

واقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الحكومية السودانية وأثره على كفاءة وفاعلية الموارد المالية

The reality of strategic planning in Sudanese governmental universities and its impact on the efficiency and effectiveness of financial resources

د.صلاح مرتضى عبدالرحمن قرنده¹ د.نعموني سمير²

1أستاذ المحاسبة والتمويل المساعد- جامعة الجوف-المملكة العربية السعودية. salahgerinda@gmail.com

2أستاذ محاضر-أ-المركز الجامعي تيبازة-الجزائر

تاريخ النشر: 2020-01-01

تاريخ القبول: 2019-11-17

تاريخ الاستلام: 2019-10-28

مستخلص:

تهدف الدراسة إلى دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الحكومية السودانية وأثره على كفاءة وفاعلية الموارد المالية، وافترضت الدراسة " عدم وجود خطط إستراتيجية واضحة ومعلنة للجامعات الحكومية السودانية يؤثر على كفاءة وفاعلية الموارد المالية ". اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول لنتائج تخدم أهداف الدراسة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، ولاختبار صحة فرضية الدراسة تم الاعتماد على الأساليب الوصفية والتحليلية والحزمة الإحصائية (SPSS) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك بتطبيق بعض المقاييس كاختبار مربع كأي.

أهم النتائج هي : أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي غير واضحاً لدى العديد من القائمين على إدارة الجامعات ، ولا توجد أساليب واضحة لتوظيف الموارد وإدارتها للوصول لتحقيق أهدافها، بجانب افتقادها لخطط تشغيلية خاصة بالكليات والأقسام مستمدة من خططها الإستراتيجية، ويتم تجاهل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. لا يتم إشراك مجالس التخطيط في ولاياتها في خططها، وأخيراً يوجد قصور في أنظمة المعلومات بها، وضعف الكوادر البشرية التي تعد موازنتها. الكلمات المفتاحية: تخطيط استراتيجي، كفاءة، فاعلية، موارد مالية، جامعات حكومية سودانية.

Abstract:

The study aims to study the reality of strategic planning in Sudanese government universities and its effect on the efficiency and effectiveness of financial resources. The study assumes that "there are no clear strategic plans for Sudanese government universities

affecting the efficiency and effectiveness of financial resources." The study relied on descriptive analytical methodology to reach results that serve the objectives of the study. In order to test the validity of the hypothesis of the study, the descriptive and analytical methods and the statistical package (SPSS) were used to measure the relationship between the variables such as () .

The most important results are: The concept of strategic planning is not clear to many university administrators. There are no clear methods for employing resources and managing them to achieve their objectives. In addition, they lack operational plans for colleges and departments derived from their strategic plans. Planning councils are not involved in their mandates in their plans. Finally, there is a lack of information systems in them and weak human resources that prepare their budgets

Keywords: Strategic Planning, Efficiency, Efficiency, Financial Resources, Sudanese Government Universities.

المؤلف المراسل، البريد الإلكتروني: salahgerinda@gmail.com

مقدمة:

تقوم الجامعات السودانية ، والتي يبلغ عددها حوالي الست وعشرون جامعة بتأدية الأنشطة التعليمية والبحثية والبيئية وذلك لهدف تنمية الموارد البشرية اللازمة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ورفع معدلات النمو الاقتصادي ولتنفيذ هذه الأنشطة يتم تمويلها اعتمادا على ما تدرجه وتخصه الدولة من خطة والموازنة العامة من إعتمادات مالية .
إن مؤسسات التعليم العالي الحكومي والتي تشمل المؤسسات والجامعات وهي تعتمد بصورة شبة كلية على التمويل الحكومي الذي تقدمه وزارة المالية والذي يشمل ما يزيد عن 98% من ميزانيتها ، بينما الإيرادات الذاتية تمثل نسبة ضعيفة التي تشمل المصروفات الدراسية ورسوم التسجيل واستخراج الشهادات والعائد من بعض الوحدات الإنتاجية في عدد قليل من الجامعات مثل دور النشر والطباعةالخ

لقد بدأ واضحاً خلال السبعينات من القرن الماضي أن مؤسسات التعليم العالي الموجودة آنذاك لا تفي باحتياجات البلاد من الخبراء في كافة المجالات ومن ثم جاءت سياسة إعادة تنظيم التعليم العالي عام 1975م

وفي مطلع التسعينات من القرن الماضي أيضاً ، شهد التعليم العالي توسعاً كبيراً انتشرت الجامعات والكليات وتبع ذلك زيادة في الاعتمادات الإضافية بصورة مضطربة حتى أصبحت نسبة الإنفاق على التعليم العالي تسجيل اعلي النسب حضوراً في ميزانية الدولة باستثناء ميزانية القوات المسلحة كما يجب ملاحظة أن ميزانية الإعاشة إلى كانت تثقل كاهل الجامعات أصبح يقوم بها صندوق رعاية الطلاب ويتم توزيع الدعم الحكومي على مؤسسات التعليم العالي عن طريق لجنة تمويل التعليم العالي وهي لجنة تابعة للمجلس القومي للتعليم العالي . ألا أن دورها اقتصر على أعداد الميزانيات وطلب التمويل من وزارة المالية ثم إعادة توزيع الميزانية المصدقة على مؤسسات التعليم العالي بنسب محددة عن طريق الإدارة المذكورة .

لقد احدث التوسع في مؤسسات التعليم العالي تغير في البيئة الخاصة بتلك المؤسسات وأصبح إلزاماً عليها أن تتعايش مع هذا الواقع وفي إطار هذا الواقع كان لا بد لمؤسسات التعليم العالي أن تلتفت إلى ذاتها لجوء مواردها الذاتية تنمية وتوسيعاً لقاعدتها وقبل ذلك وبعده أن تعتمد لترشيد أوجه صرف مواردها التي تزداد شحاً تماماً.

مشكلة البحث :

إن التغيرات في بيئة مؤسسات التعليم العالي في السودان تستدعي ضرورة الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي وتزداد أهميته وذلك لأنه يتجه صوب عمليات الاستعداد والتهيؤ لمواجهة التغيرات والاحتمالات المستقبلية. كما انه يتناسب مع البيئة التي تعمل فيها الجامعات السودانية والتي تتصف بالتغيرات الدينامكية (التغيرات السريعة) العالية في الظروف الحالية ، كما انه يعطي مجالاً واسعاً للإبداع وتوفير التكيف مع متطلبات البيئة للكفاءة وفاعلية الموارد . بجانب ذلك فأن مؤسسات التعليم العالي في السودان تواجه العديد من التحديات والتغيرات المتجددة المستمرة المتسارعة ونقص في الموارد المتاحة للإنفاق عليها مع ازدياد الطلب على التعليم العالي ، وذلك يحتم الأخذ بمفهوم التخطيط الإستراتيجي لمواجهة هذه التحديات وضمان كفاءة وفاعلية الموارد.

ويمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الآتي:

ما هو واقع التخطيط والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي السودانية

وكيف اثر ذلك على كفاءة وفاعلية الموارد فيها ؟

أهمية البحث:

-الأهمية العلمية :

- تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع والقطاع الذي شملته، حيث أن قطاع التعليم العالي يعتبر من أكبر القطاعات الحكومية، بجانب تميزه بالأصالة والقدم عن باقي القطاعات الحكومية، فضلاً عن طبيعة الخدمة التي يقدمها للمجتمع . لذلك لابد من الوقوف عليه وتقويمه .
-كما أن البحث يفيد كل من الجهات المختصة بتخطيط التعليم العالي ومؤسساته، والقائمين على إدارته ، حيث يساهم في بلورة مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته وعملياته.

-الأهمية العلمية:

بما أن هذه الدراسة تسعى لفحص عناصر البيئة الخاصة بالجامعات السودانية (داخلية وخارجية) ومدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي فيها ، وأثره على كفاءة وفاعلية الموارد المالية فيها وبالتالي فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في جانبها العملي من خلال الوقوف على واقع التخطيط الإستراتيجي ومدى تأثيره على الاستخدام الأمثل للموارد بالجامعات وتقديم التوصيات الملائمة للمساعدة في تطوير مؤسسات التعليم العالي الحكومية .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى دراسة وتحليل واقع التخطيط والتخطيط الاستراتيجي كأحد محددات الكفاءة والفعالية للتمويل بالجامعات وإبراز مدى ارتباط عملية التخطيط الاستراتيجي في كفاءة الأدوار والعمليات الإدارية بالجامعات .

فرضية البحث :

من اجل تحقيق أهداف البحث والوصول لخلاصات فقد تمثلت فرضية البحث في

الفرضية الآتية :

عدم وجود خطط إستراتيجية واضحة ومعلنة للجامعات الحكومية السودانية يؤثر على كفاءة وفاعلية الموارد المالية بها.

منهجية الدراسة :

تضمن المنهج البحثي لهذه الدراسة العديد من الدراسات النظرية والميدانية المتعلقة بالقضايا محل البحث والتي استعان بها الباحث في بناء أسلوب أعداد الدراسة الميدانية بما في ذلك فرضية البحث، وقد أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة الواقع ووصفه للوصول لخلاصات تخدم أهداف البحث .

مجتمع البحث والعينة :

يتمثل مجتمع البحث من جميع الجامعات الحكومية السودانية ، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية من الجامعات داخل العاصمة وأخري بالولايات . (ضمت أربع جامعات من العاصمة الخرطوم وهي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، جامعة النيلين و جامعة أم درمان الإسلامية وأربع جامعات من الولايات وهي جامعة الجزيرة وجامعة القضايف وجامعة كسلا و جامعة الإمام المهدي)

أدوات جمع المعلومات:

- بالنسبة للمعلومات الأولية فقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة للحصول عليها .

- بالنسبة للمعلومات الثانوية أعتمد الباحث على المراجع والدوريات والمنشورات لجمعها .

هيكل البحث :

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة أقسام .

- القسم الأول يتناول الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي .

- القسم الثاني يهتم بالإطار النظري للموارد المالية للجامعات (التمويل).

- القسم الثالث خصص للدراسة الميدانية .

أولاً: التخطيط الإستراتيجي

1-التخطيط:

يرى (Rue and Holland 1986) أن التخطيط يعني تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة مستقبلية محددة وماذا يجب على المنظمة عمله لتحقيق هذه الأهداف. والتخطيط يمثل أحد المهام الإدارية التي يؤديها جميع المديرين على مختلف مستوياتهم ويساعدهم في الإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية:

- أين تقف المنظمة؟

- أين تريد المنظمة أن تكون في المستقبل؟

- كيف يمكن للمنظمة الوصول إلى حيث تريد أن تكون؟

يلاحظ أن السؤال الأول يتطلب تقييم الوضع المالي، أما السؤال الثاني فيسعى إلى التعزيز بشأن الأهداف المطلوب تحقيقها مستقبلاً، والسؤال الأخير يستوجب توضيح الإجراءات اللازم اتخاذها وتحليل الآثار المالية لهذه الإجراءات.

وفي ذات الإطار يرى وادي(2009م) أن التخطيط بمفهومه العام هو عملية إدارية، تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، مع تهيئة الموارد اللازمة وتخصيصها ثم تحديد مراحل العمل وأولوياته.
التخطيط الإستراتيجي:

2- مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط عامة هو عمل فكري مدروس، يوضع في إطار عقلي محدد بغرض تحقيق أهداف وغايات، والغرض من وضع خطة عمل في هذا الإطار هو أن تقود إلى تحقيق تلك الأهداف، بأسرع السبل وأقرب المسالك وفي الزمن المحدد لها مع الاقتصاد في الجهد والتكاليف، (إمام، 2003) ولكن التخطيط الإستراتيجي هو ذلك النوع من التخطيط الأعظم خطراً والأجل أثراً لأنه يلجأ إليه في إطار مهام كبيرة، تتعلق بإستشراف المستقبل والنفوذ من خلال ضباب الواقع والأحداث الآتية إلي ما هو أن في مستقبل التطورات. وبما أن التنبؤ ليس بالأمر العشوائي إنما يتطلب علماً ومعرفة بقوانين الأحداث وتطور الوقائع أسبابها والأنساق التي تتحكم فيها. فما يميز التخطيط الإستراتيجي هو:

- أنه عمل فكري يبذل فيه جهد فكري خالص ومعتبر.
- هو مجهود ذهني يبذل في إطار عقلي محدد إذ أن الخطة الإستراتيجية ترتبط ارتباطاً منطقياً مع الأهداف المرسومة بمعنى أنه لا جدوى لها إذا لم تحقق الأهداف المرجوة، وغالباً ما يعبر عن تلك الأهداف برؤية المؤسسة وأهدافها العليا ورسالتها
- الخطة الإستراتيجية تختلف عن الخطة العادية في أنها توضع في إطار مستقبلي.. أنها ليست للحاضر وكما أنها تستهدف ما يستقبل من تطورات وأحداث .
- إن الغرض من التخطيط الإستراتيجي هو تمكين المؤسسات من الاستعداد بما يأتي من أحداث ووقائع وتطورات وذلك لبناء المقدرات التي تجعلها قادرة على ارتياد المستقبل .

3- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- يركز التخطيط الإستراتيجي على ضرورة تطوير خطة شاملة للمنظمة ككل وليس التخطيط لقسم أو إدارة معينة بالمنظمة.
- يقوم هذا المفهوم على الاعتبارات طويلة المدى وليس الاعتبارات قصيرة المدى.
- يركز المفهوم على ضرورة وضع إجراءات رسمية للتخطيط الإستراتيجي والذي يعمل بالتزامن مع وضع الميزانيات للمدى القصير. فالأهداف والإستراتيجيات والخطط تدرج في وثائق المنظمة وتراجع بصورة دورية ويتم الاستفادة فيها من خبراء مختصين متفرغين أو متعاونين لتنسيق العملية التخطيطية.

4-مكونات التخطيط الاستراتيجي :

-يشير الهلالي(2007م) أن التخطيط الإستراتيجي يوظف الأهداف الرئيسية للمؤسسات والسياسات العامة والبرامج العملية ويدمجها معاً لتشكل وحدة واحدة كلية ومتكاملة ويساعد المؤسسة على إدارة وتخصيص الموارد المتاحة على نحو فعال، ويؤخذ بعين الاعتبار جوانب القوة والضعف لدى المؤسسة ويراعي التغيرات المتوقعة في البيئة المحيطة، فضلاً عن ضرورة التعرف على المؤسسات المناظرة لها والتي تسعى إلى القيام بنفس الدور وتحقيق نفس الأهداف. وأن أي خطة إستراتيجية تشتمل على ثلاثة مكونات أساسية وهي:

-الأهداف الأكثر أهمية المراد تحقيقها: وهي التي يتحدد من خلالها ما تتطلع المؤسسة لتحقيقه ومتى وكيف يمكن تحقيق النتائج المطلوب. فهناك نوعين من الأهداف، الأهداف العامة وهي التي تحدد الإتجاه العام للمؤسسة وخصوصيتها وهذه تسمى بالأهداف الإستراتيجية، أما الأهداف الخاصة فهي التي تتعلق بكل وحدة من وحدات المؤسسة والتي تشكل خطة عمل لها.

-السياسات الأكثر أهمية التي توجه عمل المؤسسة: وهي مجموعة القوانين أو الخطوط العريضة الموجهة لعمل المؤسسة ونشاطاتها وغالباً ما تؤخذ شكل قرارات لازمة لحل التناقضات بين الأهداف المتعارضة، ويطلق على هذه السياسات الرئيسية السياسات الإستراتيجية.

-البرامج الرئيسية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف: وهي النشاطات التي تحدد - خطوة بخطوة - تتابع الفعاليات الضرورية التي تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة في إطار المحددات الموضوعية للسياسات ومحددات الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف ويطلق على تلك البرامج اسم البرامج الإستراتيجية.

5-ضرورات الأخذ بمبادئ وأساليب التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي :

-التخطيط الإستراتيجي يعتبر من الأدوات الفعالة لرسم سياسات التطوير وصياغة المستقبل لقطاع أو مؤسسة على مدى زمني محدد، عبر عملية يتم من خلالها وضع خطة عمل شاملة، للوصول إلى نتائج مستهدفة خلال تلك الفترة ولتأدية رسالة القطاع أو المؤسسة على الوجه الأمثل، فإنه لا بد من وضع الخطط اللازمة للتطوير، ومتابعة تنفيذ الخطط، والقيام بمراجعتها على أساس تقديم التنفيذ والتغذية الراجعة. إضافة إلى أن الخطط الإستراتيجية تأخذ في الاعتبار الأوضاع والظروف المتوقعة خلال الفترة المحددة لها سواء كانت تشكل تحديات محتملة أو توفر فرصاً متاحة(نحلة، 2005م).

- كما يضيف الخطيب (2006م) أن التخطيط الإستراتيجي من الممكن أن يحقق عدداً كبيراً من الأهداف للمؤسسة، ويورد عدداً من الأهداف يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يحققها، وإن كان من

غير الضروري أن توضع هذه الأهداف بنفس الترتيب من قبل كافة المؤسسات وذلك على اعتبار أن لكل مؤسسة ظروفها التي قد تجعلها تركز على بعض هذه الظروف أكثر من غيرها وتضم القائمة:

- تغيير اتجاه المؤسسة.
- تعجيل النمو وتعظيم الفائدة.
- تركيز المصادر على الأشياء الهامة.
- تطوير التنسيق الداخلي في الأنشطة.
- تطوير عمليات الاتصال .
- التخلص من ذوي الأداء الضعيف بالأقسام.
- وضع أهداف أكثر واقعية.
- وضع القضايا الإستراتيجية في أولويات الإدارة العليا.
- إيجاد نوع من الشعور بالأمن بين المديرين ناتج عن فهم أفضل للبيئة المتقلبة وقدرة المؤسسة على التكيف معها.
- توفير البيانات الصحية أمام المسؤولين كي يتمكنوا من اتخاذ قرارات أفضل.
- توفير إطار للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى.
- توفير التحليلات الموقفية للفرص والتهديدات لتوضيح إمكانية المؤسسة في ضوء جوانب القوة والضعف فيها.
- وضع طريقة توضح الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة وكيفية تحقيق ذلك.
- مراجعة وفحص الأنشطة الحالية للقيام بعمليات من التكيف والتعديل في ضوء تغيرات البيئة وأهداف المؤسسة.

-وفي ذات الصدد يجيب المقلبي(2002م) عن سؤال: لماذا التخطيط الإستراتيجي؟ بأن أحد مبررات إعطاء أهمية لهذا النوع من التخطيط هو ضرورة الاستجابة للمتغيرات السريعة في البيئة الخارجية، حيث أن التخطيط الإستراتيجي يمكن المديرين من الإعداد للمتغيرات في البيئة الخارجية والتعامل معها، فعندما يكون واقع الحياة بطيئاً يمكن للمديرين العمل على افتراض أن المستقبل سيكون أساسياً مطابقاً للماضي ويمكنهم على ضوء ذلك وضع الأهداف والخطط بناءً على تجاربهم السابقة. إلا أن الأحداث في عصرنا الحالي تتحرك بسرعة عالية تجعل من غير المجدي الاعتماد في جميع الأحوال على التجارب السابقة كموجه لاتخاذ القرارات المستقبلية وعلى الإدارة الاستجابة لذلك بتطوير إستراتيجيات جديدة أكثر ملاءمة للمشاكل والفرص التي يمكن أن تبرز في المستقبل.

-أما فيما يتعلق بأهمية التخطيط الإستراتيجي في إطار التعليم العالي فيوضح إمام (2003م) هذا الأمر من خلال مقارنة بين مجال الشركات وإدارة الأعمال وقطاع التعليم العالي. فيرى أن هذا القطاع التقليدي (قطاع الشركات) دائماً ما يسعى لإحراز قصب السبق في حلبة التنافس بكسب الأسواق أو ترويج السلع وتعظيم الأرباح. ولذلك تسعى تلك الشركات لإستشراق المستقبل لتحقيق ميزة تنافسية فوق الأقران والنظائر من الشركات العاملة في ذات المجال.

-أما في مجال التعليم العالي فبالرغم من اختلاف الإطار فإنه يمكن استخدام نفس المفاهيم والوسائل والأدوات المستخدمة في مجال الإدارة الإستراتيجية مع الأخذ في الاعتبار إختلاف الأهداف. وتأسيساً على ذلك فإن فكرة التخطيط الإستراتيجي تسري على مجال التعليم العالي كما تسري على الشركات والمؤسسات التجارية وذلك بربط التغيير والتطوير بالأهداف المرجوة.

-كما يذهب مبرراً ذلك (الارتباط العضوي بإستشراق المستقبل بين الشركات والتعليم العالي) بأن التنافس وتحقيق ميزة تنافسية أو أفضلية، تسري على الجامعات كما تسري على الشركات، وأن التنافس كذلك يثور على الموارد، سواء كان من الدولة الداعمة للتعليم العالي، أو من القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني فإن هناك تنافس كبير بين الجامعات على الموارد المالية لذلك لابد من إستخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي في مجال التعليم العالي. بل أن التعليم العالي هو الأجدر والأولى به، نسبة لتعقيد هذا المجال وكثرة المتغيرات فيه وتنوعها وسرعة وتيرة التغيير الذي يتعرض له، مع عظم الفرص المتاحة اليوم وتعاضم التحديات والمشكلات خاصة في مجال التمويل.

6- مستويات التخطيط الإستراتيجي:

يتفق العديد من الكتاب على أن هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية (السيد، 1993م)، (المقلي، 2002م). الإستراتيجية الكلية أو التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة، إستراتيجية الوصف أو إستراتيجية النشاط والإستراتيجية التشغيلية أو الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

- التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة :

عند هذا المستوى يذكر Stoner (1982م) أن الإدارة العليا تقوم بتحديد رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية العريضة والإستراتيجيات العامة لكل منظمة. كما أنها تقرر بشأن الموارد التي تحتاجها المنظمة لجعل إستراتيجياتها مجدية وسهلة التنفيذ بالإضافة إلى توزيع الموارد بين الأقسام المختلفة. كما أشار وادي (2009م) إلى أن الإستراتيجية الكلية تحدد كذلك مجالات العمل التي ستدخلها المنظمة والكيفية التي ترتبط بها المجالات مع بعضها البعض. كما ذكر السيد (1993م) أنه عند هذا المستوى تتم إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى

والرسالة الأساسية للمنظمة وعملية تخصيص الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها،
كما أعتبر أن هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية هو مسؤولية الإدارة العليا.

- التخطيط الإستراتيجي على مستوى الوحدة/ القسم :

وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الإستراتيجي(إستراتيجية النشاط) وذلك حتى تتمكن المنظمة من
العمل بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل، ويقع تنفيذ
مسؤولية إستراتيجية على النشاط على عاتق المستوى الثاني من الإدارة العليا في المنظمة(محبوب،
1999م).

كما ينبه أن هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يجيب عن الأسئلة التالية، ما هي الخدمة التي
ستقوم المنظمة بتقديمها؟ من هم متلقي الخدمة المحتملون ؟ كيف يمكن للمنظمة أن تلتزم
بفلسفة مثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها.

- التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي (الإستراتيجيات التشغيلية) :

يرى المقلي(2002م) ناقلاً عن (Johnson) أن الإستراتيجية عند هذا المستوى تركز على الكيفية التي
يمكن بها لوظائف المنظمة المختلفة، المساهمة في تحقيق المستويات الأخرى من الإستراتيجية. كما
يعتبر أن هذه الإستراتيجيات أساسية في إطار جهود وسعي المنظمة لتحسين موقفها التنافسي.
فالإستراتيجية التنافسية تعتمد إلى حد كبير على القرارات المتعلقة بالسلع والخدمات المطروحة،
القوى العاملة، مصادر التمويل... الخ.

-مراحل التخطيط الإستراتيجي :

إن عمليات التخطيط الإستراتيجي تمر بعدد من المراحل والعمليات الذهنية التي تتناسب مع كل
مرحلة وتميزها قبل أن تتبلور خطة إستراتيجية تأخذ بها المؤسسة لفترة من الزمن(إمام، 2003م).
وفي مجال التعليم العالي فإن الجامعة أو الكلية التي تأخذ بمبدأ التخطيط الإستراتيجي تهدف إلى
تحقيق أهدافها من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع والتميز الأكاديمي وغيرها فغي ذات الوقت
تسعى لتحقيق الكفاءة من استخدام مواردها المتاحة.
يمكن تحديد تلك الخطوات والمراحل، وتلك المكونات لعمليات التخطيط الإستراتيجي على النحو
التالي:

- تقييم الوضع الداخلي للمؤسسة :

لا يستطيع خبير التخطيط الإستراتيجي المتمرس أن يبدئ في وضع خطة إستراتيجية لجامعة أو
مؤسسة تعليمية، إلا إذا توافرت له دراسة أوضاعها الداخلية، ليكتشف جوانب القوة فيها ومكامن

الضعف في سائر أوضاعها. ويحدد أبو الجوخ (2008م) نقاط القوة والضعف للجامعة، قدرات القادة، والقوة البشرية العاملة في مستويات التدريس وخبراتهم وإمكاناتهم المادية، وبرامجها المطروحة وفرص الاستثمار المتاحة والمستقبلية والاستخدام المرشد للأموال المتاحة.

كما يشير إمام (2003م) إلى بعض نقاط الضعف التي يمكن أن تواجهها الجامعة أو الكلية والمتمثلة في زيادة أعداد الطلاب للأساتذة مقارنة بالمعايير الدولية، الصعوبات المالية التي تواجهها الجامعة وخاصة في تمويل النفقات الجارية، ضعف تمويل البحث العلمي، ضعف الرضا الوظيفي من قبل بعض العاملين، بطء عملية تطوير الكادر والنظام الإداري بشكل يلي متطلبات النمو المتسارع في الجامعة، وبما يتناغم مع الأنظمة والمتطلبات الإدارية.

- الرؤيا ورسالة المنظمة :

في بداية الدراسة والتقييم لابد من مراجعة الرؤيا التي تقود مسار المؤسسة والتي كانت السبب في إنشائها (الحسين، 2000م) والرؤيا هنا يقصد بها تصور للتوجه المستقبلي لنشاط المؤسسة وما ينبغي أن يكون عليه، كما ينظر إليها باعتبارها مفهوم إرشادي لما يحاول أن يفعله التنظيم أو يؤدي إليه مستقبلاً. كما تعرف بأنها الرغبة الهادئة أو الحلم الهادئ الذي دعا أصحاب المؤسسة إلى إنشائها وبهذا فهي الحافز القوي الذي يحمل المؤسسة إلى بذل الجهد أو إعمال العقل وصرف الأموال بغرض الربح أو تحقيق مصلحة عامة أو خاصة سعياً لإنجاز المشروع أو تبليغ رسالة أو حملها إلى العاملين (إمام، 2003م).

ومن الرؤيا تحدد الرسالة العليا للمؤسسة أو المنظمة، وتعرف الرسالة بأنها هدف مركزي تم تصميمه بناءً على الهدف الذي أنشئت من أجله وتمثل المرجعية الثابتة التي يعود إليها المدراء والعاملون في اتخاذ قراراتهم على كافة المستويات الإستراتيجية والتشغيلية (توفيق، 2005م). فالرؤيا هي التي تحدد الرسالة، وأما الأهداف بعيدة أو قريبة المدى فهي ترجمات لتلك الرؤيا وتلك الرسالة، ولا بد عند تقويم الوضع الداخلي للمؤسسة من التوقف عند الرؤيا والرسالة والأهداف التي أنشئت من أجلها المؤسسة حتى تسهل الموازنة المطلوبة لأوضاع المؤسسة وإمكاناتها البشرية والمادية والظروف والملابسات التي تحيط بها والتي تحدد نجاح المؤسسة أو فشلها (الحسين، 2000م).

- تحليل الوضع الحالي أو التحليل الإستراتيجي :

بعد أن وضعت المؤسسة رؤيتها وصاغت رسالتها تنتقل إلى دراسة وتحليل البيئة المحيطة بها والتي تعتبر من الخطوات الهامة في تصميم الإستراتيجية. ومن المعروف أن المؤسسة هي جزء من المجتمع تتأثر ويتأثر بها، وتحديد آثارها على سلوكها وأدائها، وتحديد الفرص التي تتيحها، والقيود التي تفرضها بما يساعد على تحقيق فعالية المؤسسة.

ومن أساليب التحليل الشائعة الاستعمال أسلوب (SWOT Analysis)، وهذا الأسلوب يستخدم في تحليل العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة (برهوم ، 2003م) ويقصد بالبيئة المحيطة بالمؤسسة إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير الحالي والمحتمل. ويقسم تحليل البيئة إلى للآتي:

أ/ البيئة الخارجية أو العامة للمؤسسة :

ويقصد بها العوامل التي تؤثر في كافة المؤسسة وتقع خارج الحدود ونطاق ورقابة وسيطرة إدارتها عليها، وتشمل كافة العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية. ويظهر تأثير هذه العوامل في عديد من الجوانب منها:

- تحديد فرص الاستقرار والنمو.
- درجة الحرية والاستغلال الإداري التي تستطيع أن تمارسها الإدارة.
- التنظيم الإداري، والسياسات والتطبيقات الإدارية.
- كما يشير أن البيئة الخارجية تأخذ شكلين هما:
 - فرص (O - Opportunities) : ويجب استغلالها وإحسان التعامل معها، حيث أنها مجموعة من الظروف المواتية، بمعنى أين يجب أن يكون تركيز المؤسسة؟ وما هي العوامل الخارجية التي تخدمها ويجب استغلالها.
 - تهديدات أو مخاطر (T-Threats) : وتتمثل في مجموعة من الظروف غير المواتية ولكن المؤسسة لا تملك التأثير أو السيطرة عليها ومع ذلك يفرض على المؤسسة التعامل معها، حيث يجب تلافي تأثيرها السيئ أو التقليل من أثارها السلبية على المؤسسة. بمعنى ما الذي يمكن أن يقف في طريق نجاح المؤسسة؟ وما هي العوامل الخارجية التي تمثل تهديداً للمؤسسة وإسراها؟

وتبرز أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية في كونها تساعد على تحديد العديد من النقاط أهمها (المغربي، 2006م):

- لأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسة البيئة الخارجية تساعد المؤسسة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب تلك الدراسات.
- الموارد المتاحة: وتساعد العوامل البيئة المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، تمويل، تكنولوجيا، آلات،...الخ) وكيفية الاستفادة منها. ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة منها.

- **النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة:** تسهم البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق التوزيع ومنافذه والقيود المفروضة من الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما يساعد على بيان علاقات - التأثير والتأثر - بالمنظمات المختلفة.
- أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك وتحديد سمات المجتمع والجمهير التي ستتعامل المؤسسة.
- ب/ البيئة الخاصة بالمؤسسة:
- وهي مجموعة من العوامل التي تقع على حدود المؤسسة، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرارات، وتدخل إلى حد كبير في نطاق ورقابة الإدارة، وتشمل هذه البيئة كافة العوامل التكنولوجية، التشريعية، الإنتاجية، السياسية والاجتماعية المرتبطة بالمؤسسة ذات التأثير الحالي والمحتمل عليها، وتضم المجموعات التالية (خطاب، 2001م):
- **المستهلكون Consumer Component :** وفي المؤسسة التعليمية يعتبر المستهلكون هم الشركات والمؤسسات التي تطلب الخريجين.
- **الموردون Supplier Component :** مثل مصادر شراء المعدات والأجهزة، ومصادر الشراء الجديدة، ومصادر القوى العاملة أو عرض القوى العاملة وكذلك المدارس التي ترشد الطلبة إلى المؤسسات التعليمية.
- **المنافسون Competitor Component :** للمنافسة في مخرجات العملية التعليمية، وكذلك في مصادر الشراء.
- **التكوين السياسي والاجتماعي: Socio-Political Component :** مثل الأنظمة واللوائح والقوانين، الرقابة الحكومية والعلاقات النقابية.
- **العوامل التكنولوجية: Technology Component:** مقابلة الاحتياجات الجديدة للمؤسسة والمؤسسات المرتبطة.
- **البيئة الداخلية بالمؤسسة: Internal Environment :** وهي تركز على العوامل التي يمكن التحكم فيها إلى حد كبير والسيطرة عليها من جانب إدارة المؤسسة، وهي تمثل بصفة رئيسية الأنشطة الوظيفية التي يمكن استغلالها بغرض النجاح والمنافسة. وهي تمثل طاقات وإمكانات المؤسسة الحالية والمستقبلية والمادية والإنسانية والمالية ومستوى أنظمتها الفنية والمالية ونظام العمل فيها وغيرها وتأخذ شكلين:
- **نقاط القوة (Strength-S):** التي يجب الاعتماد عليها بشكل أساسي.

- نقاط الضعف (Weakness-W): والتي يجب العمل على تقويمها وتحويلها إلى نقاط قوة.
وتكمن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية في النقاط التالية (المغربي، 2006م):
- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
 - إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المنظمات في المجال.
 - بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.
 - بيان وتحديد نقاط الضعف، حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
 - ضرورة الربط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)، لانتهاز فرص النجاح من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تجميعها من خلال نقاط الضعف .
- 8-تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

بعد أن يتم الاتفاق علي الإستراتيجيات وصياغتها يتعين علي المؤسسة أن تطور إجراءات تنفيذ فعالة لفترة محددة والإجراءات المطلوبة يجب أن يتم تحديدها ووضعها ضمن خطة عمل، وهذه الطريقة أي طريقة تجزئة الخطة الإستراتيجية إلي مجموعة من خطط العمل يساعد علي أن تتناسب ردة فعل المؤسسة مع الحالات الطارئة بفاعلية من جانب، ومن جانب آخر أن تكون ردة الفعل في الوقت المناسب (منصور، 1999م) .

ففي هذه المرحلة يتم تحديد البرامج والمشاريع التي تحقق الأهداف للمؤسسة.
فالبرنامج هو مجموعة من المشاريع المترابطة والتي يتم تصميمها بصورة محددة لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية (مرسي، 2003) أما المشروع فهو مجموعة من الأنشطة المترابطة قصيرة المدى تهدف إلي تحقيق الأهداف المحققة للمشروع، ومن الممكن أن تمول علي المدى القصير أثناء فترة البرنامج وعادة فإن الخطة الإستراتيجية تكون مجزئة، أي تضع خطه للسنة الأولى تظهر الأهداف القياسية قصيرة المدى التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، والتي تقود إلي تحقيق الغايات ويمكن قياسها، بمعنى آخر تجيب الحطة عن الأسئلة التالية:

- الأسئلة التي تحتاجها الخطة التنفيذية:

الإجابة	السؤال
البرنامج/ المشاريع/ الأنشطة المحددة؟	ماذا يجب أن تفعل لتحقيق الأهداف
الجهة المسؤولة	من سيقوم بتنفيذ الخطة؟

تاريخ الإنجاز/ (البدء والانهاء)
الموارد المطلوبة / الموازنة التقديرية
مؤشرات قياس الأداء

متى ستنفذ الخطية؟
ماذا تحتاج لتحقيق ذلك؟
كيف تتأكد من أننا ننجز

9- مبررات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

- إن التقدم السريع في القرن الواحد والعشرين في جميع مجالات الحياة يفرض على مؤسسات التعليم العالي مهمات خاصة ويملي عليها أن تحقق تغيرات جذرية تستجيب لمتطلبات ذلك التقدم ، وفي الوقت نفسه يضع أمامها صعوبات ويجعل مهمتها عسيرة فأمر يتطلب من المسئولين في هذه المؤسسات استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي ، خاصة أن النمط التخطيطي المستخدم حالياً في غالبية الدول العربية (العلي، 2002م) :
- نقص البيانات والإحصاءات الأساسية .
- قلة الخبراء المدربين على التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وجود خطة أو تصور واضح للهيكل التنظيمية للتعليم العالي.
- ضعف الوعي التخطيطي.
- القصور في نظم المعلومات والدراسة العلمية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
- ضعف العلاقة بين احتياجات الدولة من القوى البشرية وبين خطط التعليم العالي.
- كفاءة التنظيمات والأجهزة المسئولة عن التخطيط غير مناسبة.
- تغير الظروف والأحوال قبل الانتهاء من الخطط وقبل تنفيذها.
- قلة القوى البشرية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.
- غياب مؤشرات لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي.
- غياب قاعدة معلوماتية دقيقة تبين احتياجات سوق العمل والتخصصات المطلوبة.

ثانياً: مصادر تمويل التعليم العالي:

تتسم أنظمة التعليم العالي بدرجة عالية من التنوع. فبعض الأنظمة تتسم بهيمنة القطاع العام على التعليم والبعض الآخر يغلب فيه القطاع الخاص، كما يختلف دور القطاع الخاص في بعضها. باستثناء اليابان من الدول المتقدمة لا يشكل القبول الخاص نسبة كبيرة من القبول الكلي. وفي أمريكا ثلاثة أرباع المقبولين تستوعبها المؤسسات الحكومية. والمؤسسات الخاصة تتفاوت في إمكاناتها وتتعامل بطريقة مختلفة في سياساتها التمويلية. وهذا يعني أنه ليس هناك أسلوب معين بتمويل التعليم العالي الخاص والعام فبعض نظم التعليم العالي تعتمد كثيراً على الدعم الحكومي، وبعضها على برامج القروض الطلابية. وبعض المؤسسات الخاصة على رسوم الطلاب(صباحي، 1999م) وعليه يمكن تقسيم أنظمة تمويل التعليم العالي في ثلاثة نماذج عامة:

1-النموذج الأول: هيمنة الدولة:

تقوم الدولة بتمويل الأنشطة الأساسية لمؤسسات التعليم العالي وتوفير مصروفات الطالب، وغالباً ما تكون الدراسة دون مقابل ويتم التمويل بصورة مباشرة من وزارة المالية أو بواسطة لجنة المنح وغيرها وهو نظام إنجليزي أخذت به الهند وكينيا والسودان. وفي ذات الإطار أورد محمود(2006م) إن الممارسات التي من خلالها تقوم الدولة بتمويل التعليم العالي متعددة كتوفير إعمادات التعليم العالي من خلال الموازنة العامة، وإعانات تقدم من حين لآخر وقروض ومكافآت تقدم للدارسين يتم بموجبها دفع الرسوم الدراسية. كما أضاف أن الدرجة التي تتدخل بها الحكومات في تحديد الموازنة تختلف من بلد إلى آخر بين تدخل عال ومتوسط ومنخفض وأن عدداً كبيراً من الدول مثل فرنسا وهولندا والسويد والدنمارك والنرويج درجة اعتماد مؤسسات التعليم العالي بها عالية، وهذا يعني مركزية التعليم العالي بها. وعلى مستوى الدول النامية فغالبية مثل الجزائر والمغرب والأرجنتين والبرازيل وغيرها، درجة اعتماد مؤسسات التعليم العالي فيها عالية وهذا يعني أن الدول تنتهج نهجاً مركزياً في تمويل التعليم العالي بها. كما أنه على الرغم من وجود اختلاف في درجة اعتماد مؤسسات التعليم العالي على الحكومات في توفير التمويل اللازم، بين عال ومتوسط ومنخفض، فإن هذه المؤسسات تعتمد على الحكومات على الأقل بنسبة 70% لتوفير التمويل اللازم لها، وهذا يؤكد أن الحكومات لا زالت تعتبر مصدر تمويل للتعليم العالي في غالبية دول العالم، بل أن بعض الدول تدعم بالكامل الإنفاق على التعليم العالي مثل كينيا، الصومال، السودان وتانزانيا وغينيا ولكن ما يميز هذه الدول أن إعماداتها الخاصة بالتعليم العالي محدودة .

يرى البعض أن التمويل الحكومي للتعليم العالي ما عاد يكفي لمواجهة تكاليفه الباهظة،

أمثال إمام(2003م) الذي أوضح أن ذلك يعود لعدد من العوامل منها:

- زيادة الطلبات على التعليم العالي، والجامعي وفوق الجامعي.
- ضرورة نقل التقانة المتقدمة في تكنولوجيا المعلوماتية والحاسبات الإلكترونية وضرورة التطوير المستمر لكل جوانب التعليم وخاصة توسيع البرامج العلمية وتنويعها وجلب المختبرات المتقدمة والأجهزة والمواد.
- التوسيع المطرد في البنية التحتية، لمقابلة التوسيع الهائل في التعليم العالي وفي تنوع برامجه وتجهيزاته.
- التطلع لمستويات عالمية ونيل الاعتراف الأكاديمي من منظمات عالمية.
- التوسع في بناء الهيئة التدريسية وتنويعها والارتقاء بمستوياتها الأكاديمية أيضاً لمقابلة الطلب المتزايد للتعليم العالي.
- ضرورة مواجهة تحديات ثورة الاتصالات والمعلوماتية، ومجتمع المعرفة وبناء ميزة تنافسية للجامعات العربية مع باقي جامعات العالم المتقدمة بجانب جلب التقانة المتقدمة.
- تحقيق التنمية المستدامة والتصدي للمشكلات والمخاطر خاصة العولمة ومخاطرها.
- التركيز على الكليات العلمية كالطب والصيدلة وتقانة المعلومات وهندسة البترول والمعادن... الخ. كل ذلك مبالغ باهظة.

1- النموذج الثاني: إسترداد التكاليف :

يعتمد هذا النموذج علي استرداد بعض تكاليف العملية التعليمية بفرض رسوم إضافية علي الطلاب ، إلا أن ديمقراطية التعليم تفرض علي هذا النموذج توفير دعم المجتمع في شكل منح أو فروض للطلاب المحتاجين . وفي هذا النموذج يتركز التمويل في غالبته علي الدولة إلا أن دفع توسع الدولة الاجتماعي وتزايد التزاماتها المالية ، وارتفاع مستوي المعيشة تنشأ حاجة ماسة للبحث عن مصادر إضافية لتمويل الجامعات (صباحي، 1999).

ومن المعروف أن التعليم يعتبر من الخدمات العامة التي تتميز بالتكلفة المادية العالية ، الدائمة والمستمرة وهذه الديمومة والعمومية للتعليم تتطلب الاستمرار في توفير مصادر تمويل بشكل يتناسب مع طبيعة التعليم وهذا يعني أن التمويل للتعليم يستلزم أن يتصف نفسه بالاستمرارية والعمومية شأنه شأن الإنفاق علي الخدمات الأخرى الصحية والإنسانية . ولذلك يصبح البحث عن مصادر وبدائل جديدة لتمويل التعليم وبالذات التعليم العالي من الضرورات التي تفرضها الظروف الاقتصادية والمادية الصعبة في الإنفاق علي التعليم بما يتماشى مع فلسفته وأهدافه التطويرية علي المستوي الكمي والنوعي.

- ويري العتيبي(2002م) أنه يندر أن يتمكن أي بلد من تحمل عبء تمويل نظام متكامل للتعليم العالي من الموازنة للدولة وحدها وذلك نظراً لعوامل ومؤثرات عديدة منها:
- الأوضاع الاقتصادية الحرجة للكثير من الدول.
 - النمو السكاني غير المتوازن مع الموارد الاقتصادية.
 - الزيادة المتنامية للطلب على التعليم العالي.
 - عدم توافر مسارات كافية ومتنوعة للتعليم بعد الثانوي، تكون قادرة على امتصاص الأعداد المتزيدة من الطلاب.
- ويوجز السبيعي(1994م) أهم الأسباب التي تجعل هناك ضرورة للبحث عن بدائل ومصادر جديدة لتمويل التعليم العالي في العالم العربي إلى ما يأتي:
- إن كثير من الدول العربية قد وصلت الحد الذي لا تستطيع بعده أن تزيد نصيب التعليم العالي من ميزانية الدولة.
 - إن الكثير من الدول العربية تحاول تشجيع مؤسسات التعليم العالي بها - أغلبها حكومية - إلى البحث عن صيغ تمويلية غير تقليدية تسهم في تحقيق العبء عن كاهل الحكومات في الإنفاق على التعليم العالي.
 - إن اختيار الصيغ البديلة يعتمد على عوامل كثيرة ترتبط بالمجتمع منها العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة ويمكن تلخيص أهم الأسباب والمتغيرات الداعية إلى ضرورة البحث عن مصادر تمويل جديدة للتعليم العالي في الوطن العربي فيما يلي:
 - تراجع مخصصات التعليم العالي أمام التزايد المطرد لمعدلات نمو التلاميذ الذين هم في سن التعليم الجامعي.
 - التوسع المطرد لوظائف الجامعة وأهدافها، حيث أنها لم تعد تقتصر على التدريس وإجراء البحوث، بل تعدى ذلك إلى الاشتراك في تقديم الحلول والاستشارات والمساعدات، وعقد البرامج التدريبية للقطاع العام والخاص بما يسهم في تحقيق التنمية وحل مشكلات المجتمع.
 - الارتفاع المستمر في تكلفة التعليم، مع اشتداد الضغوط من بعد مراكز القوى الخارجية.
 - الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها الاقتصاد العالمي والمؤثرة على الدخل القومية وميزانيات كثير من دول العالم إن لم يكن جميعها وبطبيعة الحال فإن ميزانيات الدول العربية قد تأثرت بهذا الاتجاه الاقتصادي وغيرها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية،

مما أدى إلى انخفاض أو تقليص معدلات النمو في ميزانياتها، وبالتالي أثر على نمو المخصصات التعليمية فيها.

2- النموذج الثالث: تنوع مصادر التمويل :

يصعب تطبيق نظام استرداد التكاليف في الدول النامية لضعف هيكلها الإدارية والاقتصادية وانخفاض المرتبات التي يحصل عليها الخريجون الأمر الذي قد لا يمكنهم من إبراء ذمتهم المالية تجاه القروض التي حصلوا عليها خلال سنين دراستهم الجامعية ومن ثم تسعى الجامعات إلى تنوع مصادر دخلها باستغلال بعض النشاطات العلمية خلاف التدريس والبحث العلمي لزيادة مواردها المالية. وتشمل تلك النشاطات البرامج التدريبية، وعقود البحوث التدريبية للصناعة والخدمات الاستشارية إلى جانب الهبات والتبرعات من الخريجين ورجل الصناعة (العلي ، 2002م) كما يتفق قطبي (2004م) في تعريفه لهذا النمط لتمويل التعليم العالي بأنه النمط الذي يجمع بين المصادر التالية:

- الدعم الحكومي الذي يتم اعتماده ضمن الموازنة العامة للدولة.
- الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلاب.
- الإعانات والمنح.
- التبرعات.
- الدخل الناتج من الأبحاث والاستشارات والخدمات الأخرى التي تقوم بها المؤسسة سواء للحكومة أو القطاع الخاص.

3- سبل تنوع مصادر تمويل التعليم العالي:

- إن قضية تمويل التعليم العالي من القضايا التي نالت الاهتمام وحظيت بالدراسات والاجتهادات على كافة المستويات فعلى المستوى الإقليمي أورد الشاروك (1996) ما يلي:
- أن الجامعات في بلدان العالم الثالث تعتمد اعتماداً كبيراً على الدعم الحكومي لتضطلع بأعبائها الإدارية والعلمية.
- تتعرض الجامعات في معظم دول العالم إلى مشاكل في التمويل والإدارة بسبب أعداد الطلاب المقبولين فيها، حيث توجد زيادة واضحة في عدد الطلاب في الدول النامية يقابلها نقص واضح في الدول المتقدمة صناعياً.

هناك حاجة إلى زيادة كبيرة في الموارد الواجب توفيرها لتغطية احتياجات الجامعات من جل
الأجل الاستمرار في مواكبة التقدم العلمي والمعرفي في ظل التطور الكمي والنوعي في العلوم
والتكنولوجيا من جهة، والارتفاع المتزايد في مستوى الأسعار من جهة أخرى.
ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية

-تمهيد:

تناول الباحث في هذا الجانب من البحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها في تنفيذ البحث
وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، ويشمل ذلك وصفاً لمجتمع البحث
وعينته والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج .
تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للقيام بتحليل البيانات والتوصل إلى الأهداف
الموضوعة في إطار هذا البحث، وأُعدت مستوى الدلالة 5% الذي يقابله مستوى ثقة 95% لتفسير
نتائج الاختبارات التي تم إجراؤها. وقد استخدم أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والتحليلي، حيث
تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتعلقة بمقاييس التوزع المركزية ومقاييس التشتت والنسب
المئوية واختبار (مربع كأي) .

-منهج الدراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي ، والبحوث الوصفية ترمي إلى وصف واقع المشكلات
والظواهر كما هي ، أي وصف ما هو كائن وتفسيره (كوهين ، بدون) أو تحديد الصورة التي يجب أن
تكون عليها هذه الظاهرة في ظل معايير محددة مع تقديم توصيات ومقترحات من شأنها تعديل الواقع
للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظاهرة ، لكي يتوصل الباحثون الوضعيون إلى حل مشكلة
لا بد أن تتوفر لديهم أوصاف دقيقة للظاهرة فهم يهتمون بالسؤال التالي: ما الوضع الحالي لهذه
الظاهرة؟ (دالين ، 1997م) ويرى الباحث انه يناسب طبيعة وهدف هذا البحث.

-مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الحكومية السودانية البالغ عددها (28) جامعة
والتي تم تصنيفها إلى جامعات داخل العاصمة وعددها (08) جامعات ، وجامعات بالولايات وعددها
(20) جامعة . أما عينة البحث فقد تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة حيث
بلغت (200) فرداً تم توزيع (200) استبانته لهم، وقد بلغ عدد الاستبانات غير المسترجعة (50) بنسبة
(25%). وبلغ عدد الاستبانات التي لم يتم ملؤها كاملة (20) إستبانة بنسبة (10%). عليه فإن عينة
الدراسة الأصلية بلغت (130) استبانته والتي تمثل ما نسبته (65 %) من عدد الاستبانات الموزعة ،

وتعتبر هذه العينة كبيرة نسبياً من الناحية الإحصائية بما يؤدي إلى القبول بنتائج الدراسة وتعميمها على مجتمع الدراسة ، وللخروج بنتائج دقيقة قدر لإمكان حرص الباحث على تنوع أفراد عينة الدراسة (المبحوثين) وإن هذا التنوع في خصائص المبحوثين له علاقة بأرائهم حول " واقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الحكومية السودانية وأثره على كفاءة وفاعلية الموارد المالية "

-اختبار فرضية الدراسة :

يعتبر توزيع (مربع كأي) واحداً من أشهر وأهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الظواهر الاجتماعية سؤلاً الوصفية منها أو غير الوصفية. لذا فغالباً ما لا تخلو الدراسات والأبحاث السياسية التي تنتهج الأسلوب الكمي أو السلوكي من تطبيق أو استخدام هذا الأسلوب في التحليل الإحصائي. فعندما تتوفر بيانات عن الظاهرة محل الدراسة في شكل تكرارات (تسمى التكرارات المشاهدة Observed Frequencies) فإن مقارنة هذه التكرارات بما هو متوقع يمكننا من التوصل إلى بعض خصائص المجتمع محل الدراسة. ومن التطبيقات المعروفة لتوزيع (مربع كأي):

-اختبار التجانس :

يعتبر اختبار التجانس – أو التماثل أحد التطبيقات المهمة لتوزيع مربع كاي. وتكون خطوات اختبار التجانس كما يلي :-

1 – الفرض العدمي : هو فرض التجانس (أو التماثل).

2 – الفرض البديل : هو عدم التجانس.

3 – الإحصائية : وتأخذ الإحصائية الشكل التالي :

$$X^2 = \sum_{i=1}^K \frac{(O - e)^2}{e}$$

مؤالتي لها توزيع بدرجات حرية K – 1 حيث K هي عدد الخلايا أو الأقسام أو الفئات أو البرامج الإذاعية...، O ترمز للتكرارات المشاهدة، e ترمز للتكرارات المتوقعة

4- المقارنة والقرار : حيث تتم مقارنة قيمة الإحصائية (المحسوبة من الخطوة الثالثة) مع القيمة الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05)، فإذا كانت القيمة المحسوبة اقل من الجدولية القرار يكون قبول الفرض العدمي (أي قبول فرض التجانس)، والعكس إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية القرار هو رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل. أي قبول فرض عدم التجانس وذلك بمستوى معنوية يساوي (0.05).

ويري الباحث أن هذا النوع من الاختبار هو مناسب لاختبار فرضية الدراسة .

أ- التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات فرضية البحث :

جدول رقم (1) التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية:

النسبة %					العبارات	رقم
لا	لا	محا	أو	أو		
أوا	أوا	يد	ا	ا		
فق	ا		ف	ف		
بش	ف		ق	ق		
دة	ق			د		
				ش		
				دة		
9	3	14	3	1	مفهوم التخطيط الإستراتيجي ليس واضحاً لدى القائمين على إدارة الجامعة.	1
6	2	10	3	1	لا تتبع الجامعة أساليب لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول للأهداف المنشودة.	2
3	3	9	4	1	لا تقوم الجامعة على إستشراق المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية.	3
12	3	8	3	1	تهدف الجامعة للانتقال من الوضع الحالي للوضع المأمول الذي يفي باحتياجات المستقبل وتحقيق أهداف المؤسسة.	4
6	3	21	3	1	لا تأخذ الجامعة في اعتبارها عند تحليل البيئة الداخلية الفرص المتاحة ونقاط القوة والضعف.	5
21	3	18	2	7	للجامعة رسالة واضحة ومعلنة.	6
15	2	21	2	7	للجامعة رؤية واضحة ومعلنة.	7
9	2	27	2	1	لا توجد للجامعة خطة تشغيلية مستمدة من الخطة	8

	2		8	4	الإستراتيجية	
30	3 1	16	1 6	7	دائماً ما تسعى لزيادة معرفتك بالتخطيط الإستراتيجي.	9
11	1 5	18	3 3	2 3	لا تهتم إدارة الجامعة بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الإستراتيجي.	1 0
8	9	10	3 2	4 0	التخطيط الإستراتيجي عملية لا تناسب المؤسسات التعليمية.	1 1
17	2 4	18	2 4	1 7	إدارة الجامعة قادرة على وضع خطط إستراتيجية ملائمة.	1 2
57	3 0	5	5	3	التخطيط الإستراتيجي يدعم أداء رؤساء الأقسام والعمداء ورؤساء الوحدات المتخصصة في تحسين الأداء الجامعي.	1 3
65	2 6	4	3	2	يساعد التخطيط الإستراتيجي في نمو وتطور الجامعة والاستقلال الأمثل للموارد.	1 4
15	2 3	16	3 5	1 1	لا تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.	1 5
11	3 6	15	2 9	9	تحقق الجامعة أهدافها التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.	1 6
7	2 0	17	3 5	2 1	لا تشارك الجامعة جميع العاملين من أساتذة وكبار الموظفين في إعداد الخطط التنفيذية.	1 7
6	2 9	12	4 1	1 2	لا تلتزم إدارة الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.	1 8
3	2 9	15	4 1	1 2	تلتزم إدارة الجامعة بالموازنة المحددة في تنفيذ الخطط التنفيذية.	1 9
5	2 0	23	3 9	1 3	لا يوجد توازن في تطبيق إدارة الجامعة لجميع القضايا الإستراتيجية التي تتضمنها الخطة.	2 0
4	1 7	22	3 8	1 9	لا تطبق وتعتمد إدارة الجامعة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة.	2 1

17	3 1	12	3 0	1 0	لا تهتم المجالس الأكاديمية بالجامعة (مجلس الأساتذة، مجالس الكليات، مجالس الأقسام) بالتخطيط الإستراتيجي وتقويم الأداء الجامعي	2 2
8	2 8	23	2 8	1 3	لدى إدارة الجامعة المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.	2 3
15	3 6	25	1 7	7	يتم اعتماد الخطة الإستراتيجية للجامعة من مجلس الجامعة.	2 4
7	2 4	20	3 8	1 1	لا تعد إدارة الجامعة خطة تفصيلية لكل كلية أو عمادة أو وحدة إدارية.	2 5
5	1 8	25	3 8	1 4	لا تشارك الجامعة في عملياتها التخطيطية الإستراتيجية مجالس التخطيط الإستراتيجي في ولايتها.	2 6

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

ب- اختبار الفرضية :

نصت الفرضية على (عدم وجود خطط إستراتيجية واضحة ومعلنة للجامعات الحكومية السودانية يؤثر على كفاءة وفاعلية الموارد المالية بها). ولمعرفة اتجاهات آراء الباحثين في عينة الدراسة نحو مدي تحقق هذه الفرضية تم حساب القيمة المحسوبة والجدولية لمربع كأي:

جدول رقم (4-10): التكرار المشاهد والمتوقع ونتائج اختبار مربع كأي لفقرات الفرضية الثانية

رقم العبارة	التكرار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	القيمة المحسوبة	درجة حرية	القيمة الجدولية
1	المشاهد	18	42	18	40	12	29.8	4	9.28
	المتوقع	26	26	26	26	26			
2	المشاهد	21	51	13	38	7	50.0	4	9.28

			26	26	26	26	26	المتوق ع	
9.28	4	73.0	4	41	11	56	18	المشاه د	3
			26	26	26	26	26	المتوق ع	
9.28	4	51.3	15	51	11	40	13	المشاه د	4
			26	26	26	26	26	المتوق ع	
9.28	4	34.3	8	39	27	42	14	المشاه د	5
			26	26	26	26	26	المتوق ع	
9.28	4	19.0	28	39	23	31	9	المشاه د	6
			26	26	26	26	26	المتوق ع	
9.28	4	23.2	19	38	27	37	9	المشاه د	7
			26	26	26	26	26	المتوق ع	
9.28	4	17.3	12	29	35	36	18	المشاه د	8
			26	26	26	26	26	المتوق ع	
9.28	4	27.0	39	40	21	21	9	المشاه	9

								د	
			26	26	26	26	26	المتوق ع	
9.28	4	19.3	14	9	24	43	30	المشاه د	10
			26	26	26	26	26	المتوق ع	
9.28	4	58.5	11	12	13	42	52	المشاه د	11
			26	26	26	26	26	المتوق ع	
9.28	4	33.0	22	31	24	31	22	المشاه د	12
			26	26	26	26	26	المتوق ع	
9.28	4	14.3	74	39	6	7	4	المشاه د	13
			26	26	26	26	26	المتوق ع	
9.28	4	18.7	84	34	5	4	3	المشاه د	14
			26	26	26	26	26	المتوق ع	
9.28	4	22.3	20	30	21	45	14	المشاه د	15
			26	26	26	26	26	المتوق ع	

9.28	4	37.6	15	47	19	38	11	المشاهد	16
			26	26	26	26	26	26	
9.28	4	27.1	9	26	22	46	27	المشاهد	17
			26	26	26	26	26	26	
9.28	4	52.1	8	37	16	53	16	المشاهد	18
			26	26	26	26	26	26	
9.28	4	56.5	4	37	20	53	16	المشاهد	19
			26	26	26	26	26	26	
9.28	4	43.1	6	26	30	51	17	المشاهد	20
			26	26	26	26	26	26	
9.28	4	39.1	5	22	28	50	25	المشاهد	21
			26	26	26	26	26	26	
9.28	4	26.9	22	41	15	39	13	المشاهد	22
			26	26	26	26	26	26	

								ع	
9.28	4	22.0	10	36	30	37	17	المشاهد	23
			26	26	26	26	26	المتوق	
9.28	4	32.4	19	47	33	22	9	المشاهد	24
			26	26	26	26	26	المتوق	
9.28	4	39.7	9	31	26	50	14	المشاهد	25
			26	26	26	26	26	المتوق	
9.28	4	40.2	6	24	33	49	18	المشاهد	26
			26	26	26	26	26	المتوق	
140.16	104	166.5	489	884	319	786	340	المشاهد	المجموع
			563	563	563	563	563	المتوق	

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

الخلاصة:

بعد جمع البيانات بواسطة الإستبانة وتحليلها خلص الباحث للاتي:

- كشفت الدراسة عن أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي غير واضحاً لدى العديد من القائمين على إدارة الجامعات ، وهذه النتيجة قد يترتب عليها فقدان الجامعات للعديد من المزايا التي يحققها تبنى وتطبيق المفهوم – خاصة في ظل الديناميكية العالية بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها الجامعات لتغيير اتجاه المؤسسة والتركيز على المصادر الهامة وتطوير التنسيق الداخلى للأنشطة والتخلص من ذوى الأداء الضعيف بالأقسام وغيرها وذلك سعياً لتحقيق الاستخدام الأمثل وفاعلية الموارد .
- إن العديد من الجامعات لا تتبع أساليب واضحة لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول للأهداف المنشودة والتي تمثل النتيجة النهائية التي ترغب الجامعة في الوصول إليها على المدى القصير .
- تشير نتائج الدراسة إلى أن غالبية الجامعات في خطتها لاهتمت بعملية إستشراق المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية .
- معظم الجامعات تفتقد لخطط تشغيلية خاصة بالكليات والأقسام مستمدة من خططها الإستراتيجية بجانب ذلك لا يتم إشراك جميع العاملين من أساتذة وكبار الموظفين في إعداد الخطط التشغيلية والتنفيذية وحتى في البعض الآخر من الجامعات والتي لديها خطط تنفيذية لا تلتزم بالموازنة الموضوعية لها ، الأمر الذي يفقد الموازنة وظيفتها كأداة تخطيطية ورقابية .
- تشير النتائج لضعف التخطيط الإستراتيجي من خلال عدم وضوح الأهداف والغايات والافتقار للمؤشرات والمعايير للحكم على الأداء وغيره كما إن الجامعات تفتقد للمرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها .
- أوضحت الدراسة أن معظم الجامعات لا تشارك مجالس التخطيط الإستراتيجي بولاياتها في عملياتها التخطيطية الإستراتيجية ومن هذه النتيجة يتضح أيضاً أن ذلك يضعف الدور التنموي للجامعات وكذلك القيام بأحد أهم وظائفها وهي خدمة المجتمع .وأيضاً يقلل من الدعم الذي كان من الممكن أن تحظى به من الولاية باعتبار أن لها وجود وتفاعل مع القضايا والمشاكل الولاية والمجتمعية.
- موازنة العديد من الجامعات لا تبني على معلومات محاسبية يتم تقديمها للمعنيين بوضع الموازنة في الوقت المناسب وهذا يؤثر على الموازنة من خلال إضعاف موضوعيتها ، لأنه يجب عند إعداد الموازنة أن تبني على معلومات محاسبية عن الماضي – لسنة أو عدة سنوات ماضية – واستصحاب الوضع الحالي للمؤسسة من أجل التخطيط للمستقبل .
- أثبتت الدراسة أن هناك ضعف لدى المشاركين في إعداد الموازنة في بعض الجامعات ، ولا يتم الاستعانة بالمتخصصين من ماليين وإداريين بالجامعة .

إن سياسة التخطيط لمشروعات الجامعة لا تتضمن المشاركة الفعلية لأداء الخبراء ومدراء الإدارات وهذه النتيجة تخالف الفهم العام أن الجامعات لها ميزة نسبية باعتبارها تجمع لعلماء وخبرات من الممكن الاستفادة منها في عملية التخطيط في كافة المجالات .

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب والمراجع :

- أبو الجوخ ، محمد الأمين (تطوير جامعة الخرطوم عبر محار إستراتيجية للإصلاح والتطوير) ورقة عمل مقدمة لمؤتمر جامعة الخرطوم 2006م
- إمام، زكريا بشير، التخطيط الاستراتيجي والتعليم العالي في الوطن العربي (السودان : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2003م.
- برهوم ، محمد (التعليم الجامعي بين الواقع والطموحات) المجلة العربية لبحوث التعليم العالي ، العدد (7) دمشق 2003 م .
- الخطيب ،احمد، الإدارة الجامعية – دراسات حديثة (الأردن ،مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، 2006م)
- دالين، ديوان بلوفان ،مناهج في علم النفس ،ترجمة محمد نبيل ،مكتبة الأنجلو المصرية ،(القاهرة ،1997م)
- السبيعي ، نورة خليفة .تمويل التعليم العالي (الصيغة التقليدية والبديلة ، قطر، 1994م)
- صادق الحسين ، متطلبات أجهزة الرقابة المالية العليا للقيام برقابة الأداء ، بحث منشور ، مجلة دراسات الجامعة الأردنية ، عمان ، المجلد السابع والعشرون ، 2000م
- صباحي ، إبراهيم عبد المنعم (الموارد المالية للجامعات) ، مجلة التعليم العالي والبحث العلمي ، العدد الأول .وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، السودان 1999م
- العتيبي ،منير بن مطى ، تمويل مؤسسات التعليم العالي بين الجهود الذاتية والالتزام المجتمعي (السعودية:مجلة التعليم العالي السعودية ، العدد 2، 2004م)
- العلی ،عبد الستار محمد . (تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة) . ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، العين ، 2001م .

- العلي،عبدالستار محمد ، تطوير التعليم باستخدام إدارة الجودة الشاملة (العين : جامعة الإمارات العربية المتحدة ، 2002م)
- قطبي ، عباس (تنوع مصادر تمويل التعليم العالي) مجلة التعليم العالي ، العدد الثالث ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، السودان 2004م . كوهين , لويس وآخرون ,منهج البحث في العلوم الاجتماعية والتربوية ترجمة كوثر حسن ,(القاهرة الدار العربية للنشر والتوزيع)
- محمود ،الخطيب،احمد ، الإدارة الإبداعية للجامعة – نماذج حديثة (الأردن ، جدارا للكتاب العالمي ، 2006)
- مرسي ،نبيل ،الإدارة الإستراتيجية ,تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ,(مصر دار الجامعة الجديدة 2003م)
- المغربي ،عبدالحميد عبد الفتاح ، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين ،2006م
- المقلي ،عمر احمد عثمان ,الإدارة الإستراتيجية (الخرطوم شركة مطابع السودان للعملة ,2002م)
- منصور ،علي محمد ,مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم (القاهرة مجموعة النيل 1999م).
- الهلالي، الشربيني الهلالي ، التعليم الجامعي في الوطن العربي ، (مصر: دار الجامعة الجديدة ، 2007م)
- وادي , رشدي عبداللطيف , واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدي مديري المنظمات الغير الحكومية المحلية). مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، العدد الثاني ، يونيو 2009م

ثانيا: المراجع والمصادر الأجنبية:

- (19 Rewards .Rewards 82 Stoner .Reward and costs : how do the choice by university research of referred funding in the USA ? Higher Education policy.
- Rue , L and halland, P . (1983), strategic Management. Mc Graw Hill.