





# التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

تأليف

Teay Shawyun

Mansour Al-Shehri

ترجمة

أ. د. أحمد عكاوي عبدالعزيز أحمد      أ. د. جمال محمد كمال الدين

عمادة التطوير (سابقاً)

عمادة الجودة

جامعة الملك سعود

دار جامعة  
الملك سعود للنشر  
KING SAUD UNIVERSITY PRESS



ص. ب ٦٨٩٥٣ - الرياض ١١٥٣٧ المملكة العربية السعودية

ح) جامعة الملك سعود، ١٤٣٦هـ (٢٠١٥م)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

شاويون، تي

التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي / تي شاويون؛ منصور الشهري؛ أحمد عكاوي عبدالعزيز أحمد؛

جمال محمد كمال الدين - الرياض، ١٤٣٦هـ

٢٣٥ ص؛ ٢١×٢٨ سم

ردمك: ٨-٤٢٧-٥٠٧-٦٠٣-٩٧٨

١- التخطيط التربوي ٢- التعليم العالي أ. الشهري، منصور (مؤلف مشارك)

ب. أحمد، أحمد عكاوي عبدالعزيز (مترجم) ج. كمال الدين، جمال محمد (مترجم) د. العنوان

١٤٣٦/٧٧٩٢

ديوي ١٠٧، ٣٧٨

رقم الإيداع: ١٤٣٦/٧٧٩٢

ردمك: ٨-٤٢٧-٥٠٧-٦٠٣-٩٧٨

هذه ترجمة عربية محكمة صادرة عن مركز الترجمة بالجامعة لكتاب:

Strategic Planning in higher education institutions

By: Teay Shawyun, Mansour Al-Shehri

© King Saud University Press, 2012

وقد وافق المجلس العلمي على نشرها في اجتماعه الثامن عشر للعام الدراسي ١٤٣٥ / ١٤٣٦ هـ المعقود بتاريخ

٢٩ / ٧ / ١٤٣٦ هـ الموافق ١٨ / ٥ / ٢٠١٥ م.

جميع حقوق النشر محفوظة. لا يسمح بإعادة نشر أي جزء من الكتاب بأي شكل وبأي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو آلية بما في ذلك التصوير والتسجيل أو الإدخال في أي نظام حفظ معلومات أو استعادتها بدون الحصول على موافقة كتابية من دار جامعة الملك سعود للنشر.

## مقدمة المترجمين

إن مؤسسات التعليم العالي في شكلها الجديد في ظل عالم متنافس ومفتوح لا يمكنها أن تصنع مكاناً ووضعاً مستقبلياً دون أن يكون لها خطة إستراتيجية تنقلها من وضعها الراهن الذي به عدد من التحديات ونقاط الضعف إلى وضع مأمول تغلب فيه نقاط القوة على نقاط الضعف وتستغل فيه الفرص والطاقات لتحقيق غايات وأهداف مرجوة. من هنا حرص المترجمان على بذل جهداً مضميناً في ترجمة هذا الكتاب ليتمكن الزملاء والقادة الأكاديميين والإداريين بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي العربية من أداء دورهم المنوط بهم على الوجه الأكمل الذي يجعل الغد أفضل من اليوم واليوم أفضل من الأمس.

تمت ترجمة هذا العمل وفق منهجية تتابعية شملت قيام المترجمين بالترجمة بصورة منفصلة، ثم عقد اجتماعات دورية للاتفاق على الصيغة الأولية للكتاب. تبع ذلك إرسال النسخة الأولية إلى اثنين من المحكمين ذوي الخبرة في الترجمة، حيث تم استقبال عدد كبير من الملاحظات المهمة، والتي تمت الاستجابة إليها. بعد ذلك تم إرسال الكتاب إلى اثنين آخرين من المحكمين، وتم أيضاً استقبال عدد من الملاحظات الأقل عدداً من المرة الأولى، وتمت الاستجابة إليها حتى خرج العمل بهذه الصورة التي نتمنى من الله الكريم أن تنال رضا القراء الأعزاء.

وما كان إخراج هذا العمل بهذه الصورة أمراً يسيراً، حيث تم مواجهة صعوبات في ترجمة المصطلحات الغربية التي ليس لها مرادفات عربية، حيث تم الاستعانة بعدد من القواميس واستشارة المتخصصين في الترجمة حتى كتب الله لنا التوفيق.

نشكر كل من أسهم في إعداد هذا الكتاب وكل من قرأه، ونسأل الله العظيم أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، قال تعالي ﴿ فَأَمَّا الزُّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ ﴾  
الرعد، الآية ١٧.

المترجمان



## الإهداء والشكر

### DEDICATIONS AND ACKNOWLEDGMENTS

نهدي هذا الكتاب لطلابنا الذين دفعونا لمعرفة كيفية تدريس وتقاسم ما تعلمناه، وألا نتوقف أبداً عن ذلك. نقدم هذا الكتاب أيضاً لعائلاتنا لتحملها الكثير من الأعمال الدرامية الخاصة بحياتهم معنا، وبدون حبهم، الذي لا شك فيه، ما كان قد اكتمل هذا الكتاب.

ما كان ليكتمل هذا الكتاب بدون مساعدة من أصدقائنا الذين أسهموا بوقتهم وأفكارهم وجهدهم معنا في كل صغيرة وكبيرة. على الرغم من أن العديد قد أسهموا فيه، نود أن نقدر المساعدة المقدمة من الأستاذ الدكتور/ نروان ادرس Nirwan Idrus (ماليزيا)، والدكتور فمولوان يوكونجدي Vimolwan Yukongdi (أستراليا) اللذان أدت تعليقاتهم إلى تحسين الكتاب، والأستاذ شيرلي بريغز Shirley Briggs (المملكة المتحدة) الذي عانى وتحرى الدقة في المراجعة. وبدون تعليقاتهم القيمة والمساعدة التي قدمت لنا في سياق استكمال هذا الكتاب، لم يكن بالإمكان إنجازه.

نشكر كل الذين أسهموا في هذا العمل كما ونشكر القارئ الكريم.



## المقدمة

### PREFACE

يهدف هذا الكتاب إلى سد الفجوة بين الإطار النظري والممارسة في التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. نحن أكاديميون، ندعو لنظريات ومفاهيم إدارية، ولكن عندما يتعلق الأمر بالممارسة الحقيقية التي يجب أن نعرفها جميعاً، فمن المستغرب في كثير من الأحيان أن نجد أن النظرية تختلف عن الممارسة. تعدُّ مبادئ الإدارة بسيطة واضحة التعليم، ولكن عندما يتم وضع هذه المبادئ في الممارسات الإدارية في مؤسسة التعليم العالي، فإن الأمر يحتاج إلى حذر.

عادةً هذا هو الحال الذي يواجه معظم مؤسسات التعليم العالي في سيرها قدمًا في اتجاه الجودة التي تعدُّ رحلة تحسين مستمر مضمينة ولا تنتهي. ومع ذلك، يمكن أن تدار هذه الرحلات إذا تم التخطيط لها، وفي هذه الحالة فإن مؤسسة التعليم العالي سيمكن قياسها بشكل أفضل استنادًا إلى رسالة وغايات الوضع الذي تنوي تحقيقه واستدامته. يعدُّ ذلك من أسس الإدارة في عملية القياس. في هذه الإدارة، من الضروري أولاً تخطيط النتائج المرجوة، والتي ستصبح بعد ذلك مقاييس المدى تحقيق الأحلام المتوخاة. ويعدُّ ذلك تطبيقًا للإدارة الإستراتيجية في إدارة مؤسسات التعليم العالي.

كما ذكر الأستاذ الدكتور/ عبد الله العثمان، مدير جامعة الملك سعود في كتاب "الجرأة على الحلم"، بخصوص حلمه في وضع جامعة الملك سعود على خريطة التعليم العالمي، فإن هذا الكتاب قد ألف بالحلم الذي يأخذ بالاعتبار: كيف تدير مؤسسة التعليم العالي إستراتيجيًا. ولذلك فقد أعد الكتاب الحالي من أجل الأهداف التالية: (١) وضع إطار للإدارة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي من خلال تكييف أساسيات إدارة الأعمال والتخطيط الإستراتيجي، (٢) إعداد أبسط إطار لصياغة وتحليل وتنفيذ إستراتيجيات تقوم على مناظير "القدرات والوضع" المستخدمة في هذا الكتاب.

من المأمول أن هذا الكتاب سيكون مفيداً للممارسين في قطاع التعليم في وضع الخطط الإستراتيجية التي يمكن تنفيذها بنجاح. ومن المأمول أيضاً أن المناظير المستخدمة هنا ستساعد الممارسين في التعامل مع القضايا المتعلقة بالأصول الرأسمالية الإستراتيجية (أي الأصول البشرية والمعلوماتية والمؤسسية) في مؤسسات التعليم العالي.

لن يتحقق هذا الكتاب دون أحلام مدير جامعة الملك سعود الذي يهدى إليه. لقد تعلمنا الكثير من أسرة جامعة الملك سعود ومن نظرائنا الآسيويين الذين نشكرهم على الإلهام الخاص بعملنا. هناك العديد من الآخرين الذين نود أيضاً أن نشكرهم: عمادتنا، وأصدقائنا وزملائنا، وأصحاب المصلحة ذوي العلاقة بنا، ولكن الأهم من ذلك كله، عائلاتنا. ونقدم هذا الكتاب أيضاً إلى كل من يسعى دائماً إلى التعلم ويحلم به، وخاصة طلابنا الأعزاء الذين يجبرونا على التعلم منهم من أجل تدريس أفضل. وكملاحظة أخيرة، في كتابة هذا الكتاب، لا تزال هناك فرص للتحسين، حيث لا تزال مستمرين في التعلم والتحسين والابتكار. وهكذا، وأخيراً وليس آخراً، نود أن نتعلم من المدخلات الخاصة بك، ونأمل أن يجد هذا الكتاب له فائدة كبيرة في إدارة مؤسسة التعليم العالي أو الكلية الخاصة بك أو حتى نفسك. نشكر كل من أسهم بشكل أو بآخر من خلال الاستكشاف والتعلم والنمو معاً لتحقيق النجاح والواقعية لهذا الكتاب.

شكراً لكم.

تي شاويون ومنصور الشهري

## المحتويات

هـ	مقدمة المترجمين
ز	الإهداء والشكر
ط	المقدمة
١	الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة تعليم عالٍ
١	(١-١) الإدارة الإستراتيجية للجودة في مؤسسات التعليم العالي
٤	(٢-١) ضرورات إدارة مؤسسة تعليم عالٍ بطريقة إستراتيجية
٦	(٣-١) مقدمة في الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة التعليم العالي
١٠	(٤-١) نموذج متكامل للإدارة الإستراتيجية لمؤسسة تعليم عالٍ
١٠	(١-٤-١) إدارة إستراتيجيات السوق
١٢	(٢-٤-١) إدارة القدرات المؤسسية
١٣	(٥-١) مناظير "القدرات" و"الوضع" للإدارة الإستراتيجية
٢١	الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة تعليم عالٍ
٢١	(١-٢) المقدمة
٢٤	(٢-٢) تعريفات التخطيط الأساسية
٢٩	(٣-٢) إعداد الخطة الإستراتيجية الأساسية
٣٠	(١-٣-٢) كتابة نص الرؤية

٣٠	.....	(٢-٣-٢) كتابة نص الرسالة
٣٠	.....	(٣-٣-٢) كتابة نص القيمة
٣٠	.....	(٤-٣-٢) إجراء تحليل البيئة الخارجية
٣٠	.....	(٥-٣-٢) إجراء تحليل البيئة الداخلية
٣١	.....	(٦-٣-٢) تحديد القضايا الإستراتيجية
٣٣	.....	(٤-٢) الإرشادات الخاصة بإعداد الخطة الإستراتيجية لمؤسسة التعليم العالي أو الكلية
٣٤	.....	(١-٤-٢) التحليل الإستراتيجي
٣٨	.....	(٢-٤-٢) الصياغة الإستراتيجية
٤٠	.....	(٣-٤-٢) التنفيذ الإستراتيجي
٤٥	.....	الفصل الثالث: تحليل وتقييم البيئة الداخلية
٤٦	.....	(١-٣) تحليل البيئة الداخلية
٤٨	.....	(٢-٣) الإطار الإستراتيجي الخاص بالقدرات والطاقات بمؤسسات التعليم العالي
٥٠	.....	(١-٢-٣) الأصول الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي
٥١	.....	(٢-٢-٣) الإطار التحليلي للطاقة والقدرة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي
٥٢	.....	(٣-٢-٣) أدبيات حول أدوات ومنهجيات بناء القدرات والطاقات
٥٤	.....	(٤-٢-٣) تشغيل القدرات والطاقات: استدامة الأصول
٦٦	.....	(٣-٣) أداة تقييم القدرات والطاقات
٦٧	.....	(١-٣-٣) إجراءات تقييم القدرات والطاقات
٧٢	.....	(٤-٣) الإطار التحليلي لسلسلة القيمة لمؤسسة تعليم عالٍ أو كلية
٧٦	.....	(٥-٣) التحليل المالي
٧٨	.....	(٦-٣) ملخص تحليل عوامل البيئة الداخلية
٨٤	.....	الملحق (١-٣)
٩٩	.....	الفصل الرابع: تحليل وتقييم البيئة الخارجية
١٠٠	.....	(١-٤) تحليل البيئة الخارجية

١٠٣	(٢-٤) الإطار التحليلي للبيئة المجتمعية.....
	(٣-٤) تحليل الأعمال التجارية، والسياسية والقانونية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية
١٠٤	BPEST.....
١٠٦	(٤-٤) تحليل أصحاب المصلحة.....
١٠٩	(٥-٤) تحليل صناعة التعليم.....
١١٦	(٦-٤) تحليل خصائص العميل.....
١١٨	(٧-٤) الجهات المنافسة على تقديم المنتج التعليمي: الإطار التحليلي.....
١٢١	(٨-٤) ملخص تحليل العوامل البيئية الخارجية.....
١٢٣	(٩-٤) ملخص تحليل العوامل البيئية الإستراتيجية.....
١٢٩	الفصل الخامس: الصياغة الإستراتيجية لمؤسسة التعليم العالي أو الكلية.....
١٣٠	(١-٥) الصياغة الإستراتيجية.....
١٣٥	(٢-٥) إستراتيجيات الشركات والأعمال.....
١٣٦	(٣-٥) ما هي الإستراتيجية الخاصة بمستوى الشركة أو المستوى المؤسسي؟.....
١٣٨	(٤-٥) الإستراتيجيات الخمس التنافسية.....
١٤٢	(٥-٥) إستراتيجيات التكامل.....
١٤٣	(٦-٥) الإستراتيجيات المكثفة.....
١٤٥	(٧-٥) إستراتيجيات التنويع.....
١٤٥	(٨-٥) إستراتيجيات دفاعية.....
١٤٦	(٩-٥) إستراتيجيات المشاريع المشتركة والاتحادات.....
١٤٦	(١٠-٥) عمليات الاندماج.....
١٤٧	(١١-٥) عمليات الاندماج والاستحواذ والاستيلاء: ما هي الاختلافات بينها؟.....
١٤٩	(١٢-٥) إطار صياغة وتقييم وتوصيات البدائل الإستراتيجية.....
١٥٧	الفصل السادس: تفعيل الخطة الإستراتيجية من خلال التخريط الإستراتيجي.....
١٥٨	(١-٦) المقدمة.....
١٦٠	(٢-٦) تفعيل الخطة الإستراتيجية.....

- ١٦٠..... (١-٢-٦) المنهج التقليدي لتنفيذ الإستراتيجية
- ١٦٣..... (٢-٢-٦) منهجية بطاقة الأداء المتوازن للتنفيذ الإستراتيجي
- ١٧١..... (٣-٢-٦) التخريط الإستراتيجي لمؤسسة التعليم العالي أو الكلية
- ١٧٢..... (٤-٢-٦) التخريط الإستراتيجي للموضوعات الإستراتيجية
- ١٨٥..... الفصل السابع: من مرحلة التخريط الإستراتيجي إلى مرحلة إعداد الخطط التنفيذية
- ١٨٦..... (١-٧) التنفيذ الإستراتيجي
- ١٨٦..... (٢-٧) ما الذي يجب على الكليات والأقسام والبرامج عمله؟
- ١٨٨..... (٣-٧) من مرحلة التخريط الإستراتيجي إلى مرحلة إعداد الخطط التنفيذية
- ١٨٩..... (١-٣-٧) إرشادات لتطوير خطة وميزانية السنة الواحدة (OYPB)
- ١٩١..... (٤-٧) توافق وانسجام الخطة الإستراتيجية لمؤسسة التعليم العالي في الكليات مع خطة العمل
- ١٩١..... (١-٤-٧) نموذج تجريبي على رسالة مؤسسة التعليم العالي
- ١٩١..... (٢-٤-٧) نموذج تجريبي على الغايات الإستراتيجية في المحور الثاني الخاص بتعزيز جودة التعليم والتعلم في مؤسسة التعليم العالي (في المرحلة الأولى P1 وحتى المرحلة الثانية P2)
- ١٩٣..... (٣-٤-٧) نموذج تجريبي يمثل رسالة احدي مؤسسات التعليم العالي (كلية الفنون)
- ١٩٥..... (٤-٤-٧) نموذج تجريبي على المحور الإستراتيجي الأول في مؤسسة التعليم العالي (كلية الفنون)
- ١٩٥..... (٥-٤-٧) نموذج تجريبي على غايات وأهداف مؤسسة التعليم العالي فيما يتعلق بالتعليم والتعلم
- ١٩٦..... (٦-٤-٧) إعداد خطط تنفيذية ضمن المحور الإستراتيجي الأول في مؤسسة التعليم العالي
- ٢١١..... ثبت المصطلحات
- ٢١١..... أولاً: عربي - إنجليزي
- ٢٢١..... ثانياً: إنجليزي - عربي
- ٢٣١..... كشف الموضوعات