتي يمكن على ضوءها أن تسير المنظمة أعمالها ونشاطاتها المختلفة وعليه يتطلب تصميم الرؤية الإستراتيجية للمنظمة الإجابة على العديد من الأسئلة المهمة ومنها على سبيل المثال (العطيات ، 2006 : 140) :
- 1- ما الذي يجب أن تكون عليه المنظمة خلال خمس أو عشر سنوات من الآن ؟
 - 2- ما الذي يميز المنظمة عن المنظمات أخرى ؟
 - 3- ما هي الأعمال التي ترغب هذه المنظمة أن تقوم بها ؟
- وبناءً على ذلك يمكن أن تحدد الرؤية من خلال الأمور التالية :
- ما هي حاجات المستهلك التي تسعى المنظمة إلى تلبية في المستقبل ؟
 - ما هو الشيء الذي يحقق رضا المستهلك وما هي توقعاته ؟
 -
 - ما هي الوظائف المتوقع إيجادها لخدمة المستهلك ؟
 - ما هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ؟

فوائد الرؤية الإستراتيجية :

- 1) تحديد الاتجاه الذي ترغب المنظمة في التحرك إليه .
- 2) تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .
- 3) تحديد نظام القيم الذي يدعم السلوك التنظيمي والإداري .

4) اختيار الإستراتيجية المناسبة .

5) تحديد مجالات النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف (العطيات ، 2006 : 146).

2-3 : _____ :

تعريف رسالة المنظمة :

يرى (القطامين) بأن رسالة المنظمة تعني الغاية أو الهدف من وجود المنظمة فمثلاً رسالة التعليم هي توفير التعليم المناسب للأجيال القادمة والمتعاقبة ، وبناء على ذلك فإن رسالة المنظمة تتضمن ما يلي :

(1) التعبير وبشكل دقيق عن نطاق عمل المنظمة في الحاضر والمستقبل .
(2) كس رسالة المنظمة القدرات الحقيقية المتاحة في الوقت الحاضر وتلك التي من الممكن بصورة مؤكدة توفيرها في المستقبل ضمن البعد الزمني لعملية التخطيط الحالية أي أن تكون المنظمة قادرة بالفعل على انجاز رسالتها كما وردت (القطامين ، 1986 : 65) .

" أمّا بيرس (Pearce) فيرى أنّ رسالة المنظمة عبارة عن الخصائص الفريدة التي تميزها عن المنظمات المماثلة لها ، بينما يرى (شارلين) Sharplin

فئات معينة من الأفراد في المدى القصير لما هو مطلوب انجازه ؟ ولمن ؟ ، (Thomas يرى بأن الرسالة هي تلك الصفات المميزة التي تضعها المنظمة لنفسها لتمييزها عن المنظمات الأخرى (الركابي ، 1998 : 49) .

ويذهب كل من (سيرنو وبييرو و أوتسمير) Certo , Peter , Ottensemyer إلى ما ذهب إليه (القطامين) من الغاية أو الهدف الذي أنشأت المنظمة لأجله ، والرسالة تكمن في الإجابة على التساؤل

ويرى (سينج) Senge بأن المنظمات الناجحة تلك التي تمتلك هدفاً يفوق توقعات الزبائن وأصحاب المصالح وتسعى لأن تساهم في العالم بأداء متميز لتضيف مصواً متميزاً من القيم ، وبشكل عام فإن تقرير أو كشف رسالة المنظمة تتضمن معلومات حول ما هي أنواع المنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة ؟ ، من هم الزبائن الذين ينبغي التعامل معهم ؟ وما هي القيم الأساسية التي ينبغي التركيز عليها ؟ والقيم الأساسية توفر إجابة لـ : كيف نريد أن نعمل في ضوء الرسالة والطريقة المؤدي إلى تحقيق رؤيتنا " (Certo , Peter , Ottensemyer 55-59 : ، 1995) ، والرسالة كما يراها (مرسي والصباغ ، 1990)

فرسالة منظمة للاادخار والاقتراض " على سبيل المثال " هي تقديم القروض لإسكان أفراد المجتمع المحلي ، وهي تأمل من خلال الرسالة تقديم عائد معقول إلى المودعين لديها .

وقد تكون الرسالة الأوسع لمنظمة الادخار والاقتراض تقديم خدمات مالية لشخص يستطيع أن يدفع سعر الفائدة (1990 : 37) .

ويرى (توماس وهنجر) (Thomas , Hanger , 2002 , 11)

وهي تخبر ما الذي ستزوده المنظمة لمجتمع سواء كانت خدمة مثل نظافة البيت أو منتج مثل سيارة ، والنص الذي يكتب عن الرسالة ينبغي أن يكون واضحاً ومفهوماً يوضح الغاية أو الغرض الرئيسي للميز للمنظمة الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المناظرة ، والرسالة تعرف على أنها مدى أو مجال العمليات التي تؤديها المنظمة بضمنها الخدمات المقدمة والمسوقة ، وربما تتضمن فلسفة المنظمة حول كيفية إدارة أعمالها وكيفية

التعامل مع العاملين ، وهي توضح بكلمة ليس وضع المنظمة في الوقت الحاضر ، وإيماً يجب أن توضح ما ستكون عليه رؤية المدراء الإستراتيجية حول مستقبل المنظمة (11 : 2002 , Hunger , Wheelen) .

" ويرى (روبسن) (Robson , 1977) بأنّ مصطلح (الرسالة) يوجه السؤال التالي " ما هي الأعمال التي تقوم بها منظمة ؟ " ، وهذا السؤال يحدد بدوره ما ينبغي أن تقوم به المنظمة (أي هدفها) وما لا ينبغي أن تقوم به ، والرسالة تعبر عن نظرة المدراء العاملين إلى مستقبل المنظمة ، والرسالة توفر الوسيلة اللازمة للحكم على مدى ملائمة الفعاليات التي ينبغي أن تقوم بها المنظمة .

ويؤكد (رادر) (Rader , 1994) المكتوب (بيانها) هو بمثابة برهان على أنّ المنظمة تختار البديل الصحيح الذي يشمل على القيم ، الأدوار ، الأهداف لمجتمع معين " (20 : 1997 , Robson) .

أما (الدوري) فيرى بأنّ (الرسالة) هي : (الدوري ، شبكة الانترنت) :

(1)

..

(2)

..

(3) التركيز على الأعمال الفعلية أو الحالية للمنظمة .

(4) تمثل الأساس في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها .

(5) يتم التعبير عنها بشكل عام ومختصر وليس بشكل تفصيلي .

(6) يمكن صياغتها بشكل مستقل ويمكن دمجها مع الرؤية .

غير أنّ (أبو بكر ، 2000) يرى بأنّ الرسالة المنظمة عبارة عن إعداد وصف عام مختصر يوضح للجهات ذات العلاقة بالمنظمة لماذا وجدت المنظمة ، وأهدافها ، والفئات التي تخدمها ، وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها ، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها ، وتنظيم منافع الأطراف المعنية للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها (أبو بكر ، 2000 : 35) .

أهمية إعداد الرسالة :

يؤكد (أبو بكر ، 2000) بأنّ أهمية رسالة المنظمة تتعكس وبشكل جدي على فكر وتصرف أعضاء المنظمة من الأطراف الخارجية ذوي العلاقة بإمكانات وطموحات وتوجهات المنظمة من جهة أخرى .

وفي ضوء صياغة الرسالة تتحدد هوية المنظمة وثقافتها وتوجهاتها الإستراتيجية والسياسات وقواعد العمل للتنظيم الإداري للمنظمة ، ومن ثم تتحدد مخرجات ومتطلبات تحقيق استقرار وبقاء ونمو المنـد .

: _____

ويسمى البعض (الغايات) أيضاً وهي النتائج النهائية للفعاليات المخططة وهي تحدد دورها ماذا يجب أن ينجز وما يجب أن يكون عليه الإنتاج ذا النوعية الجيدة ، إن كان ذلك ممكناً .

إنّ تحقيق الأهداف يجب أن ينصب على الأهداف الرئيسية للمنظمة ، ومن الأمثلة على الأغراض الربحية (صافي الربح) ، الكفاءة (تخفيض الكلف) ، التنمية (زيادة في الموجودات الكلية ، المبيعات .. الخ) ، ثروة أصحاب المصالح ، استغلال الموارد (العائد على الاستثمار) ، السمعة (تعبر عن قيمة المنظمة) ، المساهمة مع المجتمع

(الضرائب) ، المساهمة في الصدقات ، تجهيز الخدمات أو المنتجات المطلوبة ، قيادة السوق (حصة السوق) ، القيادة التكنولوجية (الإبداع ، الخلق) ، البقاء (تجنب الخسارة) (Weelen and Hunger , 2002 : 12) . ويتفق روبسن (Robson , 1997) مع ويلن وهنجر Weelen and Hunger أن الغايات أو الأهداف تحدد ما الذي يجب انجازه ؟ ومتى ؟ ولكن لا تحدد كيف تتحقق النتائج ، غير أن (روبسن) يرى بأن هناك من يفرق بين الغايات Aims Objectives ، إذ أن الهدف عبارة عن المكانة أو الموقع الذي ينبغي على المنظمة الوصول إليه في المستقبل ويتم اشتقاقه من الرسالة ، بينما الغايات عبارة عن أهداف مرحلية تستخدم لقياس كم تم تحقيقه من الأهداف النهائية خلال فترة زمنية محددة (Robson , 1997 : 200) .

(2000 فيري بأن الغايات عبارة عن النتائج التي تخطط المنظمة إلى انجازها بمستوى معين وبحجم وقيم محددة وفي فترة زمنية مخططة بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها ، أما الأهداف فهي عبارة عن توصيف نوعي لما تريد المنظمة أن تحققه في المجالات الرئيسية لأعمالها في كل من بيئتها الداخلية والخارجية (2000 : 37) .

ويؤكد (الدوري) على أن الأ :

- (1) نقطة البداية ، رسم السياسات ، قواعد وأجزاء العمل ، الموازنات ، البرامج ، المشروعات .
- (2) .
- (3) تحديد مركز المسؤولية .
- (4) تفويض السلطات وتحديد الصلاحيات .
- (5) وضع مؤشرات ومقاييس الأداء المؤسسي .
- (6) تقييم أداء الأفراد (ال) .

والباحث يؤيد ما ذهب إليه (روبسن) من أن الغايات تعد أهداف مرحلية تتمكن المنظمة من خلالها من تقديم أداءها

المعوقات وتأمين قدر وافي من المستلزمات وشروط النجاح لتحقيق الأهداف المستقبلية .

سمات الإعداد الجيد لرسالة المنظمة :

" تتسم الرسالة الجيدة للمنظمة بالعديد من الخصائص منها ما يلي :

- 1- .
- 2- إثارة وتعميق الحماس والتفاؤل لدى أعضاء المنظمة .
- 3- قبول والتأييد والتعاضد من قبل أعضاء المنظمة .
- 4- موجهة للفكر والممارسات الإدارية لقيادات المنظمة وأهدافها ومقومات تحقيقها .
- 5- .
- 6- تؤكد أن وجود المنظمة لخدمة عملائها ، وتعظيم منافع أعضاءها وبيئتها والمجتمع الذي تنشأ فيه .
- 7- تحقيق الرؤية المتكاملة وتعميق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة .
- 8- تؤكد التناسق والانسجام والترابط الموضوعي بين إمكانات وقدراتهم مع أهدافها واستراتيجيتها من جهة والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع من جهة أخرى " (أبو بكر ، 2000 : 113) .

() (Robson , 1997) فيحدد خصائص الرسالة الجيدة بما يلي :

- 1) تحويل التصور والخيال إلى رموز فاعلة لتحقيق المخرجات المطلوبة .
 - 2) .
 - 3) التعبير عن القيم والمعتقدات عن المستقبل .
 - 4) تزويد المنظمة بدليل حول ما ينبغي أدائه وما لا ينبغي أدائه .
 - 5) مناقشة مركزة واختيارات شكلية حول النتائج .
 - 6) تبعث بالتحدي على المنظمة لإجبار المنظمة على التأكيد على نوعية الإنتاج.
 - 7) تفعيل العبارة التالية : لكل عضو في المجتمع (إني أرى ما تعني لي) (I see what it means to me) .
- كما ينبغي أن تكون الرسالة واضحة ، قابلة للتطبيق ، وتستخدم كقاعدة للتطبيق ، والرسالة التي تستبعد بعض الاختيارات التي لا يمكنها تقديم دليل للتطبيق (Robson , 1997 : 20) .
- أماً (الدوري) فيلخص خصائص الرسالة الفاعلة بما يلي :
- 1) قابلية التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل .
 - 2) كانية التطبيق والاستفادة من المواد المتاحة .
 - 3) مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة .
 - 4) إشباع حاجات العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها .
 - 5) تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمنظمة .
 - 6) الوضوح ودقة التعبير بالإيمان بالصياغة .
 - 7) () .

3-3 : الإستراتيجية :

تشكل إستراتيجية المنظمة خطة شاملة تحدد كيف تحقق المنظمة كلاً من رسالتها وأهدافها (هيلين ، هنجر ، 1990 : 37) ويعرفها (روبسن) (Robson , 1997) بأنها الاتجاه العام الذي تختاره المنظمة من أجل تحقيق أهدافها من أجل الوصول إلى رسالتها ، والإستراتيجية تتضمن توضيحات مقبولة لعبارة (كيف) من أجل الوصول لعبارة (ما) المطلوبة . والإستراتيجية مع ذلك محددة بطبيعة المنظمة وتتضمن مواردها ، طاقاتها ، ثقافتها ، هيكلها .. إلى البيئة التي تعمل فيها . والإستراتيجية تبني الإطار الذي يؤمن للمنظمة الاستخدام الأفضل لمواردها ، ويحدد لها المحددات التي قد تواجهها (Robson , 1997 : 23) .

والإستراتيجية وفقاً لـ (ولين وهنجر) (Wheelen and Hunger , 2002) رئيسية الشاملة تحدد كيف يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها أو غاياتها . وأنها تعمل على تعزيز المنافع وتقليل السلبيات التي قد تعترض المنظمة . (مرسي والصباغ ، 1990) .

والإستراتيجية بالنسبة (للدوري) عبارة عن منهجية أو أسلوب للعمل ، وهي خطة شاملة لتحقيق الأهداف ، وهـ إطار عام يحكم سياسات المنظمة في مختلف المجالات ، وهي الإطار العام الذي تتبلور فيه الرسالة و الرؤية والأهداف والإستراتيجية (الدوري ، شبكة الانترنت) .

إذا كان الهدف هو النهاية المطلوب الوصول إليها فإن الإستراتيجية هي الطريق الموصل إلى هذه النهاية وهي :

() .

1- منهجية أو أسلوب للعمل .

- 2- خطة شاملة لتحقيق الأهداف .
- 3- إطار عام يحكم سياسات المنظمة في مختلف المجالات .
- 4- الإطار العام الذي تتبلور فيه الرسالة و الرؤية والأهداف الإستراتيجية .
- ويرى (أبو بكر ، 2000) بأن الإستراتيجيات تشير إلى القرارات التي تتخذها المنظمة باختيار توجهات إستراتيجية معينة بناء على الافتراضات الرئيسية التي اعتمدها الإدارة العليا في ضوء هذه الإستراتيجيات يتم وضع الخطط (2000 : 36) .

3-4 : السياسة :

إذا كانت الإستراتيجية تهدف إلى إيجاد مظلة تجميعية: Collective Umbrella للسياسة . فإن السياسة تقدم فكرة واضحة لتحديد الهيكل التنظيمي ، نظام الأعمال ، الموارد اللازمة لإستراتيجيات متميزة . السياسات تقدم الإطار التنفيذي لتنفيذ التغييرات المطلوبة ، وهي تقدم ما ينبغي على المنظمة أن توفره من أساليب كمية ، ونسب ورؤية لقياس المنافع التي تحققها المنظمة ، وهي بالإضافة إلى مساهمتها في تشكيل الإدارة الواقعية actual manage. فإنها تساهم أيضا في وضع شكل تفويض الصلاحيات التي من المؤمل بموجبها السماح لتحقيق استقلالية المنظمة وثباتها في اتجاه الصحيح (Robson,1997,21) .

(1990) فان السياسة تنبثق من الإستراتيجية

بمثابة الدليل أو المرشد لمتخذي القرارات في كل منظمة . (مرسي والصباغ ، 1990 : 38) .

(ويلين وهنجر) (Wheeln and Hunger,2002) فيؤكدان بأن السياسة عبارة عن دليل عام لاتخاذ القرارات التي تربط بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها . فالمنظمات تستخدم السياسات للتحقق من أن العاملين في المنظمة يتخذون القرارات التي تدعم وتعزز أهداف المنظمة وغاياتها وإستراتيجيتها (Wheeln and Hunger, 2002 : 14) .

ويرى (روبسون) (Robson , 1997) بأن السياسة هي القواعد والأدلة والإرشادية التي تحدد الأطر أو الحدود التي ينبغي أن تؤدي الأعمال من خلالها .

أما السياسات الشاملة فهي تحدد الاتجاه العام لخصوصية المنظمة وطريقة أداءها أو تلك التي تعبر عن مصداقية المنظمة وتعرف بالسياسات الإستراتيجية (14 : Robson, 1997) .

3-5 : _____ :

تعرف البرامج بأنها تلك التي تحدد سلسلة الخطوات خطوة بخطوة للأعمال الضرورية من أجل تحقيق الأهداف الشاملة للمنظمة في ظل الحدود التي رسمتها السياسات .

4- تحديات التعليم العالي والبحث العلمي في العراق

4- أهمية التعليم العالي :

لا يختلف اثنان في أهمية دور التعليم العالي في الجهود المبذولة لتنمية أي بلد من البلدان حيث أدركت حكومات البلدان المختلفة أن التعليم ولا شيء سواه يمكن أن يفضي إلى تنمية شاملة وتحقيق وتائر تقدم عالية إذا ما أحسن تنظيمه . فبدون منظومة تعليم راقية ومنطورة وذات مرونة وكفاءة قادرة على تلبية حاجات المجتمع ومتطلبات تقدمه

وتطوره فانه لا يمكن تحقيق أية نهضة . ويات العالم بأسره يتحدث اليوم عن مجتمعات المعرفة knowledge societies أي المجتمعات المستندة إلى العلوم والمعارف المختلفة القادرة على توظيفها في مجالات الحياة المختلفة بصورة فاعلة ومؤثرة لثلبية احتياجاتها وتحقيق فرص أفضل لتسويق منتوجاتها في الأسواق المحلية والعالمية على حد سواء . وقطعت العديد من الدول شوطاً متقدماً في هذا المضمار بالإفادة من معطيات العلوم الحديثة وانجازات الحاسوب والمعلومات والاتصالات والالكترونيات وشبكة المعلومات والأقمار الصناعية ومنظومات التحكم الآلي وغيرها .

ومجتمعات المعرفة اليوم باتت مجتمعات رقمية Digital societies أي مجتمعات مالكة لتقنيات المعلومات والاتصالات وقادرة على توظيفها كما هو الحال في أقطار أمريكا الشمالية ودول الإتحاد الأوربي واليابان وقطر شرق آسيا .

وأصبح العالم لا يتحدث عن الفجوة التقنية technology gab

الحديث اليوم عن الفجوة الرقمية كمؤشر لقياس مدى تقدم أي امة من الأمم .

وفي خضم هذه التطورات العلمية الهائلة وما ترتب عليها من آثار اقتصادية كبيرة جداً لم تتمكن بلادنا من مواكبتها بسبب الظروف الشاذة التي كانت تعيشها فان جهودا حثيثة يجب أن تبدأ حالياً للنهوض بقطاع التعليم العالي في بنيتها وتوجهاته وأهدافه ومدى ارتباطاته باحتياجات المجتمع ، وفق منهجية واضحة وفلسفة تربوية سليمة تأخذ بالاعتبار الخصائص الحضارية لبلادنا وامتنا العربية المجيدة وتراثنا الإسلامي والتفاعل الإنساني مع حضارات وثقافات الشعوب المختلفة من منطق التعددية الثقافية وحوار الحضارات والابتعاد عن التعصب والانقلاب الفكري وبما يعزز وحدة بلادنا وإبراز دورها الحضاري والإنساني في عالم اليوم . ولأن الحاجات أحد أهم أدوات التغيير الاجتماعي والثقافي واحد أهم أسباب التقدم العلمي والتقني لذا ينبغي ايلؤها ما تستحقه من اهتمام بالغ ذلك أن المجتمعات المتعلمة اقدر من سواها على التصدي لحل مشكلاتها ، لا سيما أن التعليم العالي في العراق يمتلك تاريخاً عريقاً يمتد إلى العام 1908 حيث أنشأت أول كلية للحقوق تلاها في ذلك إنشاء كلية الطب في العام 1927 ودار المعلمين العالية في العام 1932 وكلية الصيدلة في العام 1936 وكلية الهندسة في العام 1956 ومن ثم بقية الجامعات العراقية في العقود اللاحقة ليصل عددها في الوقت الحاضر 20 جامعة بالإضافة إلى هيئة التعليم التقني 27 معهداً تقنياً و9 كليات تقنية و11 معهداً تقنياً في منطقة كردستان والهيئة العراقية للتخصصات الطبية التي هي بمثابة جامعة متخصصة في الدراسات الطبية السريرية العليا والهيئة العراقية للحاسوب والمعلوماتية المعنية بالدراسات العليا في تخصصات الحاسوب والمعلوماتية (جربو ، ورقة غير منشورة) .

4-2 منظومة التعليم العالي والبحث العلمي :

تتكون منظومة التعليم العالي والبحث العلمي من ثلاثة أجزاء أساسية

() :

1- :

: الموارد البشرية وتشمل بدورها على :

- موارد بشرية (مباشرة) وتتضمن :

تدريسيين وطلبة .

- موارد بشرية (غير مباشرة) وتتضمن :

استشاريين وخبراء .

إداريين وموظفين وفنيين .

ثانياً : :ية وتضم :

- موارد مادية مباشرة (أساسية) وتتضمن :

المناهج الدراسية .

تعليمات الأيزو 9001 2000 .

- موارد مادية مباشرة (مكملة) وتتضمن :

التعليمات الامتحانية والانضباطية :

قانون الخدمة الجامعية

قانون الخدمة المدنية

بنية

الهياكل التنظيمية + التوصيف الوظيفي + تعليمات إدارية مختلفة .

: الموارد المالية وتشمل على :

-

- المنح والهدايا والهبات .

: :

- مكاتب استشارية .

- مراكز بحثية .

-

- مكاتب تصوير واستنساخ

-

-

: _____

وتعبر عن عمليات التفاعل والتكامل والتناسق بين أجزاء المدخلات وفقاً للتعليمات والقوانين وبموجب خطط تحدد أهداف المنظمة وترسم سياساتها وتنفذ بإشراف قيادات إدارية محترفة وباستخدام أساليب التحفيز ومعايير التقويم المنطقية ، والتالي عناوين للمعالجات :

1- التدريس : عبارة عن تفاعل بين التدريسي والطالب والمنهج الدراسي .

2- التجارب : عبارة عن تفاعل بين التدريسي والطالب والمنهج الدراسي وتعليمات خاصة بالتجارب .

3- براءات الاختراع : عبارة عن تفاعل كل من التدريسي والمصدر العلمي والمختبر .

- 4- إقامة المؤتمرات والندوات : وهي عبارة عن تفاعل التدريسي مع المصدر العلمي مع المختبر مع جهود التدريسيين والباحثين الآخرين وجهود منظمي المؤتمر أو الندوة .
- 5- تقديم الاستشارات : عبارة عن تفاعل بين التدريسي أو الباحث والجهة المستفيدة وكذلك دراسة الجدوى وتصميم البرامج والمشاريع .
- 6- تقييم الأداء : عبارة عن تفاعل بين مقوم الأداء ومستلزمات التقييم والبيانات التي تعبر عن نشاط أو فعالية

_____ :

- ينجم عن المعالجة من نتائج ملموسة أو غير ملموسة وتضم :
- مخرجات مباشرة وتشمل على الخريج وفقاً لمواصفات الأيزو 9001 . 2000 .
 - مخرجات غير مباشرة وهي خدمة المجتمع من خلال تقديم البحوث والاستشارات والخدمات الأخرى التي

3-4 : تحديات التعليم العالي في العراق :

يواجه قطاع التعليم العالي في العراق شأنه شأن القطاعات الأخرى جملة كبيرة من التحديات منها الاقتصادية ، والاجتماعية ، والسياسية ، منذ الثمانينات من القرن الماضي أدت إلى تردي جودة مخرجاته ، ومن تلك التحديات ما يلي :

- 1- اق سياسي لقوانينه وأنظمته وتعليماته لتمرير حالات تتقاطع وفلسفته ورسالته .
- 2- نقص حاد في المستلزمات المادية من أجهزة ومعدات ومختبرات وكتب ومصادر بسبب الحصار الاقتصادي المفروض على البلد منذ بداية التسعينات من القرن الماضي .
- 3- جامعي وإلى المستوى الذي لا يكاد يكفي لتوفير مستلزمات عيشته الأساسية أدى إلى انخفاض روحه المعنوية وأضطر البعض إلى ممارسة سلوك يتنافى مع قوانين المهنة ويتقاطع وشخصية
- 4- هجرة العديد من الكفاءات إلى خارج البلد مما شكل نقصاً كبيراً في الاختصاصات
بمحاضرين غير مؤهلين تماماً لسدّ النقص الحاصل مما ولد انعكاسات سلبية على مخرجات التعليم العالي .
- 5- غياب الرؤية الإستراتيجية للقيادات المتعاقبة على إدارة التعليم بسبب مركزية التخطيط أو بسبب عدم كفاءتها كونها بعدت عن اختصاص التعليم أ
- 6- التطورات المعرفية والتقنية المتسارعة في العالم وعدم قدرة مؤسسات التعليم العالي على مواكبتها بسبب الحصار العلمي والتكنولوجي تسبب في خلق فجوة بين جودة الأداء الجامعي في العراق مقارنة مع المؤسسات المماثلة في الدول العربية
- 7- الاحتلال وما وافقه من انعكاسات مأساوية على مختلف المستويات الأمنية والاقتصادية والاجتماعية شجع على ظهور بيئة ضبابية فاسدة تم من خلالها إنكاء نار الفتنة الطائفية وتصفية العديد من رموز العلم وإجبار النصف

طر وظهور أشكال متعددة من صيغ الفساد الإداري والمالي مثل التزوير والرشوة والتعيين على أساس المحسوبية والمنسوبية كل ذلك انعكس بشكل أو آخر سلباً على أداء مؤسسات التعليم العالي والبحث

- 8- فتح جامعات وكليات وأقسام علمية دون توفير المستلزمات المادية والبشرية اللازمة .
- 9- التوسع غير المبرر في مجال الدراسات العليا وافقاره لشروط التوسع وحاجة السوق ولّد جيش كبير من الخريجين الذين تنقصهم الكفاءة في كثير من الأوجه النظرية والعلمية في وقت ينبغي أن تسكّن فيه العديد من الدراسات العليا في المجالات العلمية والهندسية والطبية منها لعدم توفر مستلزمات فتح الدراسات العليا مما أدى إلى تخريج عدد كبير من طلبة الدراسات العليا . تحول إلى طابور من العاطلين عن العمل بسبب عدم كفاية فرص التعيين على مختلف المستويات .
- 10- تعيين عدد كبير من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه دون النظر إلى مدى حاجة الجامعات والكليات إلى اختصاصاتهم وتم فرضهم على أقسام و كليات لا تحتاج إلى اختصاصهم وتم منحهم ألقاب تدريسية بالرغم من أنهم لا يمارسون التدريس وإنما أسندت إليهم وظائف إدارية لا علاقة لها باختصاصهم مطلقاً .
- 11 - يقابل ذلك وجود نقص حاد في التدريسيين في اختصاصات أخرى كالتطب والهندسة والصيدلة وبعض أقسام
- 12 - ارتفاع نسبة حملة شهادات الماجستير في كثير من الاختصاصات ومن لقب مدرس مساعد والذين لا يحق لهم التدريس إلا في الحالات الضرورية جداً وصاروا يشكلون ما يقارب 60% من مجموع التدريسيين في أقسام علمية وحساسة جداً .
- 13 - تقادم الأجهزة والمعدات والكتب والمصادر العلمية بسبب التطورات المتسارعة في المجالات العلمية والتقنية .
- 14 - اختلال في المنظومة القيمية للموارد البشرية بشكل عام والمنظومة القيمية للعاملين والطلبة في التعليم العالي والبحث العلمي بشكل خاص نتيجة الإنفتاح السريع وغير المعهود وغير المخطط على حضارة الغرب عبر الوسائل التقنية كالإنترنت والستلايت والموبايل وغيرها وهي في جانب منها موجه للأغراض السلبية . والتالي جدول يبين أبعاد التحديات التي تواجه التعليم العالي في :

	طبيعة البعد		
1- ضرب المنظومة القيمية (التربوية) للإنسان العراقي بشكل عام لتحقيق			
2- ضرب المنظومة التعليمية لزيادة نسبة الأمية والتخلف وتعطيل علمية المهمة من خلال تشجيع	1- ذو طبيعة		
3- زيادة مستويات الفقر من خلال فرض الحصار الإقتصادي وتمير شروط التجارة الدولية وصندوق النقد الدولي وما شابه ذلك لتحقيق مآرب اقتصادية	سياسية واقتصادية واجتماعية		1
4- تصدير حالات التحلل الأخلاقي والتفكك للعلاقات الأسرية وخلق جو من الفوضى الأخلاقية لتمير أجندة			

<p>اجتماعية من شأنها أن تؤدي إلى انسلاخ المواطن العراقي من وطنيته وهويته . -5 تصدير العولمة العلمية والتقنية ومن خلال فرض الحصار الإقتصادي والدور المبطن الذي تقوم به بعض الدوائر والمؤسسات العالمية المالية منها والاجتماعية والاقتصادية وفقاً لأغراضها الخاصة .</p>		
<p>ضعف الدعم المادي والمعنوي الذي يتلقاه قطاع التعليم العالي من قبل القيادة سياسية وعدم اعتماد الأسس الموضوعية في إسناد المناصب القيادية والإدارية والتدخل في شؤون التعليم العالي من أجل تحقيق مآرب حزبية .</p>	<p>1- ذو طبيعة سياسية</p>	
<p>ظهور تنظيمات غير رسمية (فئوية) تعمل لصالح جهات أجنبية ولديها أجندة ذات أطماع وأحلام مريضة تعمل خلف الكواليس تثير حالات العنف وتعمم حالات العنف وتعمم حالات الفوضى من أجل خلق الجو المناسب لتحقيق مآربها .</p>	<p>2- ذو طبيعة اجتماعية</p>	
<p>1- نقص كبير في القيادات الإدارية الكفوءة والفاعلة . 2- خلل كبير في المواصفات الكمية والنوعية للموارد البشرية العاملة في التعليم العالي سواء على مستوى التدريسيين أو الفنيين أو العاملين الآخرين . 3- ضعف في المستلزمات المادية كالبناية ، الكتاب ، الحاسبة ، الجهاز ، المادة المختبرية ، المصدر العلمي ، التصنيفات الأخرى . 4- اختراق للقواعد والأنظمة والتعليمات والأعراف الجامعية . 5- د وصف وظيفي واضح للأعمال وتداخل في الصلاحيات وعدم وضوح المسؤوليات . 6- غياب عنصر الرقابة والمسائلة والشفافية . 7- غياب الرؤية الاستراتيجية للقيادات . 8- تشويه وإرباك الهياكل التنظيمية بسبب التنظيمات غير الرسمية . 9- 10- ضعف الوازع الديني و</p>	<p>3- ذو طبيعة إدارية وتنظيمية</p>	<p>2</p>

5 - إصلاح التعليم العالي في العراق :

يتضح من ذلك بأن مشكلة التعليم العالي في العراق مشكلة معقدة ودرجة ومتعددة الأبعاد وبالتالي فإن معالجتها تتطلب من المعنيين النظر إليها نظرة شاملة وموضوعية حيادية ، ومتفحصة وتتطلب أيضاً قرارات جريئة تستدعي تضحيات كبيرة في الأنظمة القيمية الوضعية وإعادة لترتيب الأولويات الأيديولوجية وتغيير في الاتجاهات الفلسفية وتقويم في الأنماط السلوكية بالشكل الذي يجعل مصلحة البلد وخدمة المجتمع القيمة الأعلى والأسمی في سلم أولويات تفكير وخطط القيادات السياسیة في البلد ، وإن هذا الأمر بطبيعة الحال سيواجه مقاومة كبيرة (مقاومة

التغيير) وهو أمر طبيعي ولكن هذه المقاومة سرعان ما ستتلاشى شيئاً فشيئاً أمام مساندة ومؤازرة الطليعة المثقفة والمخلصة من أبناء الوطن ، لأنّ الجميع في نهاية الأمر يجب أن ينظروا إلى مستنق ومن أوسع زاوية وليس من خلال مناظير ضيقة تمثل مصالح فئوية أو شخصية .

فالمناصب ينبغي إعادة توزيعها وفقاً لاستحقاقات الكفاءة والنزاهة وبمقاييس مدى قدرة القائد أو المدير على التضحية ونكران الذات طبقاً لقاعدة " وضع الرجل المناسب في المكا " " منازلهم " ذلك لأنّ القيادة الناجحة السياسية منها والإدارية تعدّ شرطاً أساسياً لعملية الشروع بالتغيير والإصلاح وبلوغ الأهداف على وفق أساليب القيادة والإدارة السليمة ، ولعل ظروف البلد اليوم هي أكثر ملائمة لإحداث ذ التغيير والإصلاح من أي وقت مضى .

5-1 : المدخل الإستراتيجي ودوره في إصلاح التعليم العالي في العراق :

تعدّ مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الهدف الرئيسي لمنظومة التعليم العالمي والبحث العلمي ويعد مستوى جودة المخرجات المعيار الأساسي للحكم على مدى كفاءة وفاعلية تلك المنظومة .

واليوم يعيش العالم في ظروف تعدّ من أصعب الظروف غموضاً وتعقيداً بسبب مشكلة الركود الاقتصادي العالمي ، ولم يعد الحديث عن الكفاءة والفاعلية كافياً لضمان بقاء المنظمات بل صار الحديث عن كيفية التفاعل والتعامل مع الكم الهائل من المتغيرات والعوامل التي يصعب حصرها وتحليلها والسيطرة عليها أو التكيف معها في زمن صار يصعب على المرء أن يميز بين الفرص والتحديات وتعطلت فيه العديد من آليات التنبؤ والتكيف وانهارت فيه شركات عملاقة كان يحسب لها ألف حساب في ليلة وضحاها مخلفة وراءها جيوش من العاطلين

ذلك ألقى بأعبائه وبدرجات متفاوتة على جميع دول العالم وعلى كافة القطاعات ومنها قطاع التعليم العالي في العراق الذي صار من أكثر القطاعات في العالم تضرراً وتراجعاً بسبب ما كان يعانيه في الأصل من مشاكل وتحديات سبق ذكرها ، فصار على المعنيين اتخاذ التدابير اللازمة والتفكير بطريقة أو أسلوب يحمي هذا القطاع من تلك التحديات ويساعدهم على التعامل مع هذه المتغيرات من منظور كلي وبنظرة متوازنة بين التضحيات والمنافع وبين المجازفة والحذر مع المحافظة على الخصوصيات والثوابت الوطنية وعدم التضحية بحال من الأحوال

هذاف المجتمع ومصلحه من أجل بلوغ موقف ما أو مستوى معين من الأداء يؤمن له البقاء والتعايش والتنافس والتميز ، ومن ثم جعله نقطة انطلاق وشروع إلى ما هو أفضل باتجاه خدمة أهداف التنمية القومية على كافة المستويات وتحقيق رفاهية المجتمع ، ولما كان المدخل الإستراتيجي

واضحاً وملموساً في أداءها ، لذلك فإنّ من الضروري اغتنام هذه الفرصة واعتماده أسلوباً تطورياً لأداء منظومتنا التعليمية بدأ بمدخلاتها ومروراً بعملياتها وانتهاءً بمخرجاتها .

يتطلب المدخل الإستراتيجي تحديد واضح ودقيق لمجموعة من التغييرات مثل البدء بوضع الخطط ورسم الآليات ووضع البرامج منها : تحديد فلسفة التعليم العالي ، رؤيته الإستراتيجية ، رسالته المستقبلية ، أهدافه .

تي يعملون بها في هذا المجال .

5-2 : الإطار الفلسفي والمنهجي للمدخل الإستراتيجي لتطوير أداء التعليم العالي والبحث العلمي في العراق :

ويركز على إعداد المورد البشري الجديد إعداداً علمياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً ومهنياً بغض ا
الديني والطائفي والعائدي على النحو الذي يشجعه للانتماء لوطنه والمساهمة في بناءه وتحقيق أهدافه التنموية .
ثانياً : الإطار المنهجي :

1- الرؤية الإستراتيجية : وتعني تحقيق الجودة والميزة التنافسية لمخرجات التعليم العالي في ظل بيئة
تنظيمية متطورة تتسم بالانفتاح والإفصاح والمسألة والشفافية وبمشاركة من لدن كافة الأطراف المعنية في
رسم مستقبل البلاد في المجالات التعليمية وخلق المجتمع المعرفي القادر على المساهمة الفاعلة في وضع
الخطط ورسم السياسات ومد أوأصر التعاون والتفاعل والتكامل مع الجامعات الأخرى المحلية والإقليمية
والعالمية إلى المستوى والحد الذي يخدم أهداف المجتمع ويلبي طموحات الوطن والأمة .

2- :
- إعداد خريجين في مختلف الاختصاصات العلمية والإنسانية مزودين بالخبرة العلمية والعملية وفق أحدث
الأساليب والتقنيات والمناهج والمصادر العلمية التي تتناغم ومتطلبات الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو .
-تفعيل دور كافة الوحدات والأقسام البحثية والاستشارية والخدمية لتقديم كل ما من شأنه أن ينمي قدرات الموارد
البشرية وتحسين أداءها ويصب في خدمة أهداف المنظمات على مختلف أنواعها ومستوياتها وتحقيق أهداف التنمية
القومية مع المحافظة على الخصوصيات الوطنية والثوابت الدينية .

3- :
-أن يعيد التعليم العالي في العراق مكانته التي كان عليها قبل الثمانينات من القرن الماضي .
- وضع هدف إستراتيجي دائم وهو التحسين المستمر لأداء التعليم العالي والبحث العلمي من خلال تطبيق
أحدث معايير التقويم .

- العمل على توفير البيئة المناسبة التي ترقى إلى مستوى الهدف الإستراتيجي ولكافة الأطراف المشاركة بما فيهم
- خلق المجتمع المعرفي وتضييق الفجوة المعرفية .
- المساهمة الفاعلة في التنمية المستدامة وخدمة المجتمع عن طريق تفعيل دور المراكز والدورات والأقسام العلمية
والبحثية والخدمية .
- تطوير الأساليب والمستلزمات الإدارية إلى المستوى الذي يؤهله للاستجابة للتغيرات السريعة والطارئة واستخدام
الأساليب الإدارية والتنظيمية الحديثة مثل الهيكل التنظيمي المرن ، التنظيم المصرفي ، القيادة التفاعلية ، التشاور ،
المشاركة في عملية صنع القرارات .
- العمل الجاد على استقطاب العقول المهاجرة عن طريق تقديم التسهيلات اللازمة لاستخدامهم وتوفير المناخ
المناسب الذي يلبي حاجاتهم ويوفر لهم العيش الكريم والحياة الرغيدة .
وفي ضوء الإطار الفلسفي والمنهجي يتم وضع الخطط الإستراتيجية وترسم السياسات وتحدد الإستراتيجيات والبرامج
والمشاريع من خلال المشاركة بين جميع الأطراف : وزارة التعليم العالي والجامعات والهيئات وبمساهمة فاعلة من

قبل ممثلين عن القطاعات الإنتاجية والخدمية الرسمية منها وغير الرسمية وتقديم الاستشارات من قبل العلماء والخبراء في المجالات الإدارية والاجتماعية والسلوكية والفنية .

متطلبات (شروط) استخدام المدخل الإستراتيجي :

طبقاً لأنموذج البحث فإن تطبيق المدخل الإستراتيجي يتطلب جملة من الشروط هي :

(1) دعم سياسي : ويتمثل بقيام القيادة السياسية بتقديم كل ما يعمل على إصلاح وتطوير أداء منظومة التعليم العالي والبحث العلمي وفق خطط وبرامج تحدد لهذا الغرض ومنها على سبيل المثال :

- تخصيص الموارد المالية وتوفير المستلزمات المادية التي تحتاجها إدارة التعليم العالي والبحث
- إشراك قيادات التعليم العالي والبحث العلمي في عمليات التخطيط والتنفيذ والتطوير ووضع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بأهداف التنمية.

- استخدام التدريسيين ذوي الخبرة كمستشارين في كافة وزارات الدولة وتقديم كل ما يشجعهم للقيام بدورهم .
- تشجيع وجذب العلماء والتدريسيين الذين هاجروا على خارج العراق لأسباب أمنية أو سياسية أو اقتصادية وذلك من خلال تقديم التسهيلات والمستلزمات اللازمة وتوفير الحماية الأمنية لهم .

- تشجيع الطلبة الخريجين الأوائل من خلال تعيينهم أو قبولهم في برامج الدراسات العليا داخل أو خارج العراق .

(2) قيادات إستراتيجية : تعد القيادات شرطاً أساسياً لعمليات الإصلاح والتطوير في كل مجال من المجالات ، ولما كانت عملية إصلاح ومن ثم تطوير أداء منظومة التعليم العالي ذو أبعاد إستراتيجية ومستقبلية بعيدة الأمد ، لذلك فإن ذلك لا يتطلب توفير قيادة إدارية فقط ، وإنما لابد أن تكون تلك القيادات ذات رؤية إستراتيجية وهذا الشرط لا يمكن توفيره في القيادات بسهولة ، فهذا الشرط يتطلب سمات قيادية متميزة قد لا تعتمد على الخبرة الطويلة فقط وإنما قد يتطلب استعدادات شخصية تتوفر لدى البعض ولا تتوفر في البعض الآخر، ولذلك فإن عملية اختيار القيادات لهذه المهمة ينبغي أن تخضع لاختبارات عدة يحددها خبراء ومستشارين ومتخصصين قد يتطلب استخدامهم من الخارج ، وعليه فالقائد الإستراتيجي هو القائد الذي تتوفر لديه :

(1)

(2) سمات شخصية متميزة يهبها الله تعالى لمن يشاء من عباده ، وهو ما يطلق عليه بـ (الكارزما) .

ويشترط في القائد أن يكون :

(أ) قادراً على إعادة هندسة وتنظيم مؤسسات التعليم العالي وفق أساليب الإدارية المتطورة وجعل الهيكل التنظيمي يتسم بالمرونة لاستيعاب التغيرات السريعة والمستمرة .

(ب) قادراً على خلق ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي يشجع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الخطوات التالية :

- تحديد مفهوم ثقافة الجودة وعناصرها ومكوناتها وبيان أهميتها وأهدافها في مجال التعليم العاد

- وضع خطة متكاملة تقوم على أساس تبني ثقافة الجودة الشاملة ونشرها على مستوى الإدارات والعاملين وتحفيزهم على الالتزام بها والتضحية من أجلها .

(ج) القدرة على إقناع المسؤولين بالجامعة بأهمية الجودة الشاملة من خلال إقامة الدورات أو الندوا .

- (د) القدرة على تبني أساليب تقوم على الكفاءة والفاعلية في التعيين وإسناد المناصب وعملية التقويم .
- (هـ) القدرة على وضع أنظمة موضوعية للتحفيز .
- (و) إعداد برامج للتعليم والتدريب مستمرة لكافة العاملين على مستوى الجامعة والكليات والأقسام .
- () التنسيق وتفعيل الاتصال بين جميع المستويات أفقياً وعمودياً .
- (ح) القدرة على تقليل مقاومة التغيير .
- (ط) العمل على إشراك كافة العاملين في وضع خطط تطوير أداء منظومة التعليم العالي والبحث العلمي .
- (3) : يمكن للمجتمع أفراداً وجماعات ، تنظيمات رسمية وغير رسمية أن يلعب دوراً فاعلاً في مساندة القيادة السياسية وكذلك القيادات الإستراتيجية والإدارية لبلوغ الأهداف المطلوبة وذلك من خلال تأشير حالات الخلل والضعف لأية ظاهرة يراد دراستها وتحليلها وذلك لإملاك بعض أفرادها قدرات وخبرات تمكنه من ل والمساهمة في عملية صنع واتخاذ القرارات ، وهذا يتطلب من القيادة السياسية وكذلك القيادات الإدارية إشراك منظمات المجتمع المدني وممثليه في عملية التخطيط ورسم السياسات وعملية صنع القرارات الإستراتيجية منها والروتينية وإشراكهم في عملية تنفيذ ومراقبة الخطط والسياسات والبرامج ، فالمجتمع بمثابة مرآة ترى من خلالها السياسة صورتها الحقيقية .

مراحل ومتطلبات تحسين أداء التعليم العالي :

الجدول التالي يبين مراحل ومتطلبات تطوير وتحسين أداء التعليم العالي والبحث العلمي : الجدول يبين مراحل ومتطلبات تطوير أداء التعليم العالي وفقاً للمواصفات أيزو 9000 2006 :

<p>قيادة إستراتيجية تمتلك رؤية إستراتيجية واضحة (الوزير+رؤساء الجامعات) و :</p> <p>()</p> <p>(ب) تشكيل النية (الاستعداد) الإستراتيجي للشروع بتطبيق الجودة .</p> <p>(ج) خلق بيئة تنظيمية مناسبة لتطبيق الجودة .</p> <p>(د) تحقيق التوجه الإستراتيجي لدى جميع المعنيين وكافة المستويات .</p>	<p>1- تحديد الرسالة الإستراتيجية .</p> <p>2- وضع الهدف الإستراتيجي .</p> <p>3- رسم السياسات اللازمة.</p>	<p>التخطيط الإستراتيجي</p>	<p>(1)</p>
<p>(1) قيادة إدارية فاعلة .</p> <p>(2) مشاركة فاعلة في عملية التخطيط ورسم السياسات ووضع البرامج والمشاريع من قبل .</p> <p>(3) مستلزمات مادية كافية لتحقيق الأهداف .</p> <p>(4) مستلزمات بشرية بمواصفات محددة .</p>	<p>1- تحديد الأهداف المرحلية.</p> <p>2- رسم السياسات المرحلية.</p> <p>3- وضع البرامج والمشاريع لتنفيذ السياسات.</p>	<p>التنفيذ</p>	<p>(2)</p>

(5) (6) تقنيات متعددة . (7) هياكل مرنة . (8) (9) (10) (11) تهيئة عمل مناسب .			
1- تحديد المواصفات الدولية للخريج ISO . 2- خبراء في مجال القياس والتقييم . 3- تهيئة بيئة عمل مناسبة تتسم بالاستقلالية . 4- توفير الحماية اللازمة .	1- قياس المخرجات . 2- الدولية أيزو . 3- تحديد مستوى الجودة . 4- تحديد الانحرافات .	القياس والتقييم	(3)
- خبرة وقدرة ودراية لتحليل الانحرافات .	1- تحليل الاند 2- رفع النتائج بشكل تقارير .	التحليل	3

6- الاستنتاجات والتوصيات :

- 6-1 : _____ :
- (1) التعليم هو إحدى المؤشرات التي تشير إلى رقي الأمم وتقدمها على عكس الأمية التي يعد مؤشراً للتخلف
- (2) والتعليم الجامعي بشكل خاص بات المحور الأساس لتحريك جميع عوامل التغيير والنمو والتطور لكافة المنظمات على مختلف مستوياتها .
- (3) جودة المخرج التعليمي الجامعي أصبح المؤشر أو المعيار الذي يحكم فيه ومن خلاله على مدى قدرة المند التعليمية في أي بلد على تحقيق أهداف التنمية القومية .
- (4) يواجه التعليم العالي في العالم بشكل عام وفي العراق بشكل خاص جملة من التحديات والمشاكل والمعوقات الخارجية منها والداخلية والتي في أغلبها لا تخضع للسيطرة ويصعب التصدي لها أو التفاعل معها ، في ظل كفاية المستلزمات البشرية والمادية والتقنية وغياب الرؤية الإستراتيجية لقياداته .
- (5) يمكن أن يلعب المدخل الإستراتيجي دوراً متميزاً في معالجة المشاكل والتحديات التي تتعرض إليها منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق نظراً لما يتسم به من خصائص وإكانات ولما يمكن أن يفتح للباحث والقائد والإداري من آفاق من التصورات والإبداعات وأن يجعله في الطريق الصحيح والاتجاه السليم لتحقيق

الأهداف المستقبلية المرسومة ، وذلك ما أثبتته الدراسات الميدانية في مختلف الميادين والقطاعات الخاصة بهذا

(6) ينبغي على المسؤولين عن قطاع التعليم العالي في العراق الالتزام بشروط معينة من أجل تفعيل دور المدخل الإستراتيجي في تطوير وتحسين أداء هذا القطاع ، وتتلخص هذه الشروط بضرورة توفر :

- دعم سياسي .
- قيادات إستراتيجية .

2-6 : وصيات :

لابد من موقف حازم وقرار شجاع إزاء ما تعرض له قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في العراق من تدهور قد يقضي على ما تبقى فيه من عوامل يمكن توظيفها لإصلاحه وإعادة مكانته .

وهذا الموقف يحتاج من الجميع ابتداءً من القادة السياسيين والقادة التنفيذيين مروراً بالقادة الإداريين والرؤساء والمرؤوسين وانتهاءً بمنظمات المجتمع المدني أن يدركوا حقيقة وأبعاد المخاطر التي سيجنيها البلد جراء التهاون بما يتعرض له هذا القطاع الحيوي الذي يعدّ الشريان الأساس والمحول الرئيس للموارد البشرية عنوان كل نهضة ومحور ل نماء وتطور ، وهذا يتطلب من الجميع نكران الذات وترجمة حقيقة شعار تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة والتعالي على كافة الاختلافات والتنازعات أيّاً كانت ، والتضحية بجانب من الحقوق والتنازل عن بعض المزايا من أجل الوصول إلى البداية السليمة التي يمكن أن تنطلق منها خطوة الإصلاح ثم تطوير الأداء باتجاه تحقيق أهداف التنمية التي بها يسعد الجميع ويعيش برفاهية .

ومن التوصيات التي يمكن أن يُشار إليها هنا :

- توجيه كافة الجهود التدريسية والبحثية والإدارية والمالية بما يخدم أصحاب المصالح .
- رفع شعار التحسين المستمر لأداء منظومة التعليم العالي للسنوات العشر القادمة وتحقيق مزايا تنافسية في اختصاصات معينة تتطلبها حاجة السوق وحالة التنافس على كافة المستويات .
- خلق ثقافة تنظيمية متطورة تتناسب والتوجهات الجديدة والأهداف المطلوبة .
- حث كافة الأطراف الداخلية والخارجية للمشاركة في رسم مستقبل التعليم العالي ووضع الخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتنفيذ أهدافه .
- وضع نظام محكم لتقويم الأداء على مستوى الأفراد والمنظمات ولكافة الجوانب وفق المعايير والأسس العالمية التي ينجم عنها تحقيق أداء متميز في كافة المجالات .

المقترح لعملية الإصلاح ومن ثم لعملية التطوير هو المدخل الإستراتيجي .

فقد أثبتت الدراسات الميدانية قدرته على التفاعل مع كافة المشاكل والمعوقات التي تعترض أداء الكثير من القطاعات وتمكنه من استيعابها ومن ثم معالجتها بالأساليب الموضوعية والاقتصادية ، وهو من جانب آخر يوفر لمتخذي القرارات طرق وأدوات تمكنهم من تطوير أداء منظماتهم بالشكل الذي تضمن لهم موقفاً متميزاً في سوق

وفقاً لهذا المدخل هناك مجموعة من العناصر ينبغي على المسؤولين في التعليم العالي تحديدها بدقة قبل القيام بعملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة تلك العناصر تحدد الإطار المهني والإداري والقانوني والزمني الذي سيكون عليه المستقبل التعليم العالي في السنوات القادمة ، هذه العناصر هي : فلسفة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق ، رؤيته، رسالته ، أهدافه . ولقد صاغها الباحث بكلمات وفقاً للإطار المفاهيمي لكل منها وهو يدرك بأنها قد تكون بحاجة إلى تعديل أو تطوير ، ويوصي الأخوة الأعزاء ممن لهم اهتمام بهذا الجانب أن لا يبخلوا في تقديم ما هو أفضل وأجود لإعادة صياغتها ، ويوصي أيضاً السادة المسؤولين عن عدم التواني عن البدء بمشروع الإصلاح سيما وأنّ هناك جهوداً مباركة بهذا الاتجاه بدأت تلوح بالأفق ، فقد تم استحداث مركز الجودة الاعتمادية في ديوان الوزارة قدم دليلاً حول كيفية تطبيق الجودة الشاملة في جامعاتنا نأمل أن يحصل هذا المركز من الدعم المادي والمعنوي بما يمكن من تحقيق أهدافه وتطوير أداؤه .

- :
- (1) صالح ، أ.د. قاسم حسين : " أفكار في فلسفة التعليم العالي وأهدافه " ، ورقة مقدمة الى المؤتمر السابع للتعليم العالي 2004.
 - (2) الربيعي ، محمد : المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق ونظرة تقييميه للبحوث المنشورة، ورقة Hhp:www.ahawp.org/depatl/show. Art.asp?aid=124189
 - (3) العدلوني، محمد أكرم : " العمل المؤسسي " ، شركة الأبداع الخليجي طريقة 2004، الكويت.
 - (4) الركابي، كاظم نزار عطيه : " الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية " (دراسة ميدانية لعينة من المنشآت العراقية) أطروحة دكتوراه الجامعة المستنصرية اكلية الإدارة والاقتصاد 1998
 - (5) زين العابدين، أسامة ، " الإدارة والمفهوم الإستراتيجي " الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش ، اللاذقية ،
:
. http : // mmsec.com/m3-files/mang-str.htm.
 - (6) القطامين د. أحمد عطا الله ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية
للتنشر والتوزيع ، 1996.
 - 7) Robson, wndy, " management and information systems " , person education limited, Edinburgh Gate, Harlow, England, 1977 .
 - (8) الدوري ، أ.د. حسين ، " الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية منشورة
http : //www.-dr.al.adkee.com;inner-banner.1a66528362pps.:
 - (9) العطيات ، د. محمد بن يوسف النمران ، " إدارة التغيير والتحديات العصرية للعولمة " ، دار
للتنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 .
 - 10) Certo, Somuel, and Petter, poul.5., " The strategic management process " 3^{ed}, Richard, D. Irwin, Inc. USA, 1995 .
 - 11) Wheelen, L. and Hunger, Dived, " Strategic Management and Business Policy " , Thomas Person Education. Inc. upper saddle River, New Jersey 07458 U.S.A, 2002 .
 - (12) مدبولي ، د. محمد عبد الخالق ، " نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الجامعي وبناء القدرات لدى
مجموعة من الممارسين " ، ورقة منشورة على الانترنت .
 - (13) هلين ، توماس وهنجر ، دافيد ، " الإدارة الإستراتيجية " ، ترجمة د. محمود عبد الحميد مرسي ، و د.
زهير نعيم الصباغ ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، السعودية ، 1990 .
 - 14 أبو بكر ، د. مصطفى محمد ، " التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية " ، الدار الجامعية ،
شارع زكريا عطية ، 2000 .
 - (15) . . " التعليم العالي في العراق " : بعض متطلبات الإصلاح ، ورقة غير منشورة .