

بناء استراتيجية تطوير القدرات في التعليم العالي دراسة في جامعة البصرة

أ. د. مسلم علاوي السعد (*)

د. محمد حسين منهل (**)

المستخلص

تشكل الخدمة التي تقدمها الجامعة للمجتمع المدخل الرئيس لكل النشاطات الانسانية في المجتمع سواء اكانت اقتصادية ام سياسية، صناعية ام خدمية، مادية ام روحية، وينبغي ان تلاحق الجامعة التطورات التي تحدث في المجتمع والبيئة ببعديها (الاقليمي والعالمي) ونشاطاتها مما يؤثر في الاسهام الفاعل في حركة الدولة والمجتمع، و انطلاقا من الاهمية سابقة الذكر كان التوجه نحو تشخيص وتطوير قدرات جامعة البصرة مما يجعلها تتميز تنافسيا بين الجامعات في داخل البلد وخارجه، واستخدم لهذا الغرض قائمة فحص تضمنت خمسة متغيرات رئيسية، فسرتها احدى وثمانون فقرة، وسلك البحث منهج دراسة الحالة مزاجا اياه ومدخل النظم، وتأسس على فرضية مفادها (كشف قدرات جامعة البصرة واعادة بناءها حول القدرة المميزة يسهم في تحسين مستوى الخدمة في الجامعة)، وظهرت النتائج ان ظروف الجامعة، وحالة اللااستقرار التي كانت تعاني منها، قد انعكست على محدودية الاستفادة من قدراتها، مع ان تاريخ الجامعة وعراقتها يؤكدان امتلاكها الكثير من القدرات المميزة، الا انها كامنة بسبب الظروف السابقة الذكر .

اولاً: الجانب النظري للدراسة

استراتيجية تطوير القدرات في التعليم العالي

تحتاج المنظمات كافة الى استراتيجيات كشف القدرات، واعادة بنائها، من اجل اكتساب الميزة التنافسية المرغوبة (Hayes & Pisano -1994-P.77)، تلك الميزة التي تسمح بالتاثير الايجابي في الجهات المستفيدة، وتوفر اسواقاً مستمرة لها، ويبقى التعليم العالي البيئة الاكثر اهمية في النشاطات الانسانية، وتشكل الخدمة التي تقدمها الجامعات، بصفتها القواعد الفاعلة في بيئة التعليم واهدافه المدخل الرئيسي لكل النشاطات الانسانية في المجتمع، سواء كانت اقتصادية ام سياسية، صناعية ام خدمية، مادية ام روحية). ترتبط الميزة التنافسية في الجامعة

(*) أستاذ إدارة الأعمال/ جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال.

(**) مدرس إدارة الأعمال/ جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال.

بجودة الخدمة الجامعية، لذا كان هدف الادارة في التعليم بشكل عام، بما فيه الجامعي، تقديم جودة تعليمية عالية، مبنية على اساس التطوير الشامل للعملية التعليمية المعتمد مدخل النظم في ادارتها، ولا مركزية توزيع السلطات، فضلا عن الاهتمام بالمؤهلات الاكاديمية، البحثية والاستشارية في المجال الجامعي (Vstrikov & Nikitina-2000-P.130)، قامت الجامعات في البلدان المتقدمة، بتقديم نماذج قابلة للتطبيق من اجل تحسين جودة عملياتها وادائها، اذ حاولت جامعة (ليتوانين) تطبيق نموذج ادارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسات التعليم العالي، وقد وضعت في الاعتبار ثلاث نقاط مهمة، الاولى: ان الجودة تمثل شيئا جوهريا في التعليم، وفي تحسين نظمه الداخلية واجراءاته، وهي تتعدى في تاثيراتها المنظمة الجامعية الى المجتمع بمجالاته الواسعة، والثانية: تنفيذ الجودة الشاملة بصفاتها فصول دراسية، لان الجودة حيوية بالنسبة للتعليم العالي بسبب المنافسة العالمية وطبيعة الجودة بصفاتها طريقة للتفكير، والثالثة: هو ان تنفيذ ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يستخدم من اجل ضمان جودة البحث والتدريس (Adomaitieni & Puzevicius,2000-P.499-505).

واشار كل من (Rico & Navarro&Rodriguez-2000-P.77) الى وجهتي نظرحول ادارة الجودة في التعليم العالي، الاولى: تعود الى نمط تامين الجودة (ISO 9000) الذي بنى ادارة الجودة على اساس هيكلية النظام من خلال وسائل دليل الجودة، دليل الاجراءات، تعليمات العمل، بالاستناد الى هذه الوثائق يمكن تاسيس الحد الأدنى لنظام تامين الجودة وفي هذا النظام يكون الزبون او المجتمع هو الذي يثبت الطلبات الرئيسية، اما الثانية فتعود الى الانموذج المميز الذي تمت تغطيته بالنمط المميز المعروف (بالقواعد الاوربية لادارة الجودة (EFQM) الذي تستند اهدافه الى مواقع التميز الداخلي للمنظمة ويعبر انموذج (EFQM) عن رؤية متكاملة حول ادارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر ومشاركة الموارد البشرية .

يستخلص مما تقدم ذكره اهمية الجودة في التعليم العالي ، ومحاولة اختيار اكثر من اسلوب او طريقة من اجل تنفيذها، وكان التركيز اكثر على مبادئ الجودة الشاملة، سواء ادارة الجودة الشاملة، او نظام ادارة الجودة وتامينها طبقا للمواصفة القياسية الدولية (ISO 9000) الا ان التوجهات الحديثة تهتم اكثر بالبنية الداخلية للمنظمة بما في ذلك (الجامعة) وتطويرها باتجاهين، الاول: يتوجه نحو تحسين المخرجات، والثاني: نحو تحسين العمليات او بمعنى اخر محاولة تحسين العمليات او (تطوير القدرات) بما يؤدي الى تحسين النواتج المتوقعة او (الميزة التنافسية) والتي تتركز على تحسين الاداء الجامعي الشامل .

اذ ان تأثيرات المنافسة ومتطلباتها كانت وراء نجاح او فشل المنظمات المعاصرة، وهي تسهم في تحديد نشاطات المنظمة الملائمة لادائها، مثل الابداع، او التماسك الثقافي، او التنفيذ الجيد، وتطور الاستراتيجية التنافسية من اجل اكتساب المركز المفضل للمنظمة في بيئتها سواء اكانت صناعية ام خدمية، تهدف الاستراتيجية التنافسية في المنظمة الصناعية الى تاسيس مركز الربحية وادامته مقابل القوى التي تحدد المنافسة الصناعية، وتهدف في المنظمة الخدمية الى تقديم خدمة متفوقة على المنافسين، وتتطلب الصياغة العامة للاستراتيجية وتنفيذها توفير معلومات التحليل البيئي، وتحديد التوجه الاستراتيجي، وحشد الموارد، وصياغة البرامج وخطط العمل، فضلا عن تهيئة مستلزمات التنفيذ، ومراقبة عملية التنفيذ .

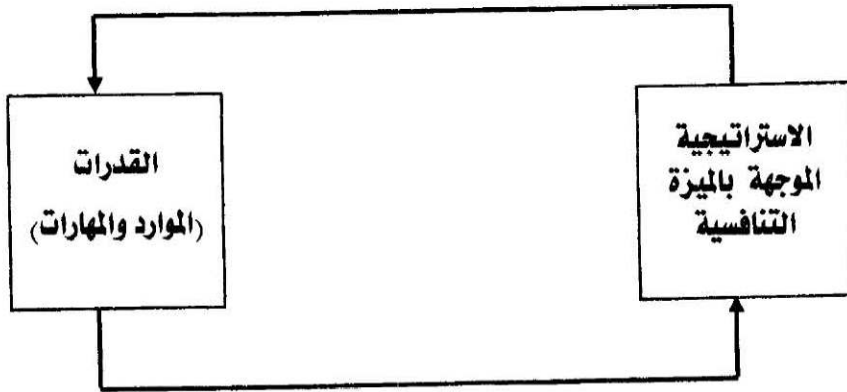
اختلفت وجهات النظر حول القوى التي ينبغي الاهتمام بها عند صياغة الاستراتيجية، الا انها تلتقي جميعا في التوكيد على الاستراتيجية الموجهة بالميزة التنافسية، اذ اصبحت الميزة التنافسية هي المحرك والمنظم لعناصر الاستراتيجية، الا ان الاختلاف يكمن في الطريقة التي يتم التعامل بها من اجل اكتساب الميزة التنافسية، اذ تعرف الميزة التنافسية بانها (نواتج الاستراتيجية المخططة للشركة)، او انها (نواتج قدرات الاستراتيجية التي تساعد الشركة في صيانة المركز التنافسي المفضل في السوق وادامته) (Calcagno, 1996: P.1)، وتعرف بانها (الميزة التي تتفوق من خلالها المنظمة على المنافسين والتي يتم الحصول عليها عن طريق القيمة العالية او السعر المخفض الذي يمكن ان يقدم للمستهلك) .

تأسيساً على ماسبق ذكره يمكن تعريف الميزة التنافسية بانها (القيمة الفائقة التي تقدمها المنظمة للزبون في موقع السوق مقارنة بالمنافسين) ، فاذا كان (PORTER) يؤكد على نوعين رئيسيين للميزة التنافسية هما (ميزة الكلفة المخفضة LOW COST وميزة التميز (Differentiation))، فان اخرين يؤكدون على ميزات اخرى (المرونة - السرعة - الخدمة- الابداع)، (Russel & Taylor -1995)، (Krajewski & Retzman-1996) وعند النظر الى الميزة التنافسية من وجهة نظر استراتيجية، ينبغي الموازنة بين المكونات الداخلية للمنظمة والميزة التنافسية في موقع السوق، فالاستراتيجية تعني (بناء القدرات او الملاءمة بين القدرات والفرص) (Mcmillan & Tampoe -2000-P.23)، وتمثل القدرات مواقع القوة من داخل المنظمة، ويتوجه بناء القدرات نحو تحسين فرص نجاح المنظمة المستقبلية، وايضا ترتبط القدرة بالفرصة فانها تسهم في بلوغ الميزة التنافسية، الا ان بناء الاستراتيجية الموجهة بالميزة التنافسية تم تناوله من ثلاث جهات نظر (Calcagno -1996 -PP.2-6) .

تمثلت وجهة النظر الاولى في (مدخل مدرسة هارفارد) او مدخل النماذج البيئية، اذ يركز المدخل في تحليل البيئة التنافسية على نتائج دراسة تاثيرات البيئة الخارجية في استراتيجية المنظمة، وتحديد الميزة التنافسية المطلوبة، وعليه فان المنظمات التي تعمل في نفس الصناعة، وتسلم مدخلات متماثلة، تصبح مجبرة باختيار الاستراتيجيات نفسها واكتساب النتائج نفسها، وهذا يعني محدودية امكاناتها في تقديم ميزة تنافسية تتميز فيها عن المنافسين، ونجاح المنظمة في السوق وقدراتها في الاحتفاظ بالميزة يعتمد على مدى استجابتها للفرص والتهديدات التي تظهر في البيئة الصناعية الخاصة التي تعمل فيها المنظمة، عملية صنع القرارات الاستراتيجية، والربحية التي ترغبها المنظمة تتاثر كثيرا بظروف البيئة الخارجية .

ينبغي ان تلاحق الاستراتيجية عملية بناء (القدرات المميزة) من اجل بلوغ الميزة التنافسية المطلوبة، اذ تمثل القدرة المميزة انماط الموارد والمهارات التي تساعد المنظمة في انجاز اهدافها، وتمثل الميزة التنافسية في هذا المجال المركز المميز التي تطوره المنظمة في مواجهة منافسيها عن طريق استخدام انماط متنوعة من توزيع الموارد (Hofer & Schendel - 1979-P.25)، وطبقا لوجهة النظر سابقة الذكر تستطيع المنظمة ان تطور وتنظم مجموعة من الموارد والمهارات التي تمنحها ميزة تنافسية محددة ، والشكل الاتي يوضح تطوير الاستراتيجية حسب وجهة نظر مدرسة (هارفرد) :-

شكل رقم (1) وجهة نظر مدرسة هارفرد



(Source : Hill-2001-P139)

وتشكلت وجهة النظر الثانية من اسهامات ((Porter) في صياغة الاستراتيجيات التنافسية، وتحليل سلسلة القيمة ، وتفترض وجهة نظر (Porter) ان بناء الاستراتيجية يعتمد ثلاثة عناصر رئيسية (البيئة الخارجية، سلوك المنظمة، والنتائج التي تحصل عليها المنظمة في السوق من تنفيذ استراتيجيتها) ويتحدد المركز الناجح للمنظمة في السوق من تحليل عاملين (بيئة الصناعة، المركز التنافسي للمنظمة في السوق)، وان المنظمات التي تعمل في نفس

الصناعة بإمكانها ان تختار واحدة من الاستراتيجيات التنافسية الثلاث (قيادة الكلفة الشاملة، التمييز، التركيز)، ويسهم تحليل سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية التي ترغبها المنظمة، اذ بإمكان المنظمات انجاز النشاطات التي تحقق بصورة مشتركة كلفة اقل من المنافسين، او انجاز النشاطات التي تقدم قيمة فائقة للمشتريين.

يتصف كل من مدخل (مدرسة هارفارد) و(Porter) في تركيزهما على تاثيرات البيئة الخارجية في قوة الاستراتيجية وضعفها، وفي تعريف بيئة الصناعة لكل من (الفرص، المخاطر، الموارد، الكلف)، وان الميزة التنافسية تحدد اكثر بنتائج تحليل الصناعة والمنافسة وان الكيفية التي تدير فيها المنظمة نشاطات سلسلة القيمة تمثل مفتاح النجاح في بناء القدرات المميزة، والتحرك بقوة نحو انجاز الميزة التنافسية المستدامة، يعتمد تميز المنظمة في مركز السوق على مدى انجازها النشاطات المهمة لسلسلة القيمة مقارنة بالمنافسين (Thompson & Strickland- 1999-P125).

اما وجهة النظر الثالثة فقد تمثلت بوجهة النظر المبنية على اساس الموارد او (مدخل التركيز على المنظمة)، وقد طور هذا المدخل خلال عقد الثمانينيات، وهو مدخل مضاد للشكل الرئيس لمدخل نماذج البيئة اذ يتجاوز الفرضيتين الرئيسيتين اللتين يتاسس عليهما مدخل نماذج البيئة، وهما (فرضية تجانس الموارد والفرص بسبب عمل المنظمات في الصناعة نفسها، وفرضية الحركة الحرة للموارد)، وذلك بالتركيز على العمليات الداخلية للمنظمة، والتمييز بين منظمة واخرى في الصناعة نفسها، وهذا يمنح المنظمة الحرية في اختيار الاستراتيجية التي تتلاءم مع الموارد والقدرات التي يمكن ان تحصل عليها وتطورها من خلال نشاطاتها الخاصة. وعلى الرغم من اهمية مدخل الموارد الا انه تعرض الى انتقادات من اهمها :

- ان المدخل يتاسس على اعتبارات المنظمة الداخلية خارج عن الاطار الصناعي التي تتعامل معه، أي الاهتمام بالموارد والقدرات دون الوضع في الحساب العوامل الصناعية ذات التأثير في استراتيجية الشركة .
- لا يستطيع مدخل الموارد تشخيص الالية السببية المسؤولة عن بناء الميزة التنافسية المتينة، والعلاقة بين الموارد والقدرات من جانب والنجاح من جانب اخر، اذ ان النتيجة التي يؤشرها المدخل عبارة عن قائمة من الموارد بعضها معروف، والاخر اقل معرفة، دون اعطاء تفسير دقيق للطريقة التي تم تحويل الموارد والكفاءات على اساسها الى ميزة تنافسية .

تأسيساً على ماسبق ذكره يحاول البحث الموازنة بين وجهات النظر الثلاث، واستخلاص الاستراتيجية التي توطر علاقة التفاعل والتبادل بين الميزات التنافسية في مركز السوق، وموارد المنظمة وقدراتها الداخلية، من خلال معطيات التحليل البيئي ونتائج ادارة سلسلة القيمة.

اذ حدد كل من (Obraun & Meadows -2003-Pp.488-496) الاستراتيجية (الموجهة بالقدرات) بالاستجابة الى تغيرات البيئة السريعة وصعوبة التنبؤ بالمستقبل ، وتأسست على فرضية مفادها (ضرورة توجيه الموارد والقدرات من اجل الاستجابة الى حاجات الزبون ورغباته)، في حين قدم كل من (Hayes & Pisano -1994-P.86) تصورا منطقيا للاستراتيجية المبنية على اساس القدرات ، يتاسس هذا التصور على ضرورة تطويرها لبرامج تحسين متعددة لتوجهاتها الواسعة نحو اختيار مواردها وقدراتها التشغيلية وتطويرها، الا ان بناء الاستراتيجية وتشخيص نشاطات سلسلة القيمة، وتحقيق التلائم بين امكانات المنظمة الداخلية وميزاتها التنافسية يتطلب معرفة واضحة وتمييز بين المصطلحات التي تتضمنها الاستراتيجية الموجهة بالقدرة المميزة، اذ ان هذه المصطلحات قد اتخذت معان ومسميات مختلفة، الا انها تترايط وتتكامل مع بعضها، (ماذ تعني مصطلحات الموارد ؟، القدرات؟، القدرات المميزة؟ ، الكفاءة الرئيسية؟، والكفاءة المميزة ؟) .

تعرف الموارد (Resources) بانها (كل الموجودات المادية، البشرية، المالية، التي تسهم بطرائق مختلفة في عملية الانتاج (المدخلات - المخرجات) التي تنتجها الشركة، وتستخدم بصورة منفصلة او متفاعلة مع بعضها البعض، ويسمح استخدامها في المنظمة بتطوير مجموعة من المعارف والامكانات التشغيلية التي تسهم في بناء القدرات او الكفاءات المميزة، وتصنف الموارد الى موارد ملموسة وتتمثل بالموجودات المادية مثل (الارض، الابنية، المواد الأولية، التسهيلات الاخرى) وهي سهلة الحساب في الخطط المالية، والموارد غير الملموسة وتتجسد في المهارات والخبرات، وفي العلامة والسمعة، ويصعب احتسابها ضمن الميزانية العمومية مع انها مهمة عند بناء الاستراتيجية .

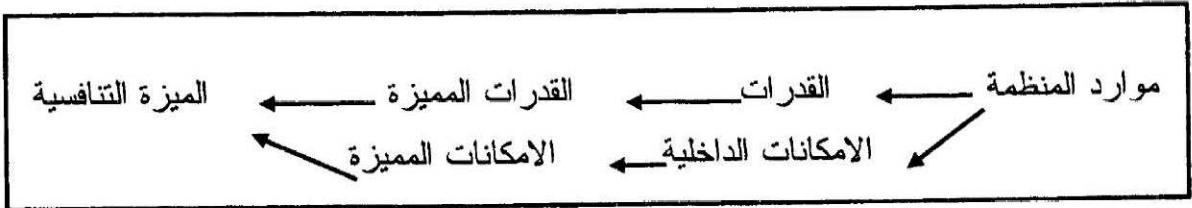
وتعرف القدرات (Capabilities) بانها (اقل ملموسية وتنتج عن الموارد الداخلية للمنظمة ونظمها الداخلية ومهاراتها، وهي نادرا وتكون متميزة، وبالإمكان امتلاكها من قبل المنافسين وتنتج قدرات المنظمة عن بنائها التنظيمي ونظم السيطرة فيها، وهي التي تحدد الكيفية التي تتخذ على اساسها قرارات المنظمة. (Hill -2000-P.13).

وتعرف القدرة المميزة (Distinctive Competence) بانها القدرة المميزة الى حد ما بالنسبة للزبون مقارنة بالمنافسين وهي مكشوفة للمنافسين وعرضة للتقليد من

قبلهم (McMillan & Tampoe-2000-P.120) وتتأسس على اربعة موارد رئيسة (هيكل المحيط البيئي للمنظمة، السمعة، الابداع، الموجودات الاستراتيجية)، لان شبكة العلاقات من داخل المنظمة وخارجها تساعد في تكوين المعارف التنظيمية التي تسمح بالاستجابة المرنة للتغير في الظروف، وتمنح القدرة على الترابط المستمر للعمليات الابداعية، فالادارة التي تعمل على تغيير افكار الاشخاص واتجاهاتهم وطريقة عملهم بما يتلاءم مع متطلبات البيئة التنافسية للمنظمة قد تكسب المنظمة ميزة تنافسية في موقع السوق .

وتعرف الامكانيات الداخلية (الجوهرية) (Core Competence) بانها الخاصية الداخلية للمنظمة الاكثر ندرة ، والاكثر قيمة من الخصائص الاخرى، وتظهر من مجموعة القدرات المترابطة مع بعضها البعض تفاعليا، والتي تكسب المنظمة ميزة تنافسية، وعرفت ايضا بانها (المورد الثمين الذي تمتلكه المنظمة والنشاطات ذات الاهمية التنافسية، والتي يمكن ان تؤديها المنظمة بحالة افضل من المنافسين) (Thombson & Strickland -1999-P.108) وكما موضح بالشكل الاتي:-

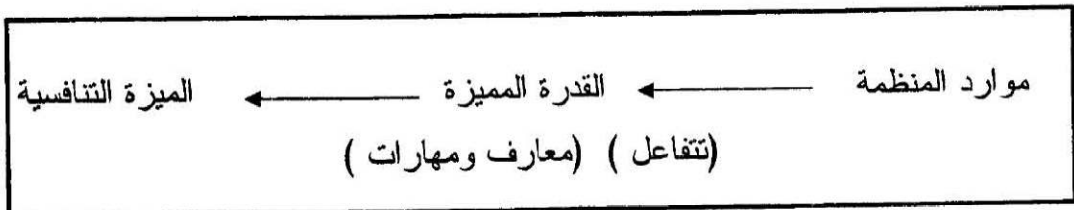
شكل رقم (2) القدرة المميزة



المصدر : من اعداد الباحثين

يظهر العرض السابق عبارتي (القدرات المميزة والامكانيات المميزة) وهما لا يختلفان عن بعضهما الا من حيث تسمية المصطلح، لذا ومن اجل اتساق العرض ووحدة التحليل سوف يتم توحيدهما بتسمية (القدرات المميزة) وتعني استخدام المنظمة لمواردها من اجل تكوين معارف ومهارات لتصبح بالشكل الاتي :-

شكل رقم (3) تكوين الميزة التنافسية

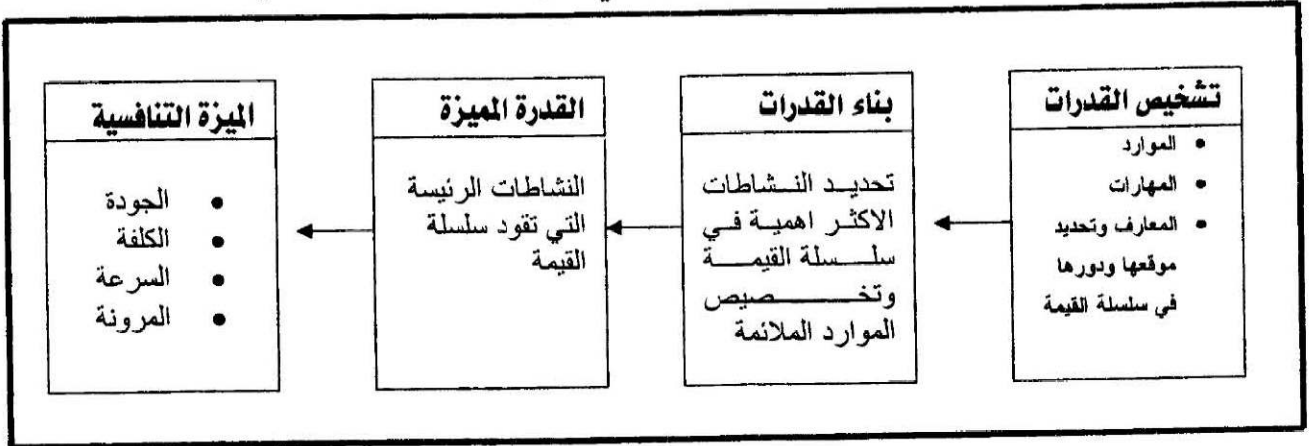


المصدر : من اعداد الباحثين

وتتصف القدرات المميزة، بصعوبة استنساخها من قبل المنافسين، وباحتفاظها بقيمتها للمدى البعيد، وبامتلاكها صفة التفوق على المنافسين.

تتأسس عملية تفعيل الموارد وتوجيهها نحو بناء القدرة المميزة على طريقة تشخيص عناصر سلسلة القيمة والاهتمام بها، لان سلسلة القيمة تتكون من النشاطات الرئيسية لعملية التحويل المتمثلة بتكامل نشاطات (التجهيز، التمويل، والتسويق)، والنشاطات الساندة المتمثلة بـ(الموارد البشرية، التكنولوجيا، والهيكل الساند) اذ ان تشخيص عناصر سلسلة القيمة، والتوكيد على العناصر ذات الاهمية الكبيرة، والتخلص ما امكن من العناصر الزائدة او عديمة الاهمية، سوف يسهم في بناء القدرات المميزة، وبلوغ الميزة التنافسية في موقع السوق. وكما موضح في الشكل الاتي:-

الشكل رقم (4) بناء القدرة المميزة في ضوء نشاطات سلسلة القيمة



المصدر : من اعداد الباحثين

يستخلص من كل ما تقدم ذكره، بان بناء الاستراتيجية الموجهة بالقدرة المميزة بالمنظمات عامة تتم على اساس الخطوات الاتية :-

- اختيار الفكرة التي تضيف قيمة الى المشروع مما يجعله يعمل جيداً مقارنة بالمنافسين ، وينبغي ان تتصف القدرة المميزة باضافة القيمة للزبون من جانب، ويصعب استنساخها من قبل المنافسين من جانب اخر .
- تطوير الخطة لبناء القدرة التي تنوي المنظمة اكتسابها على ان تتضمن :
 - تشخيص وتحديد القدرات المطلوب ان يطورها البرنامج .
 - ينبغي ان تكون القدرات مهمة تنافسياً (ذات قيمة تنافسية) .

- التركيز على نشاطات محدودة يتم اختيارها لاغراض تحسين (القدرة المميزة) وتنكيف للاستجابة لحاجات المنظمة .

- تمثل استراتيجية المنظمة (الشاملة) اطار عمل يسترشد به عند اختيار وتطوير واستغلال هذه الموارد .

- عندما تبنى القدرة المميزة وتصبح اكثر واقعية، تصبح الاستراتيجية اكثر اعتماداً عليها.

في ضوء ما تقدم ذكره يمكن تحديد قدرة المنظمة بانها الموازنة بين موارد المنظمة وعملياتها المفسرة بسلسلة القيمة . وعلى هذا الاساس فان الخطوات لبناء استراتيجية الجامعة الموجهة بالقدرة المميزة ستكون كما يأتي :-

- البحث في بيئة الجامعة من اجل تحديد التوجه العام والهدف الاستراتيجي .
- البحث في التحسينات بعيدة المدى التي تسهم في تعزيز طاقة وفعالية الجامعة فضلاً عن تشخيص قوى البيئة ذات التأثير في قدرات الجامعة .
- البحث في البيئة الداخلية في الجامعة من اجل تقدير مركز الجامعة، وتشخيص قدراتها والصعوبات التي تعترضها والحقائق التي تتصف بها، وتحديد مناهج التطوير المتوقعة .
- الموازنة بين موارد المنظمة وعناصر سلسلة القيمة (تتابع عملياتها الداخلية) في ضوء محددات البيئة من اجل تحديد القدرات المميزة للجامعة .
- بناء القدرات المميزة بالاستناد الى المعلومات المترشحة من تحليل البيئة الخارجية والداخلية وانعكاساتها على حالة الموازنة بين موارد الجامعة وعناصر سلسلة القيمة وعلى وفق منهج محدد خاص بالدراسة .

ثانياً: منهجية البحث وطريقة الدراسة

1. منهجية البحث

يتميز التعليم باهميته الكبيرة لدولة والمجتمع، نتيجة لعلاقته الوثيقة والمتبادلة مع الاقتصاد والسياسة وخصائص الحياة المادية والروحية ومتطلباتها، وتسهم مخرجات التعليم الجامعي في كل مفاصل الدولة والمجتمع ولها الدور الرئيس في قيادته، وتصبح الحاجة اكبر الى التعليم الجامعي وتنوع مخرجاته ومستوى جودتها بفعل تأثيرات العولمة، والانفتاح، والمرونة، وحاجات التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل، غير ان الظروف التي مرت بها البصرة وجامعتها ، تتطلب الاهتمام الكبير بالجامعة، والعمل الحثيث من اجل تسريع حركة تطورها لتكون الرائدة في مجتمع البصرة ومنطقة الخليج، وهذا يتطلب مراجعة جديّة لبنائها وممارستها واثارة الانتباه حول الدراسات التي تسهم في تطويرها، وتحسين ادائها .

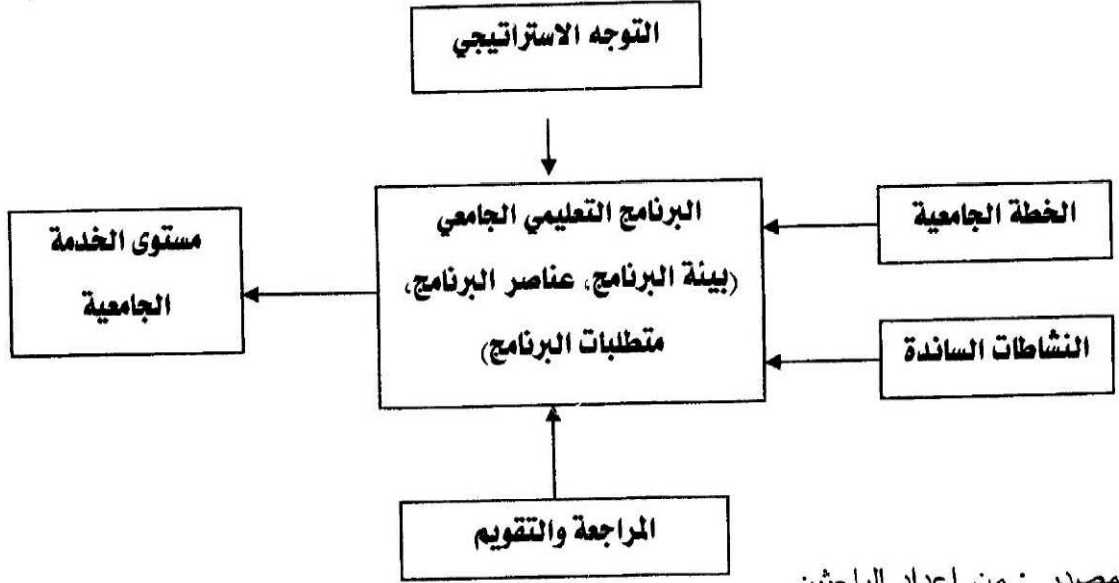
تأسيساً على الأهمية السابقة الذكر كانت محاولة البحث من أجل تطوير الوضع الحالي للجامعة من خلال استخدام مدخل القدرات، لأنه المدخل الأكثر أهمية في كشف قدرات الجامعة وتطويرها والعمل على بناء الميزة التنافسية التي تمكنها من تقديم خدمة جامعية أفضل لذا تحددت مشكلة البحث في امكانية استخدام (مدخل القدرات) في تطوير القدرة المميزة للجامعة. وتوجه البحث في هدفه حول امكانية تشخيص القدرات الجامعية وتطويرها في جامعة البصرة، سواءً من خلال التصورات النظرية او الاختيارات الميدانية .

2. طريقة الدراسة

تم اتباع منهج دراسة الحالة الاستراتيجية مزوياً اياه بمدخل النظم، لان الاول يكشف مواقع القوة ، والثاني ينظمها طبقاً لمتابع نشاطات سلسلة القيمة، وهي تشكل مع بعضها تصوراً استراتيجياً حول موارد الجامعة وقدراتها، والنتائج المتوقعة للتفاعل مع بعضها، اذ يتضمن منهج دراسة الحالة معرفة بتاريخ المنظمة (الجامعة) ونموها وتشخيصاً لمواقع القوة والضعف فيها، وتحليلاً لبيئتها الخارجية ومستوياتها الاستراتيجية وهي بالنتيجة تغطي متطلبات التحليل الشامل وتحدد اتجاهاته، ويكشف مدخل النظم عن معرفة العلاقة بين اجزاء المنظمة ومكوناتها الداخلية من جانب، وآلية العلاقة مع البيئة من جانب آخر، وتم دمج الموارد والقدرات من اجل تطوير بناء القدرة المميزة والميزة التنافسية في خمس مجموعات، اصطلح عليها اجرائياً (القدرات الجامعية)، وتضمنت كل من (التوجه الاستراتيجي، الخطة الجامعية، البرنامج التدريسي او العملية التدريسية، النشاطات الساندة، المراجعات الادارية) وما يلي مستوى الخدمة الجامعية فيمثل الميزة التنافسية المستهدفة، وقد تم تحديد المتغيرات الرئيسية والفقرات المفسرة لها في ضوء ما عرضه كل من (Delvosalle & Lorent -2000-P.8) ، (Dervitsiotis -2000-P.20) .

واستخدم لاغراض كشف قدرات الجامعة قائمة فحص مكونة من خمسة متغيرات رئيسية، فسرتها احدى وثمانون فقرة، واعتمد البحث فرضية رئيسية مفادها (كشف قدرات الجامعة و واعادة بنائها حول القدرة المميزة يسهم في تحسين مستوى خدمة الجامعة)، ونظم مخطط الدراسة لاغراض الاختبار كما يأتي :-

شكل رقم (5) انموذج الدراسة



يتوجه البرنامج التعليمي بالتوجه الاستراتيجي للجامعة، وتنظمه وتوثقه خطة الجامعة، وتسهم في تنفيذه النشاطات الساندة، وتحسن نتائجه نشاطات المراجعة والتقويم، وتنعكس مخرجاته على مستوى الخدمة الجامعية المقدمة للمجتمع .

ثالثاً: عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن الجدول رقم (1) عرض لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية الخاصة بفحص الواقع الفعلي لجامعة البصرة من اجل تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، واجابات افراد العينة حول ذلك وكالاتي :-

جدول يبين اجابات افراد عينة البحث حول اسئلة قائمة فحص الواقع الفعلي لجامعة البصرة

العنصر	مضمون الفقرة	الاجابة والملاحظات	الموافقة	عدم الموافقة
الرسالة	هل تمتلك الجامعة تصور عن الخدمة الجامعية التي تقدم للمجتمع بكل شرائحه؟	تمتلك الجامعة تصوراً محدوداً، ولا يلبي الحاجات الحالية للمجتمع	70	30
	هل ان التصور موثق ام معروف ضمناً؟ ماهي خلاصته؟	معروف ضمناً، ويظهر في قانون التأسيس، والنشرات الصادره عن الجامعة.	80	20
	هل تلتزم الجامعة وتوجه وتحشد مجهوداتها من اجل بلوغ هذا التصور؟	الى حد ما، من خلال الاهتمام ببعض مجالات التخصص.	60	40
	هل هناك اهداف استراتيجية تعمل الجامعة من اجل بلوغها؟ وما هي؟	نعم، الا انها ذات طبيعة عامة، وتفتقد التواصل، تحسين المستوى العلمي والانفتاح على المجتمع.	80	20
	هل ان الاهداف موثقة ومعروفة من قبل ادارة الجامعة وعمادات الكليات؟	ضمن قانون التأسيس، والملف الجامعي، ومعروفه للكليات، ولكن ضمن الصيغه الرسمية.	30	70
	هل تمتلك الجامعة معايير لتقدير جودة مخرجاتها التدريسية، البحثية والاخرى؟ وما هي هذه المعايير؟	تتحدد في استمارة تقييم الاداء الجامعي، والملف التقويمي وهي معروفه للعممادات والتدريسين.	50	50
	هل ان المعايير موثقة ومعمة على كليات الجامعة؟	نعم، وحسب طبيعة عمل كل كلية ومتطلباته.	50	50
	هل تلتزم الجامعة والعمادات وتتعهد بالمطابقة مع المعايير المحددة؟	تتناقش وتحلل ضمن دائرة التخطيط في الجامعة، الا انه نادراً ما تعمم النتائج، او قيم العمل بموجبها.	30	70
	من المسؤول عن المطابقة، وما هي طريقة السيطرة على اجراءاتها؟	تتم من خلال المؤتمرات التقييمية، وهي روتينيه، والالتزام بها ضعيف	50	50
	السياسة	هل تمتلك الجامعة سياسة واضحة تسترشد بها (رئاسة الجامعة والعمادات)؟	نعم الى حد ما، الا ان تصورها يختلف من كلية لاخرى حسب خبره والتجربه في العمل الجامعي.	70
هل ان السياسة موثقة ام معروفة ضمناً؟ اذا كانت موثقة (نسخة منها)؟		معروفه ضمناً، وغير موثقه، ومرتبطة بسياسة رئيس الجامعة.	70	30
هل ان سياسة الجامعة ملائمة للأهداف من حيث الموارد الضرورية لتحقيقها؟		تتناسب الى حد ما مع الأهداف والموارد، والاقتراب والابتعاد يعتمد على اتجاهات رئيس الجامعة.	50	50
هل تتضمن سياسة الجامعة الزام (ادارة الجامعة) لتحقيق متطلبات جودة العملية التعليمية وتطويرها باستمرار؟		الى حد ما، من خلال بعض المعايير التي نادراً ما يستلم بها.	70	30
هل ان سياسة الجامعة معروفة وواضحة لجميع المعنيين بالجامعة؟		الى حد ما، بفضل ضعف وسائل الاتصال بين اطراف العملية التعليمية.	40	60
هل تقوم (ادارة الجامعة) بمراجعات دورية للتأكد من استمرارية ملائمة سياسة الجامعة، ومتطلبات تطويرها؟		المسالة نسبية، والمراجعات عامة، وليست خاصة بسياسة الجامعة.	40	60

العنصر	مضمون الفقرة	الاجابة والملاحظات	الموافقة	علم الموافقة	
التخطيط لادارة برنامج العملية التدريسية والبحثية في الجامعة (خطة الجامعة)	هل تمتلك الجامعة خطة شاملة تستجيب لاهداف الجامعة، وتتضمن كل مواردها ومجهوداتها؟ وهل هي سنوية ام بعيدة المدى؟ ام الاثنين معا؟	نعم تمتلك من حيث السياق العام/الا ان الالتزام بها محكوم بالظروف، وخبرة رئيس الجامعة الى حد ما، الا انها محكومة بالظرف السياسي والمالي	60	40	
	هل تتضمن الخطة اهداف متوافقة مع سياسة الجامعة وقابلة للقياس؟	الى حد ما، لانها كثيراً ماتنقصها الواقعية (الطموح بعيد عن الواقع)	50	50	
	هل ان اهداف الخطة تركز على تحسين جودة مخرجات الجامعة وبالتالي تحسين خدمة الجامعة للمجتمع؟	توجيهات عامة، تركت للكليات حرية التعرف .	60	40	
	هل تتضمن الخطة توجيهات بتحديد اجراءات العمل وتوثيقها من اجل بلوغ المخرجات المرغوبة	تفتقر الخطة الى التفاصيل، وغالباً ماتكون تجميع لخطط الكليات .	60	40	
	هل تتضمن الخطة تحديد واضح لعناصر العملية التدريسية والبعثية في الجامعة، والموارد الخاصة باي منها؟	نعم، الا انها عامة، وتختلف من حيث المستوى والتنفيذ من كلية لآخري	50	50	
بيئة العملية التدريسية (البرنامج التدريسي والبعثي)	هل ان تركيبة الهيئة التدريسية والبعثية ومؤهلاتها تتلاءم مع اهداف تطوير البرنامج؟	نعم الى حد ما	60	40	
	هل تعتمد الجامعة معايير لتقدير مستوى البحوث الجامعية التي تتيح لاجل حاجة الدولة والمجتمع؟	نعم، غالباً ماتكون مركزية، اي محددة من الوزارة، الا انها روتينية، ولم تستجب لحاجات التطور	50	50	
	هل ان انشاءات وتجهيزات ومتطلبات طرائق التعليم والعلوم الساندة متوفرة بالشكل الكافي للبرنامج؟	الى حد ما، وتختلف من كلية لآخري	20	80	
	هل ان المساندة المالية والقانونية للبرنامج كافية؟	ضعيفة، وغير كافية	10	90	
	هل هناك محددات او صعوبات تفرضها تشريعات الدولة وقوانينها على متطلبات بناء البرنامج وتنفيذه؟ ان وجدت ففي اي مجال؟	نعم في جوانب متعددة امنية، ومالية، تنعكس على البحث، والتحفيز/ والايفاد، ومجالات مواكبة التطور الاخرى	50	50	
	هل تمتلك الجامعة معرفة بفرص تشغيل المتخرجين او مجالات الاحتياج للخدمة الجامعية؟	معرفة محدودة، وذات طبيعة عامة	40	60	
	هل هناك صيغ من التعاون الرسمي بين الجامعة ومؤسسات التعليم العالي الاخرى داخل البلد وخارجه؟ ان وجدت ففي اي المجالات؟ وما هي تأثيراتها على عناصر البرنامج	نعم الى حد ما، وتعتمد على نشاط الكليات، ورئاسة الجامعة، في مجالات البحث والاستشاره	60	40	
	هل تمتلك الجامعة معلومات عن الخلفية الاكاديمية للطلبة المتقدمين لكليات الجامعة؟ وهل تحتفظ بمعلومات عن المستويات العلمية والسلوكية عن الاعداديات و المعاهد التي تزود الجامعة بالطلبة؟	محدودة، رغم ان معظم الطلبة من مجتمع مدينة الجامعة	40	60	
	هل ان الاداره والموظفين متوفرين العدد والمؤهلات التي تتناسب مع متطلبات تنفيذ وتطوير البرنامج؟	نعم بالعدد، لآبا لمؤهلات	50	50	
	ماهي الادارات الجامعية الاكثر تأثيراً في تنفيذ البرنامج وتطويره؟ وماهي الادارات الجامعية الاقل تأثيراً؟	جميع الادارات الجامعية متقاربه التأثير، الاكثر تأثير العلمية، الاقل تأثير، رئاسة الجامعة	اختلاف في نوع الادارات		

بناء استراتيجية تطوير القدرات في التعليم العالي: دراسة في جامعة البصرة

العنصر	مضمون الفقرة	الاجابة والملاحظات	الموافقة	عدم الموافقة
برنامج العملية التعليمية والبحثية في الجامعة	عناصر البرنامج (التعليمي والبحثي) التدريسيون:			
	هل ان عدد التدريسيين في الاقسام الاختصاصية لكليات الجامعة كافي للاستجابة لاحتياجات التدريس؟	الى حد ما، هناك نقص في بعض الاختصاصات، وتختلف من كلية لآخرى.	60	40
	اي التخصصات في كليات الجامعة تمتلك العدد الكافي من التدريسيين بمرتبة (استاذ واستاذ مساعد)؟	التخصصات الانسانية، وبعض التخصصات العلمية.	50	50
	اي التخصصات في كليات الجامعة تمتلك عدد غير كافي من التدريسيين بمرتبة (استاذ واستاذ مساعد)؟	الهندسية، العلوم، وخاصة في مجالات الرياضيات والحاسبات.	50	50
	هل تلقى التدريسيين في الجامعة تدريبات متخصصة لاتقل مدتها عن (سته اشهر) داخل القطر او خارجه؟	كلا، تفتقر الجامعة الى البرامج التدريسية التي تتجاوز السنه.	10	90
	هل توجد صيغة رسمية تنظم هيكل عمل التدريسي؟ اذا كانت موجودة فنسخة منها؟	كانت سابقاً موجوده الانها لايعمل بها حالياً.	60	40
	هل ان الرواتب والاجور وتوزيع المحاضرات تحفز التدريسي وتحسن اداءه؟ ام هناك صعوبات، ماهي؟	كانت غير مرضية الانها حالياً مرضية للبعض وغير مرضيه للبعض الاخر	20	80
	هل ان الخدمة التي تقدمها الدوائر الادارية والمحاسبية في الجامعة مرضية ومقبولة من قبل التدريسي؟	مقبوله الى حد ما	60	40
	هل التعليمات واللوائح الجامعية الحالية تتلاءم مع الاوضاع الحالية للتدريسي وتسهم في تطويره؟ ام هناك صعوبات، ماهي؟	الى حد ما، ولازالت صعوبات كثيره تعترض الحالة.	60	40
	خطة التدريس			
	هل تمتلك الجامعة خطة شاملة تتوجه بها الكليات عند صياغة خططها التدريسية والبحثية؟	توجهات عامة اكثر من كونها خطة شاملة	60	40
	هل تكلف الجامعة رسمياً كل تدريسي بوضع خطة سنوية للمواضيع التي يدرسها؟ وهل هناك صيغ رسمية محددة لمتابعة التنفيذ؟	التوجه الجامعي يتفق مع التساؤل الان المساله مرهونه بالاقسام ونادراً ما يوضع التدريسي خطه او يتابع من اجل انجازها	50	50
	هل ان الكتب المنهجية والصادر المساعدة متوفرة بشكل كافي للتدريسيين وفي كل تخصصات كليات الجامعة؟	كانت متوفره الى حد ما الان معظمها فقد اثناء الحرب الاخيره 3..2	20	80
	هل مكتبات الكليات والمكتبة المركزية تمتلك الكتب للتخصصات التي تكفي احتياجات البحث والتدريس؟ وهل لديها علاقة بالمكتبات ودور نشر اخرى داخليا وخارجيا؟	كانت تمتلك مصادر كافية الى حد ما الان الكثير منها فقد والعمل جاري على توفير المصادر بشكل مختلف من كلية لآخرى	30	70
	هل يزود التدريسي بكتيبات مساعدة او ادلة يسترشد بها عند القيام بعملية تدريس؟	كلا عدا فقرات المنهج او الكتاب المنهجي	10	90
هل يوفر للتدريسين الوسائل الايضاحية والوسائل المساعدة الاخرى لتمكينهم من اداء التدريس بكفاءة؟	كلا	10	90	
هل تمتلك الجامعة نظام متابعة رسمي لتقدير مستوى العملية التدريسية؟ ان كان موجود (نسخة منه)، مع توضيح طريقة المتابعة؟	استمارة تقييم الكفاءه للاداء السنوي	30	70	
هل تمتلك الجامعة نظام رسمي لقياس وتحليل اداء التدريسيين، والقيام بالاجراءات التقويمية والوقائية في ضوء النتائج المتحققه؟	تحليل الاستمارة من قبل التخطيط والمتابعة وتعتمد العملية على نشاط القسم وليس ملزماً رسمياً	50	50	

العنصر	مضمون الفقرة	الاجابة والملاحظات	الموافقة	عدم الموافقة
	الطالب			
	هل تمتلك الجامعة نظام رسمي موثق يتضمن المعلومات الاساسية عن الطالب منذ دخوله الجامعة حتى تخرجه؟ نسخة من النظام ان وجد، وهل هو كافي؟	بطاقة الطالب العمل بها روتيني حيث لا تراجع ولا تتجدد	80	20
	هل تراجع الجامعة النظام للتأكد من الالتزام به او الحاجة الى التحديث والتجديد؟	احياناً ترد من الجامعة مذكرات بهذا الخصوص	20	80
	هل تستطلع الجامعة وعلى وفق صيغ رسمية منظمة الاوضاع السلوكية والنفسية والانضباطية للطلبة؟	بشكل محدود ومن خلال تقارير الصحة النفسية في الجامعة.	40	60
	هل تتابع الجامعة جدياً طرائق تنفيذ التعليمات الجامعية فيما يخص السيطرة على التزام الطلاب ومتطلبات الدراسة (الحضور والغياب، الاحترام، الالتزام)؟	من خلال اجتماعات مجالس الكليات ومجلس الجامعة	60	40
	هل هناك صيغة رسمية محددة للمتابعة؟ نسخة منها.	بعض التعليمات المبافه للكليات والاقسام	30	70
	هل هناك صيغة رسمية تحدد الحد الأدنى للاختبارات التي يخضع لها الطالب، وهل هي كافية من اجل تقدير مرضي للمستوى العلمي للطلاب؟	الصيغة عرفية اكثر من كونها رسمياً تقضي بآداء اكثر من آداء واحد في كل فصل (حالياً لا تخضع الى اساس رسمي)	60	40
	هل تراجع الصيغة من قبل لجنة متخصصة بالجامعة؟ وهل يمكن ان تخضع للتعديل او التغيير؟	كانت موجوده بشكل محدود سابقاً اما حالياً فلا توجد	20	80
	هل تقوم الجامعة بمراجعة دورية او سنوية لحالات الغياب والانقطاع والتكؤ من قبل الطلبة؟ وهل هناك صيغة رسمية معتمدة؟ وهل تخضع البيانات الى التحليل واتخاذ الاجراءات المناسبة في ضوءها؟	تتم عن طريق الكليات والاقسام والالتزام بها ضعيف	30	70
	هل لاحظت الجامعة او وضعت حلولاً لبعض حالات الانحراف غير المقبولة في اوساط الطلبة مثل (الغش، الاعتداء على التدريسين، الاستخفاف بالتقاليد الجامعية)؟	هناك ضوابط محدده الا ان الالتزام بها ضعيف بسبب الظروف الاستثنائية التي مرت وتمر بها الجامعة	50	50
	هل ان الخدمة الجامعية المقدمة للطلبة (اقسام داخلية، نوادي، مكاتب طبع وتصوير، ومشابه ذلك) كافية؟ هل هناك محددات؟ ما هي؟	غير كافية والمحاولات جادة في تحسينها	30	70
	هل توفر الجامعة الرعاية الصحية والعقلية والاخلاقية الكافية للطلبة؟ وبأي الوسائل؟	بشكل محدود	40	60
	متطلبات البرنامج (التعليمي والبحثي)			
	هل ان المواد التدريسية والمناهج في كليات الجامعة ضمن المستوى العلمي المقبول؟	نعم ضمن المستوى المقبول الا انها بحاجة الى تحديث	80	20
	هل تكلف الجامعة الاقسام العملية وعلى وفق صيغة رسمية منظمة بمراجعة المواد والمناهج سنوياً؟ وهل هناك مقترحات للتعديل او الحذف او الاضافة؟ وهل هناك اجراءات متخذة؟	نعم وتوجد لجان لمراجعه المناهج وتقويمها الا انها بحاجة الى سياسه وتعليمات واضحة	60	40
	هل تعمل الجامعة من خلال لجان متخصصة على اجراء مقارنة بين المواد والمناهج في كليات الجامعة والاخرى في الكليات المناظرة خارج العراق او داخله؟	نعم واللجنة القطاعية في الوزارة يفترض لها ان يكون لها الدور الاكبر	60	40
	هل ان القاعات التدريسية لكليات كليات الجامعة كافية لاستيعاب اعداد الطلبة فيها؟	كلا غير كافية بحاجة الى زيادة	60	40
	هل ان اعداد الطلبة في القاعة التدريسية ضمن العدد المقبول الذي يضمن السيطرة وتوصيل المادة العلمية بكفاءة؟ ام اكثر من العدد المقبول؟ وهل ان الحال واحدة في جميع الكليات والاقسام؟	كلا هناك زيادة بعدد الطلبة بسبب خطة القبول	90	10

العنصر	مضمون الفقرة	الاجابة والملاحظات	الموافقة	عدم الموافقة
	هل تتوفر المستلزمات الاساسية للتدريس في كل قاعة . (عدد الكراسي وتنظيمها، لوحات العرض، مصطبة التدريس، الاضاءة والتهوية، وماشابه)	الى حد ما وهي في تحسن مستمر	60	40
	هل تمتلك الكليات والاقسام قاعدة معلوماتية مبينة على اساس الحاسوب تستخدم بصفتها مرجع لكل اطراف العملية التدريسية؟	الى حد ما وهي تختلف من كلية لآخرى	30	70
	هل تمتلك الجامعة صورة واضحة ودقيقة عن متطلبات العملية التدريسية كافة؟ وهل هناك مراجعات رسمية منظمة للاحققة التقدم باتجاه الاستجابة لها؟	نعم الان الالتزام بها ومتابعة تنفيذها محدوده	30	70
	الادارة الجامعية :			
	هل ان الوضع الحالي لتركيبه الادارة الجامعية (عمادات واقسام) تتلاءم ومتطلبات تطوير العملية التدريسية وتحسين اداء الجامعة؟	نعم الى حد ما	70	30
	هل ان اختيار الادارة الجامعية (عمادات واقسام) على اساس معايير موضوعية محددة تشمل (العلمية، الخبرة، التخصص، التأثير، وغير ذلك) يتلاءم مع متطلبات ادارة وتطوير العملية التدريسية، وتحسين اداء الجامعة؟	الى حد ما وتخضع لتاثيرات الظروف ومراكز القوى المؤثرة	40	60
	هل توجد معايير موضوعية محددة لتقويم اداء الادارة الجامعية وفعاليتها؟ وهل تطبق بعدالة وموضوعية؟	توجد معايير الانه غالبا ماتسود تطبيقها حالات اللاموضوعية	20	80
	هل ان الصلاحيات الممنوحة للادارة الجامعية (عمادات واقسام) تكفي للاستجابة الى متطلبات العملية التدريسية ام انها تشكل محدودات لها؟	الصلاحيات محدده بالتعليمات المركزية وهي لازالت غير كافية	70	30
	هل ان التخصيصات المالية وطريقة توزيعها تستجيب بكفاءة وموضوعية لكل متطلبات العملية التعليمية؟	الى حد ما	40	60
	هل تراجع الجامعة وفقا لصيغ رسمية منظمة طبيعة عمل واداء الدوائر الادارية والخدمية في الجامعة والكليات؟	نعم الان المراجعته روتينية وينقصها متابعة التنفيذ واجراءات التحسين	20	80
	اي الدوائر الادارية والخدمية في الجامعة اكثر تاثيرا في العملية التدريسية؟	الاقسام العلمية والدراسات العليا والشؤون الادارية والمالية	70	30
	هل هناك تفاوت في اداء الدوائر الجامعية؟ ومس هي الاسباب التي تكمن وراء التفاوت؟	نعم وهذا يعتمد على كفاءة المسؤولين والعاملين	40	60
	هل تقوم ادارة الجامعة بمراجعة شاملة دورية لاهدافها وسياساتها وخططها؟	نعم ولكن بشكل محدود	70	30
	هل تمتلك الجامعة نظام واضح يحدد مصادر مدخلات المراجعة الادارية؟	الى حد ما	40	60
المراجعة الادارية	هل تقوم ادارة الجامعة بتنظيم مدخلات المراجعة الادارية وتحللها وتناقشها على وفق اجراءات محددة؟	الى حد ما من خلال اجتماعات مجالس الكليات ومجلس الجامعة.	20	80
	هل تسهم مخرجات المراجعة الادارية في تحسين اداء الجامعة؟ وهل يتم توثيق	الى حد ما لضعف التوثيق	50	50

*ملاحظة: اختلفت اجابات افراد العينة من حيث التعبير عن مضامين الفقرات ، اذ اتخذ البعض منها طابع الاجابة بجمل كاملة والاخر طابع الاجابة للاشارة (√) ، وثالث طابع الاجابة بنعم او لا ، لذا تم تلخيصها على اساس المضمون الذي تلتقي معه، وليس على اساس الارقام والنسب فقط ، لضمان التلاؤم مع اهداف قائمة الفحص يتضح من الجدول اعلاه ماياتي :-

1. ان مستوى جميع القدرات الرئيسة والفقرات المفسرة لها كان محدوداً، ولم تظهر أي قدرة رئيسة او فقرة مفسرة تميزاً واضحاً وملحوظاً، وهذا يعود الى الظروف التي مرت بها الجامعة فحالة اللاستقرار والتغيرات المستمرة، والظروف الصعبة، كلها لم تسمح لها بالاستمرار والتطور ، اذ انعكست الحالة على الاهتمام في جانب من العملية الجامعية في مرحلة واهمالها او تجاوزها في مرحلة اخرى، مما افقد التواصل والتراكم وبالتالي اثر على امكانية تطوير قدرات الجامعة .
2. اظهرت نتائج اجوبة افراد العينة التي تضمنتها خلاصة قائمة الفحص ان الجامعة تمتلك تصوراً للمستقبل لتضمنه قانون تاسيس الجامعة، الا ان هذا التصور لن يحول الى صيغة رسمية تمثل (رسالة الجامعة) ، وتشتق منها اهدافها الاستراتيجية والاخرى قصيرة المدى، وان جودة العملية الجامعية بشكل عام، والعملية التعليمية بشكل خاص تعتمد على معايير الملف التقويمي، واستمارات التقويم التي تنفذ روتينياً في نهاية كل سنة دراسية' وعليه فان حالة اللاتكامل بين الرسالة والاهداف والمعايير تفقد الجامعة وحدة الرؤية للمستقبل، ويجعلها تخضع للتصورات المرحلية قصيرة المدى والتي قد تناقض من مرحلة لآخرى، وهذا قد تسبب في ضعف قدرة الجامعة على التطور، والتوجه نحو المستقبل
3. واطهرت نتائج اجوبة افراد العينة الا ان الجامعة تمتلك ملامح سياسة جامعية الا انها غير رسمية، ويمكن ان تدرك ضمناً من خلال التعليمات الجامعية، وهي اقرب الى توجيه الادارة الجامعية نحو الاهداف قصيرة المدى (الاهداف السنوية) منها الى الرسالة والاهداف بعيدة المدى، ولما كانت السياسة تعني ادلة يسترشد بها الجميع من اجل تحشيد، توحيد الجهودات نحو الاهداف، لذا فان فاعليتها تكمن بوضوحها ورسميتها .
4. واكدت نتائج اجوبة افراد العينة الى ان الجامعة تلتزم الى حد ما بخطة شاملة، تتوجه بها وتعمل على اساسها رئاسة الجامعة والكليات، والدوائر الاخرى في الجامعة، وان مستوى الخطة وشموليتها يعتمد كثيراً على نوع الادارة الجامعية وظروفها، فضلاً عن اهتمام الوزارة ومتابعتها، وغالباً ما تتصف عملية بناء الخطة بالصيغ الروتينية (أي تجميع خطط

الكليات والاقسام)، وتعتمد التقديرات الرقمية للاحتياجات والنشاطات حسب الاجتهادات الشخصية للاقسام والعمادات، وهي سنوية لفضل حالاتها، انما ينقص الخطة الجامعية وتكاملها مع الخطة (الخمسية) او بعيدة المدة في مستوى الادارة والدولة، والمعايير الموضوعية للاهداف والسياسات والموارد التي تبنى على اساسها الخطة، فضلاً عن متابعة التنفيذ وآلياته .

5. يشكل البرنامج التعليمي القدرة الرئيسة للجامعة، ويفترض ان تسهم القدرات الاخرى في تقويته، ومساندته من اجل انجاز مستوى جيد من المخرجات الجامعية وتم النظر الى البرنامج التعليمي الجامعي من خلال ثلاثة جوانب (بيئة البرنامج، عناصر البرنامج، متطلبات البرنامج) .

6. اشارت نتائج اجوبة افراد العينة حول بيئة البرنامج التدريسي (العملية التدريسية) ان توفي متطلبات البيئة كانت محدودة، فالتركيبة التدريسية لازالت بالكثير من الكليات دون الحد المطلوب دون الحد المطلوب لانجاز متطلبات البرنامج التدريسي، وهناك نقص في القاعات الدراسية، والخدمات التدريسية المادية الاخرى كالمختبرات، والوسائل المصاحبة للتدريس فضلاً عن محدودية المساندة المالية والقانونية، الا ان بيئة الجامعة من جانب اخر قد تكون ايجابية، اذ بإمكان الجامعة معرفة خلفيات الطلبة المتقدمين للدراسة، لان معظمهم من المجتمع نفسه الذي تتواجد فيه الجامعة، كما ان بإمكانها معرفة الفرص المتوفرة للخريجين، ورغم ان الظروف التي مرت بها الجامعة قد اثرت كثيراً في بيئة البرنامج التدريسي، الا انه بإمكان ادارة الجامعة ان تشخص بدقة قوى البيئة ذات الصلة، وتسلسلها حسب الاهمية والاسبقية، وهذا يساعد كثيراً في تعزيز القدرة الرئيسة للجامعة ومساندتها .

7. كما اظهرت نتائج اجوبة افراد العينة حول عناصر البرنامج التدريسي (التدريسيون، خطة التدريس، الطالب)، ان الاهتمام بها كان محدوداً ويتباين من عنصر الى اخر ومن فقرة لاخرى، اذ ان عدد التدريسين يكاد ان يفي بالغرض في التخصصات الانسانية، في حين يتصف بالنقص في التخصصات العلمية، كما ان تطوير التدريسي يكون ذاتياً اذ نادراً ما يشرك في دورات تدريبية متخصصة في داخل العراق وخارجه، اما الحوافز والمكافآت فلا تتناسب مع مركز التدريسي واحتياجاته، ورغم التغيير الذي حدث فيها فهي غير محفزة، لانها لا تراعي اللقب العلمي والمستوى العلمي، والاهمية التدريسية، ومع هذا فان قانون الخدمة الجامعية المعدل عندما يوضع موضع التنفيذ قد يشكل حافزاً ودفعة مهمة الى امام بالنسبة الى التدريس. اما فيما يتعلق بخطة التدريس فما زالت تغتفر الى التوجيهات

المركزية الجامعية من جانب والى الزام التدريسي بوضع خطة سنوية والعمل على وفق هيكل عمل التدريسي من جانب اخر في حين ان المكتبة الجامعية اخذت بالتطور وهي تتقدم بالسرعة في ملاحقة الكتب والنتائج الجديدة، واطهرت النتائج ايضاً التزام الجامعة بسياقات التقويم التقليدية المعتمدة على الاستمارة السنوية، دون الاهتمام بتحليل نتائج التقويم، واتخاذ الاجراءات التصحيحية، وهذا يفقد الجامعة القدرة على تحقيق التحسين المستمر، وبالتالي ملاحقة التطور والاستجابة لمتطلبات التغيير في البيئة الجامعية .

وفي مجال الطالب اظهرت النتائج ان الجامعة تمتلك نظام رسمي موثق يتضمن المعلومات الاساسية عن الطالب طيلة مدة تواجده في الجامعة، الا ان النظام تتقصه المتابعة والتحديث، ولا زالت الجامعة تعمل على وفق سياقات محددة للاختيارات دون ان تخضع هذه السياقات للمراجعة والتقويم للتأكد من مدى جدواها وفعاليتها ومع ان الضوابط الجامعية تؤكد على مراجعة حالات الغياب، والانقطاع، والسلوك المنافي للتقاليد لجامعية، الا ان المعالجة لازالت دون المستوى المطلوب لانها تفتقد الى صيغ رسمية منظمة، والى متابعة جديده من الجهات العليا.

8. واطهرت النتائج ان اهتمام الجامعة محدود بمتطلبات تنفيذ برنامج التعليم الجامعي والمواد الدراسية والمناهج لازالت بحاجة الى التجديد والتحديث لترتقي الى المستوى العلمي المقبول عالمياً، واطهرت ان مراجعة هذه المواد والمناهج محدودة وبحاجة الى صيغ وآليات تنفيذ رسمية، واضحة وملزمة، فضلاً عن ضرورة اعتماد معايير عالمية مقبولة، لتقويم المستوى العلمي للمواد الدراسية والمناهج، وتخصيص الموارد المالية الكافية لتحقيق الاستجابة الملئمة لمتطلبات العملية التعليمية .

9. واطهرت نتائج اجوبة افراد العينة ايضاً ان ادارة الجامعة تفتقر الى صيغة رسمية منظمة وواضحة للمراجعة الادارية، وتتصف المراجعة الحالية باجراءات التقويم السنوي، والمواضيع التي يتم مناقشتها في مجلس الجامعة، وهي في احسن الاحوال لا تحق الاجزاء محدوداً جداً من النتائج المتوقعة للمراجعة الادارية، في الوقت الذي ينظر فيه عالمياً للمراجعة الادارية كونها (الوسيلة الاكثر فاعلية في عمليات التطوير الشامل والتحسين المستمر).

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

يستخلص من العرض والمناقشة سابقتي الذكر الاستنتاجات الآتية :-

- أ. تتصف جامعة البصرة بعراقتها وتراثها وتقاليدها الجامعية المعروفة وهذا يؤكد امتلاكها القدرات الجامعية، وامكانياتها على بناء القدرة وتطوير القدرة المميزة .
- ب. الحاجة الى تنظيم تصورات الجامعة واهدافها ضمن توجه استراتيجي واضح يلائم بين رؤية الجامعة للمستقبل ورسالتها واهدافها الاستراتيجية .
- ج. الافتقار الى معايير (وصفية وكمية) تقدر على اساسها موارد الجامعة وعملياتها ونشاطاتها .
- د. الحاجة الى توحيد العملية الجامعية من خلال تطوير ادلة تسترشد بها رئاسة الجامعة والعمادات والمديريات الساندة عند صياغة الخطط، والاهداف، والسياسات .
- هـ. حاجة الجامعة الى مراجعة شاملة للعملية الجامعية لسنوات سابقة، لكشف الجوانب الايجابية من تراث الجامعة، وتوظيف مايمكن توظيفه للمرحلة الحاضرة .
- و. حاجة الجامعة الى نظام مراجعة وتقويم (رسمي ومخطط ومنظم) .
- ز. الحاجة الى تطوير نظام خاص بالمراجعة الادارية، يسهم في تحقيق التحسين المستمر للعملية الجامعية (موارد ونشاطات ومخرجات) .

2. التوصيات

اسفرت الدراسة عن مجموعة من التوصيات المقدمة الى رئاسة جامعة البصرة

لاعتمادها من اجل المساهمة في بناء القدرة المميزة للجامعة وكالاتي :

- أ. تشكيل هيئة رئيصة في رئاسة الجامعة يرأسها السيد مساعد رئيس الجامعة، وعضوية مجموعة من رؤساء الاقسام الادارية في رئاسة الجامعة، تكون مهمتها اعادة النظر الشامل بقدرات الجامعة (موارد ، نشاطات، عمليات) من خلال المراجعة الشاملة للمتوفر من وثائق الجامعة وسجلاتها، وتصوراتها وطرائق عملها واساليبها الحالية من اجل الخروج بصيغة عمل جديدة توجه العملية الجامعية وتحكمها .
- ب. تطوير معايير خاصة لجودة العملية الجامعية ومخرجاتها من خلال التعرف على المعايير الجامعية العالمية والمعايير المعتمدة في الجامعات العراقية المعروفة (جامعة بغداد، جامعة الموصل)، وتشتمل على معايير (للتدريسي، البرنامج التدريسي، طريقة التدريس، متطلبات التدريس، الطالب، مخرجات العملية التدريسية، وغير ذلك).

ج. تشخيص القدرة الاكثر اهمية وتأثير في نتائج العملية التعليمية الجامعية ، ومحاولة اسنادها بالقدرات الاخرى المتوفرة من خلال (بناء القدرات) اذ يعد برنامج العملية التعليمية القدرة الاهم في الجامعة التي يمكن ان تكون قدرة مميزة، وينبغي ان تساند بشكل متوازن من قبل القدرات الاخرى (النشاطات الساندة، التوجه الجامعي بعيد المدى، متطلبات البرنامج التدريسي، النوثيق، المراجعة والتقييم) .

د. بناء نظام رسمي واضح المعالم للمراجعة والتقييم، يتضمن المواضيع التي ينبغي مراجعتها وتقويمها، والجهة المسؤولة رسمياً، ومعايير المراجعة والتقييم، وادوات واساليب المراجعة والتقييم، وعلى ان تستند الى المبادئ الاساسية الثلاث (القياس، المطابقة والتحليل، الاجراءات التصحيحية المطلوبة).

هـ. تطوير نظام رسمي للمراجعة الادارية، يعتمد مبادئ (ISO 9001) اصدار 2000 في هذا المجال، أي تحديد مدخلات المراجعة الادارية، والمخرجات المتوقعة منها، على ان تشكل لجنة خاصة للمراجعة الادارية، وتناقش فقراتها في اجتماع خاص لمجلس الجامعة. و. تسهم التوصيات اعلاه في كشف وتطوير القدرات الجامعية وهذا يؤدي الى بناء القدرة المميزة، ومن ثم التميز في الخدمة الجامعية.

References

- 1- Admaitiene R.& Ruzevicius.j/TQM implementation in Lithuanian education center for quality /management journal/Vol. /no3 pp.60-75/2004.
- 2- Delvosalle ,c.& Lorent , puzevicius/ Introduction a quality in universities /international journal for quality , reliability management /VOL15/NO2 P P-35-45/2000
- 3- Rico ,J.& Navarro R.T.&Rodriguez,M.F/The importance of the quality system in higher education/ center for quality management/VOL 4 /NO2/2000.
- 4- Vostrik ov, A, S.& Nikitina N.S.H/ quality management/ VOL5/ NO11/ 2000.
- 5- Calcagno, M./ Evolution of competitive advantages. Concept/strategic management studies/venizia/1996(Internet).
- 6- Hayes,k& PISANO,H./The new manufacturing strategg/H.B.R/1994/vol /NO-5PP.75-90.
- 7- Hill, M.& Jones. G./strategic management theory/Houghton mittin co./newyork/2001.

- 8- Hofer, c.& Schendel, D./strategy formulation: analytical concepts /west publishing co./1996.
- 9- Mcmillan. G & Tmpoe, s/strategic management/oxford University press/2000.
- 10- Thempson, G&strickland, F-III /strategic management /Irwin-MC. Graw Hill / Boston/1996.

**Building of Strategy for capacities development of Higher Education:
Case Study in University of Basrah**

By

Prof. Dr. Muslem A. Al-Sa'ad

Dr. Mohammed Hussain Manhal

Economic Dept., College of Economic & Administration, University of Basrah,

Abstract

The service that introduced by university to the community represents the main input for the whole humanitarian actions (economical or political, industrial or services, materialistic or spiritual) .

The university must follow the development in its environment with two dimensions (global, regional) therefore it must doing a radically previewing its objectives, processes and actions in order to be capable of contributing in developing the country.

This paper aims at diagnosing and developing the distinctive competence of Basrah University that allow it to compete with other universities inside and outside Iraq.

This paper uses a checklist with five main variables interpreted by eighty one branch items.

The (case study) methodology related to (system approach) is followed.

The main hypothesis is (determining the capabilities of the university and rebuilding it around the distinctive competence may contribute to improve its performance level).

From the main results is that unstable conditions of university have limited the advantage that can be obtained from its capabilities, the history of university makes sure that it has competencies but still they disappear because of the negative conditions.