



المقدمات المنهجية في إخفاق محاولات التطوير الإستراتيجي
لمنظومة التعليم العالي في العراق

Methodology Introductions in Filer of Strategic Development
Attempts for Higher Education System in Iraq

أ.م.د. جواد كاظم لفتة

قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

المستخلص

منذ سبعينيات القرن الماضي و لغاية اليوم لم تستطع المحاولات الرسمية إيقاف التدهور المرئي المتسارع بلا انقطاع في حالة منظومة التعليم العالي، و لم يكن هذا الإخفاق نتيجة لغياب مناهج علم الإدارة في التعامل مع مشكلات المنظومة، و إنما كان بسبب عزوف هذه المحاولات عن استخدامها. لقد حيد و شلّ النسق الإيديولوجي الشمولي في إدارة المنظومة المعنية قدرة العقل و الإرادة الوطنية عن النظر العلمي في استشراف المستقبل المنظور لتطورها بتكنولوجيات بحث متاحة. إن النظر العلمي، باستخدام تكنولوجيا الإدارة، في "تطوير" منظومة التعليم العالي في العراق يتطلب مقارنة منهجية، تسمح بالكشف عن الطابع "الاستراتيجي" المفترض لعملية التطوير، كمشكلة للبحث هذا، و إمكانات تلمّس الملامح العامة لمقولة "التطوير الاستراتيجي" بوصفه "منظومة" ينبغي أن تصمم على على وفق اشتراطات ما يناسبها من "تكنولوجيات" في التصميم و التنفيذ، كهدف له. نحن نفترض فرضيتين متلازمتين في البحث علينا إثباتها أو نفيها: الأولى، خلو المحاولات الرسمية لتطوير التعليم العالي من استخدام تكنولوجيات الإدارة الإستراتيجية في المعالجة و التصميم، الثانية، توفر هذه التكنولوجيات إمكانات منهجية كبيرة في المعالجة و التصميم للغرض ذاته .

Abstract

Since seventies of the last century till now, the official attempts can't put an end to accelerated deterioration in the state of higher education system. That deterioration or the failed was a result of absence of methodology of Management science in dealing with system problems, but, because of abstention those attempts from using.

The scientific view in using managerial technology to develop higher education system in Iraq required methodology approach which allows to discover strategic stamp for the development process, as the problem of this research. Beside, it can attach the general features for the strategic development as an "system" which can be designed according to suitable conditions of technology of designing and carrying out.

We supposed two connected hypothesizes in the research to prove or denied them. The first is that the attempts to develop higher education are free from using technology of strategic management in curing and designing. The second, is those technologies provide the great methodology possibilities to cure and designing to that purpose.

المقدمة:

من وجهة نظر علم الإدارة المعاصر لا يمكن وضع إستراتيجية تطوير نشاط اجتماعي ما كالتعليم العالي من دون المقاربة المنهجية لهذا النشاط كمنظومة متكاملة، لها خصوصيتها وارتباطاتها بالمنظومات الاجتماعية الأخرى. إن مفهوم "المنظومة" عادة ما يتحدد بكونه إجمالي عناصر ذات صلات متبادلة، مقررة لكمال التكوّن بفضل عدم إرجاع صفات هذا التكوّن لصفات أي عنصر من عناصره المكوّنة. لذلك فأن السمات الرئيسة للمنظومة هي: وجود عناصر متنوعة، و لكن ضمنها لا بد من وجود العنصر المنشئ للمنظومة، الصلات و الأفعال

المتبادلة للعناصر، تكامل إجمالي العناصر (البيئة الخارجية و الداخلية)، تناسب خصائص العناصر و أجماليتها بشكل عام (أنظر تفصيل ذلك في: لفته، ٢٠١١: ٧١-٨٧).

كل المنظومات تمتلك هيكلًا داخلياً مستقراً و تتكون من عناصر متبادلة الصلات، تمتلك وظائف مميّزة. إن أحد أهم خصائص الظاهرة التنظيمية يتجلى في وجود ما يسمى "الأثر المنظومي" Systemically Effect في نشاط المنظومات الاجتماعية، المعبر عنه في حقيقة أن الكل الواحد دائماً يختلف نوعياً عن القيمة البسيطة للعناصر أو الأجزاء المكوّنة له. إن القيمة البسيطة موجّهة للوصول إلى هدف واحد، في حين تسعى المنظومة نحو تحقيق عدة أهداف مترابطة الصلات. و لغرض الوصول إلى الأثر المنظومي من صياغة و تنفيذ استراتيجيات التطوير للمنظومات الاجتماعية يتحتم استخدام تكنولوجيايات الإدارة القادرة على ذلك.

إن النظر العلمي، باستخدام تكنولوجيا الإدارة، في "تطوير" منظومة التعليم العالي في العراق يتطلب مقارنة منهجية، تسمح بالكشف عن الطابع "الاستراتيجي" المفترض لعملية التطوير، كمشكلة للبحث هذا، و إمكانات تلمّس الملامح العامة لمقولة "التطوير الاستراتيجي" باعتباره "منظومة" ينبغي أن تصمم على وفق اشتراطات ما يناسبها من "تكنولوجيا" في التصميم و التنفيذ، كهدف له.

نحن نفترض، في البحث هذا، فرضيتين متلازمتين علينا إثباتها أو نفيها: الأولى، خلو المحاولات الرسمية لتطوير التعليم العالي من استخدام تكنولوجيا الإدارة الإستراتيجية في المعالجة و التصميم، الثانية، توفر التكنولوجيا المعنية بإمكانات منهجية كبيرة في المعالجة و التصميم للغرض نفسه.

المحور الأول - الجهاز المفاهيمي لموضوعة التطوير الاستراتيجي

إن التغييرات داخل المنظمات عادة ما تجري كردة فعل على حالة التغيّر في البيئة الخارجية لهذه المنظمات، و تفهم بوصفها تغييرات شاملة في الهيكل التنظيمي و النشاط الوظيفي و التكنولوجيا المستخدمة، بما فيها تكنولوجيا الإدارة. و التغيير أو التطوير، بحد ذاته، هو قرار لقيادة المنظومات و المنظمات للتعامل مع واحد أو أكثر من المتغيرات الداخلية الآتية: متغير

التوجه الإستراتيجي، متغير الهيكل التنظيمي، متغير تقنيات الإدارة، متغير العامل الإنساني. من الملاحظ في عمليات إدارة التطوير في المنظمات الاجتماعية المختلفة، كلما كان التغيير عميقا و شاملا، صاحبه ظهور فعل قوي لآليات حماية نفسية، بمعنى حدوث عملية مناقضة للتغيير - مقاومة العاملين في المنظمة (و في أحيان أخرى من خارج المنظمة) لهذا التغيير.

من الممكن أن تأخذ العلاقة بين التغيير أو التطوير التنظيمي و مقاومتها بعدا آخر في منظومة التعليم العالي، بحكم الطبيعة الخاصة المميّزة لهذه المنظومة مقارنة بالمنظومات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية الأخرى في المجتمع المعني، سواء تعلق الأمر بطبيعة نشاطها، أو بالمستوى الرفيع للعنصر البشري المنخرط في هذا النشاط (التدريسي، الطالب، الباحث العلمي)، أو بثقافة التعامل الايجابي و النقد و قبول الجديد في الفكر و الممارسة التعليمية و البحث العلمي عن الحقيقة العلمية المجردة و غيرها. هناك من يعتقد (أنظر مثلا: ريزنك، ٢٠٠٤: ١٧٨)، أن الناس، و ليس فقط في التعليم العالي، يرغبون في التجديد بشكل عام، و لكنهم سيقاومون بالأساس الطرائق، التي بواسطتها يحاول قادة المنظمات تحقيق التغيير المطلوب. في السياق نفسه، يرى أحد الباحثين (أنظر تفصيل ذلك في: الأسدي، ٢٠٠٩: ٧-٨)، أن مقاومة التغيير في التعليم لا تتعلق بالتغيير بحد ذاته كمفهوم و ممارسة عملية، و إنما الأمر يتعلق بمعدل و اتجاه التغيير و وسائل تحقيقه، بمعنى آخر بتقنيات التطوير أو التغيير.

هل أمر مقاومة التغيير في منظومة التعليم العالي يتعلق حقا بتكنولوجيا التغيير و ليس بمضمون التغيير نفسه؟ للإجابة عن هذا السؤال المعرفي و المنهجي، سنتفحص موقف الأطراف الرئيسية التي لها علاقة بنشاط منظومة التعليم العالي في العراق حول هذا الموضوع، من خلال إجراء تحليل مقارنة لحالتين: الحالة الأولى، المعنى النظري و المنهجي لمفهوم التغيير كما يوضحه علم الإدارة المعاصر، و الحالة الثانية، المعنى الذي تسبغه الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي في العراق للسنوات ٢٠٠٩-٢٠١٣ على مفهوم التطوير. في الحالتين لمعنى مفهوم التطوير، سنستخدم في تحليلنا متغيرين اثنين لتوصيف هذا المفهوم: متغير مضمون التطوير، و متغير تكنولوجيا التطوير، كما في الجدول (١).

جدول ١

تحليل مقارن لمفهوم مضمون التطوير و مفهوم تكنولوجيا التطوير

في علم الإدارة و الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي

الإستراتيجية الوطنية		علم الإدارة		المتغيرات الأطراف
تكنولوجيا التطوير	مضمون التطوير	تكنولوجيا التطوير	مضمون التطوير	
+	-	-	+	منظمة اليونسكو
+	-	-	+	منظومات التعليم العالي الدولية
+	-	-	+	اتحاد الجامعات العربية
+ -	- +	+ -	- +	المجتمع
-	-	+	+	الدولة
+ -	+ -	- +	+	قطاع الأعمال
+	-	+	-	وزارة التعليم العالي
+	-	- +	+ -	منظمات التعليم العالي (الجامعات)
+	-	+	-	الهيئات التدريسية
- +	+ -	+	+	الطلبة
+	-	+	-	العاملون في التعليم العالي
- +	+ -	- +	- +	المنظمات المهنية في التعليم العالي

في الجدول تعني العلامة:

(+): ايجابي، اتجاه الموقف لصالح هذا المتغير.

(-): سلبي، اتجاه الموقف ليس لصالح هذا المتغير.

(-+): ميل الموقف ايجابي لصالح هذا المتغير و سلبي من المتغير الآخر في أن واحد.

(+-): ميل الموقف سلبي من هذا المتغير و ايجابي لصالح المتغير الآخر في أن واحد.

و لغرض فهم منطق بناء الجدول (١) ينبغي على البحث هذا أن يدقق جهازه المفاهيمي النظري في المفاهيم ذات الصلة بموضوعه بإيجاز شديد: مضمون التطوير، تكنولوجيا التطوير،

منطق بناء منظومة التطوير، غياب الإدارة الإستراتيجية من النشاط، تكنولوجيا الإدارة، المبادئ العامة لصياغة استراتيجيات التطوير.

مضمون التطوير و تكنولوجيا التطوير:

مضمون Substance التطوير: يتمثل في تغيير مقدمات، و التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية) لنشاط منظومة التعليم العالي، و تبني الاتجاهات الجديدة في صياغة استراتيجيات تطوير المنظومة المعنية. بمعنى آخر، مفهوم التغيير أو التطوير يتمحور حول حركة الفعل الواعي و الهادف من أحد نماذج نشاط منظومة التعليم العالي نحو نموذج آخر للمنظومة مستهدفا على أساس معايير واضحة مثل الفاعلية و العدالة و الاستقرار و الحداثة و خدمة المجتمع و إنتاج النخب (من وجهة نظر البناء السياسي للدولة) أو قيم و نماذج سلوك ايجابية و غيرها. إذن، التغيير أو التطوير هو فعل حركة مقصودة باتجاه معين.

تكنولوجيا التطوير: تتعلق بتغيير عملية و جدول تنفيذ المهام، إدخال معدات و طرائق جديدة، تغيير المعايير و طابع العمل أو النشاط ذاته. و كما هو حال التغييرات الهيكلية، فان التغييرات التكنولوجية غالبا ما تهدم القنوات الاجتماعية، و غالبا ما تستدعي التغييرات التكنولوجية إعادة النظر بالخطط و البرامج و تتطلب تحويل الهيكل التنظيمي و قوة العمل.

منطق بناء منظومة التطوير أو التغيير:

- أولاً، يجري تقرير جوهر مفهوم التغيير أو التطوير من خلال تحديد مرجعيات صياغة توجهه الاستراتيجي و صياغة سياساته الإستراتيجية و خطته و برامجه و مشاريعه، بوصفه عملا مؤسساتيا بالغ الأهمية السياسية و الاجتماعية و الوظيفية الإدارية،
- ثانياً، يجري تغيير منظومة السلطة الإدارية من خلال تغيير الهيكل التنظيمي لإدارة المنظمة،
- ثالثاً، يجري استخدام تكنولوجيا التطوير أو التغيير، بالمعنى المعطى لها هنا. و على الرغم من أن استعمال تكنولوجيا التغيير يأتي في المرتبة الثالثة من سلسلة التتابع للخطوات المنهجية لعملية التغيير، لكن في الوقت نفسه و كما هو حال تغيير منظومة السلطة في المنظمة، فان

تكنولوجيا التغيير غالبا ما تؤثر تأثيرا بالغا أيضا في قناعات الأفراد الاجتماعية و السلوكية، و قد تستدعي إعادة النظر بالسياسات و الخطط و البرامج، و قد تتطلب موازنة الهيكل التنظيمي و قوة العمل لمتطلباتها و معاييرها،

- رابعا، يجري تغيير إمكانات و مواقف و سلوكيات الأفراد في المنظمة، بمعنى تغيير الموقف من العامل الإنساني، باتجاه اعتباره غاية التطوير أو التغيير و وسيلته في الوقت ذاته.

مظاهر غياب الإدارة الإستراتيجية:

المظهر الأول - يجري تخطيط نشاط المنظومة انطلاقا من تصور مفاده، بأن متغيرات البيئة المحيطة بالمنظومة لا تتغير، أو أن التغييرات الحاصلة فيها غير نوعية. من هنا فان محاولات وضع خطط طويلة المدى، اذ يجري فيها تسجيل ماذا ستعمل المنظومة و متى سيجري هذا العمل في الفترة الطويلة المستقبلية، أو محاولات إيجاد حلول للمشكلات لسنوات طويلة قادمة، أو محاولة صياغة إستراتيجية ما لتطوير المنظومة.. الخ - كل هذه المحاولات ما هي إلا علامات دالة على غياب الإدارة الإستراتيجية من نشاط المنظومة و قيادتها، و خاصة في أحد أهم مفاصل التوجه الاستراتيجي لهذا النوع من الإدارات و هو مفصل الرؤية المستقبلية طويلة المدى لشروط النشاط و ظروفه و متغيراته. تقرر الإدارة الإستراتيجية ماذا تعمل المنظومة في الوقت الحاضر، لغرض تحقيق الأهداف في المستقبل، انطلاقا من حقيقة أساسية من حقائق الحياة المعاصرة مفادها حتمية تغيير البيئة المحيطة بالمنظومة و شروط نشاطها. هذه الحقيقة تجعل من مصطلح "الإدارة الإستراتيجية" يأخذ مفهوما مبتكرا بكونه تصورا من المستقبل في الحاضر: المنظومة تحدد و تنفذ أفعال النشاط في الحاضر، ضامنة لنفسها مستقبلا معلوما، و ليس وضع خطة لما ينبغي أن يكون عليه حالها في المستقبل.

المظهر الثاني - في الإدارة "غير الإستراتيجية" يجري وضع برنامج أفعال للمنظومة انطلاقا من تحليل الإمكانيات و الموارد الداخلية المتاحة لها في اللحظة الزمنية المعينة. هذه المقاربة المنهجية للتطوير ستجعل المنظومة غير قادرة على تحقيق أهدافها في هذا المسعى، بسبب كون الوصول إلى الأهداف سيكون تابعا للرغبات و الاحتياجات المتغيرة على الدوام لمستهلكي منتجاتها و خدماتها، و كذلك تبعيتها لسلوك الأطراف الأخرى ذات العلاقة و المصلحة

بنشاطها، و في حال منظومة التعليم العالي هذه الأطراف تمارس تأثيراً قويا و مباشرة كالدولة و المجتمع و قطاع الأعمال. إن كل ما تستطيع المنظومة تحقيقه من استخدام هذه المقاربة المنهجية هو المقدار الكمي لنتائج نشاطها الوظيفي و مقدار التكاليف التي ستتحملها عند هذا المقدار من النتائج، مع الأخذ بالحسبان حقيقة تبعية تحديد هذا المقدار و نوعيته في منظومة التعليم العالي في العراق لحاجة الاقتصاد الوطني و الدولة في الفترة الزمنية المعينة، و هذه الحاجة هي أيضا متغيرة نوعيا و كميا باستمرار بفضل الحراك الاقتصادي و السياسي في البلاد. لذلك تبدو المقاربة المنهجية لمسائل التغيير أو التطوير في المنظمات المهمة اجتماعيا، كمنظومة التعليم العالي، التي تبدأ بتخطيط النشاط من التحليل و الاستخدام العقلاني لما هو متاح من الموارد و الإمكانيات الداخلية، هذه المقاربة تعني الإنكار الكامل لمبادئ الإدارة الإستراتيجية في هذا المجال.

تكنولوجيا الإدارة:

إن التحولات الإستراتيجية المنشودة، المراد من إستراتيجية التطوير تحقيقها، ينبغي أن تطول جميع جوانب منظومة التعليم العالي و شركائها من الأطراف الأخرى، و أن فاعلية نشاطها المتعدد الجوانب لا يمكن ضمانه من دون استخدام المدخل المنهجي المعروف باسم "التصميم المنظومي" Systematical Designing للنشاط، المؤسس على نظريات و مبادئ و آليات الإدارة الإستراتيجية. تفترض منهجية الإدارة الإستراتيجية في صياغة استراتيجيات التغيير و التطوير تكنولوجيا الإدارة الآتية:

- التحليل و التوصيف المنظومي للحالة الراهنة للمنظومة،
- التصميم المنظومي للحالة المستهدفة للمنظومة،
- الكشف عن الحالات الإشكالية و تكوين منظومة متعددة البدائل للنشاط، خاصة بانتقال منظومة التعليم العالي من الحالة الراهنة إلى الحالة المرغوبة.

المبادئ العامة في صياغة استراتيجيات التغيير أو التطوير:

يمكن توصيف عمليات الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال و المنظومات الاجتماعية بسمات تأخذ شكل **المبادئ العامة** في صياغة استراتيجيات التغيير أو التطوير، و من هذه السمات (أنظر تفصيل ذلك في: Thompson; Strickland, 1998: 13-35):

- جميع مهام الإدارة الإستراتيجية غير منفصلة بعضها عن بعض ، وإنما مترابطة تفاعليا بقوة كبيرة،
- لا يجري تحقيق مهام الإدارة الإستراتيجية كل على حدة و بشكل منعزل الواحدة عن الأخرى، و إنما يجري تحقيقها بصورة متداخلة و لكن بتتابع وظيفي واضح، فضلا عن تحقيق المهام و الوظائف الإستراتيجية و العملياتية الأخرى مثل الرقابة اليومية للعمليات، و معالجة حالات الأزمات و غيرها،
- تعد صياغة و تنفيذ الإستراتيجية عملية كثيفة العمل المهني المحترف و ذات تكاليف مختلفة المقدار و المضمون و المجال،
- الحاجة إلى الاهتمام الدائم بتحديث الإستراتيجية و طرائق تحقيقها، و إسهام كل فرد في الرفع من فاعلية و جودة الإستراتيجية.

المحور الثاني – تكنولوجيايات الإدارة في التطوير الإستراتيجي للمنظومات

تشتمل منهجية صياغة استراتيجيات تطوير المنظومات الاجتماعية على مجموعة من التكنولوجيايات المتعاقبة: تكنولوجيا المسح البيئي، تكنولوجيا التحليل الاستراتيجي، تكنولوجيا التصميم المنظومي.

أولا. تكنولوجيا المسح البيئي:

تبتدئ رحلة الطريق المنهجية في صياغة إستراتيجيات تطوير المنظومات الاجتماعية عند محطة تكنولوجيا مسح الحالة الراهنة للمنظومة المعنية في إطار بيئة محيطية محددة، خارجية و داخلية. و لغرض تحديد طبيعة البيئة المحيطة بالمنظومة باستخدام تكنولوجيا المسح البيئي، حدد كل من Emery F. & Trist E. أربعة أنواع من البيئات، أطلقا عليها مصطلح "النسيج السببي للبيئة" Causal-Texture of Environment، و تم ترتيبها من حالتها الساكنة و حتى حالتها العاصفة، على النحو الآتي (وردت الإشارة إليها في: الركابي، ٢٠٠٤: ١٢٠-١٢٢):

الأولى. البيئة الهادئة العشوائية Placid, Randomized Environment:

يتصف هذا النوع من البيئات بالاستقرار و عدم التغير، و تتوزع عوامل البيئة بشكل عشوائي، و لا توجد علاقات منتظمة بينها، و الخيار الاستراتيجي الملائم لهذا النوع هو تكيف المنظومة مع متطلباته. في إطار رصد البيئة المحيطة بمنظومة التعليم العالي في العراق، ينبغي توجيه التحليل نحو أمرين مهمين: تاريخ البيئة المحيطة، و نوعها - خارجية أم داخلية.

لم يتصف تاريخ تطور البيئة المحيطة بمنظومة التعليم العالي بالهدوء و عشوائية عواملها منذ عام ١٩٧٠ (صدر قانون التعليم العالي) و لغاية عام ٢٠٠٣ (تغير النظام السياسي)، و ذلك بسبب تغير عوامل بيئية مختلفة (عسكرة الاقتصاد و المجتمع، عدم ملاءمة قوانين التعليم العالي، أدلجة و تسييس نشاط التعليم العالي و غيرها). لذلك يلاحظ تقاضل نوع البيئة المحيطة بمنظومة التعليم العالي في الموقف من سمة الهدوء العشوائي، فبينما نرى عدم اتصاف البيئة الخارجية المحيطة بالهدوء، و تحت ظل انتظام عناصرها المكوّنة في نسق إيديولوجي و سياسي واضح المعالم، نرى بأن البيئة الداخلية المحيطة تتصف بالهدوء التام تحت لواء انتظام عناصرها المكوّنة في النسق المشار إليه. إن ما يجمع النوعين من البيئات المحيطة هو النسق الإيديولوجي و السياسي الصارم لحراك عناصرها، أو بالأحرى عدم حراك عناصرها، في الوقت الذي تتفاضل فيه صفة البيئة لكل نوع من البيئات: البيئة الخارجية تتصف بعدم الاستقرار، و البيئة الداخلية تتصف بالاستقرار في آن واحد.

الثانية. البيئة الهادئة المتحلقة Placid, Clustered Environment:

البيئة ما تزال مستقرة، و لكن لا تتصف عناصرها بالعشوائية، بل تأخذ شكل الحلقة حول بعض المواقع في البيئة. و بسبب هذا التجمع للعناصر، يصبح الموقع عاملاً مهماً في بقاء المنظومات، و يصبح البقاء مرتبطاً بشكل حاسم بمعرفة المنظومة ببيئتها، و يشكّل الموقع أمراً رئيساً للنجاح الاستراتيجي.

لم تواجه منظومة التعليم العالي في العراق بيئة من هذا النوع للفترة ما قبل عام ٢٠٠٣، إذ تقاطعت بيئتها الخارجية المتحركة مع سكون حالة بيئتها الداخلية. و لكن بعد هذا التاريخ، حدث

أمر نوعي جديد في طبيعة البيئة المحيطة: منذ عام ٢٠٠٣ و لغاية اليوم اتسمت بعض عناصر البيئة الخارجية بالتغيّر (مثلا عوامل المنظومة السياسية) وبعضها الآخر بالثبات (مثلا المنظومة المؤسساتية القانونية الحاكمة لإدارة التعليم العالي)، في حين واصلت بعض عناصر البيئة الداخلية حالة الاستقرار (مثلا النمط البيروقراطي في الإدارة) وبعضها الآخر يعاني من مخاض مقدمات التغيير (مثلا الاستبدال المتتالي للقيادات العليا في المنظومة، أو ممارسة الحريات الأكاديمية في النشاط و النقد، أو التفكير الجمعي بضرورة التغيير).

و لكن اللافت في الأمر هو عدم استجابة عناصر البيئة الداخلية للتغيّر السياسي و الدستوري و الاجتماعي، الحاصل في البيئة الخارجية. هذا الأمر يؤشر، من جانب أول، حالة انقطاع فعل التأثير المتبادل بين البيئتين، و من جانب ثاني، استحالة صياغة و إقرار و تنفيذ استراتيجيات التغيير في المنظومة. من المشروع هنا طرح التساؤل الآتي: إذا كانت البيئة المحيطة بالمنظومة تتصف بتقاطع مكوناتها الأساسية، فكيف، إذن، تسنى لقيادة المنظومة من صياغة و إقرار و تنفيذ إستراتيجية تطوير التعليم العالي للسنوات ٢٠٠٩-٢٠١٣؟

إن الإجابة عن التساؤل المنهجي أعلاه، ربما قد نجدها في طبيعة البيئة الهادئة المجتمعة، ذلك أن عناصر البيئة المحيطة تتجمع حول "موقع" ما، شبيهه بالقطب المغناطيسي، يؤمن لها عدم التشتت و العشوائية في الأداء الوظيفي و السلوك. لقد تحلّق فعل عناصر البيئة الخارجية للمنظومة حول موقع الفوضى المؤسساتية في البلاد بعد عام ٢٠٠٣، مما شكّل مبررا لقيادة المنظومة في الإحجام عن ترجمة التغيير السياسي و الدستوري في البيئة الخارجية إلى أفعال إستراتيجية ملموسة في تغيير المفاصل الكبرى لمنظومة التعليم العالي. في الوقت نفسه وجدت عناصر البيئة الداخلية للمنظومة في السلوك التنظيمي و الوظيفي و الأكاديمي القديم موقعا تتخندق فيه حيال تأثيرات تغيّر بعض عناصر البيئة الخارجية. و في كلا الحالتين للسلوك، وجدت قيادة منظومة التعليم العالي نفسها في "موقع" مريح لا يتطلب منها بذل الجهود الحقيقية لمعالجة التقاطع ما بين منظومة عناصر البيئة الخارجية و مثلتها الداخلية، و هو الشرط الأساسي في منهجية صياغة و تنفيذ استراتيجيات تطوير المنظومات الاجتماعية.

الثالثة. البيئة القلقة المتفاعلة Disturbed, Reactive Environment:

البيئة غير مستقرة، الأمر الذي يتطلب من المنظومة تحديد توجهها الاستراتيجي، ليس من ناحية تحلقها حول موقع ما، كما هو الحال في البيئة الهادئة المجتمعة، وإنما من ناحية استخدام السلطة لمجابهة قوى عدم الاستقرار في البيئة المحيطة.

لم تواجه منظومة التعليم العالي في العراق بيئات غير مستقرة منذ سبعينات القرن الماضي و لغاية تغيير النظام الدستوري و السياسي في البلاد في عام ٢٠٠٣، إذ كانت تجري عمليات الضبط الإيديولوجي و السياسي لعناصر البيئة المحيطة باتجاه خلق واقع مؤسساتي لا يسمح لهذه العناصر بالتفاعل المتبادل بينها. في شروط البيئات غير المستقرة، عادة ما تلجأ المنظومات الاجتماعية إلى نوعين من الاستراتيجيات لمواجهتها: النوع الأول، الإستراتيجية الهجومية، و تعني التأثير في عوامل البيئة المحيطة (عادة الخارجية) لصالحها و / أو تحديد تأثير تغيّر عواملها في المنظومة المعنية، النوع الثاني، الإستراتيجية الدفاعية، و تعني مواءمة أو تكيف المنظومة مع الحالة الجديدة لمتغيرات البيئة المحيطة أو حماية نفسها من تأثيراتها. و لكن إستراتيجية قيادة التعليم العالي للسنوات ٢٠٠٩-٢٠١٣ لا تدرج ضمن إحدى هاتين الإستراتيجيتين: فلا هي قادرة على التأثير في عوامل البيئة الخارجية الجديدة لتغيير مساراتها الداعية إلى التغيير و الإصلاح في المنظومات الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و الثقافية و غيرها، و لا هي قادرة أيضا على تطبيع حالتها الداخلية مع الوضع المؤسساتي الجديد أو حتى حماية نفسها من رياح التغيير الحتمي القادم الذي تمهد له عوامل البيئة المؤسساتية الجديدة في البلاد.

إذن، ما نوع إستراتيجية قيادة التعليم العالي للتطوير التي صيغت بعد عام ٢٠٠٣ و يجري تنفيذها الآن؟ الجواب بسيط و واضح: لا توجد إستراتيجية، ناهيك الحديث عن نوعها، بالمعنى الذي يتحدث عنه علم الإدارة الإستراتيجية المعاصر، و إنما توجد محاولة لصياغة ما يمكن تسميته "إعلان نوايا" قد تكون طيبة عن التغيير أو التطوير في منظومة التعليم العالي، و لكن الإعلان هذا بالتأكيد لا يمتلك صلة منهجية أو معرفية بمفهوم "الإستراتيجية".

الرابعة. البيئة الهائجة Turbulent Environment:

و هو النوع الأخير من البيئات المحتملة التي قد تواجهها المنظومات الاجتماعية في نشاطها و في تطوير هذا النشاط. تتصف هذه البيئة بالحركة السريعة لعناصرها، و بقوة الترابط ما بين هذه العناصر في مجرى تغيرها، و بنشوء قوى دافعة كثيرة باتجاه التغيير، و اعتماد بقاء المنظومات في النشاط مشروط في قدرتها على الاستجابة الفاعلة و السريعة لمتطلبات التغيير العنيف: طبيعته من ناحية الشكل و المضمون، و موضوعاته و شخوصه و مؤسساته، و اتجاهاته و مدها.

لم تواجه منظومة التعليم العالي في العراق بيئة محيطة من هذا النوع خلال الفترة القصيرة قبل عام ٢٠٠٣، فخلال فترة ٣٥ سنة الماضية قبل هذا التاريخ حدثت تغييرات متدرجة زمنيا في بعض عناصر البيئة الخارجية المحيطة، مع الثبات النسبي لعناصر البيئة الداخلية المحيطة، لم تتسبب في حدوث حالة اضطراب تنظيمي أو وظيفي أو سلوكي عنيف و سريع في أداؤها خلال الفترة المعطاة. في الوقت نفسه، لم تر قيادة منظومة التعليم العالي في التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة حاجة لصياغة استراتيجيات مواجهة هذه التغييرات، لأنها لم تستطع، منهجيا على الأقل، رصد و تشخيص أي قوة دافعة على التغيير على الرغم من الانحدار الكبير في مستوى أداء المنظومة الوظيفي و السلوكي.

تفترض شروط البيئة الهائجة وضع استراتيجيات مختلفة للتعامل معها، بيد أن الضبط الإيديولوجي و السياسي لعناصر البيئة المحيطة في نسق صارم غير قابل للاختراق، قد حال دون إمعان النظر في حقيقة عدم نشوء بيئة هائجة لمنظومة التعليم العالي في العراق:

- لقد تم إبطاء سرعة حركة عناصر البيئة المحيطة،
- تشوه علاقات الترابط التابعي، الناشئة بنتيجة التغيير، بين عناصر البيئة المحيطة،
- التغيب القسري لنشوء قوة أو قوى دافعة على التغيير و التطوير سواء في البيئة الخارجية أم أيضا في البيئة الداخلية،
- خرق القوانين الموضوعية (على عكس القوانين الموضوعية) لنشوء و نشاط المنظومات الاجتماعية و دورة حياتها، إذ أن بقاء المنظومات في النشاط و فاعلية هذا النشاط مشروط بمقدرتها على التحسس و الاستجابة لمتطلبات التغيير الحاصلة بدون انقطاع في بيئتها المحيطة.

و لكن بعد عام ٢٠٠٣ واجهت منظومة التعليم العالي في العراق وضعاً مختلفاً في بيئتها المحيطة، تتطلب منها استحقاقاته مقاربات منهجية متباينة. في الوقت الذي حصلت فيه تغييرات عاصفة في بعض العناصر الأساسية للبيئة الخارجية للمنظومة في الفترة الزمنية القصيرة نسبياً، كتغير المنظومات السياسية و الدستورية و القيمية و غيرها، بوصفها منظومات مرجعية في الإدارة الإستراتيجية لها، لم يحصل تغيير مشابه في عناصر بيئتها الداخلية: إذ مازال نمط إدارتها بيروقراطياً مفرطاً في مركزيته، و ما زال هيكلها التنظيمي خطياً مفرطاً في ترهله، و ما زال سلوكها التنظيمي و الوظيفي و القيمي محكوماً بأطر إيديولوجية شمولية مفرطة في الانعزالية، و ما زالت منظوماتها الفرعية (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع) تعاني من عدم جودة و فاعلية النشاط و الإفراط في مؤشرات الكمية.

عندما تجد منظومة التعليم العالي نفسها في محيط بيئي تفاضلي (بيئة خارجية متحركة بسرعة، و بيئة داخلية راكدة)، سيكون عليها حينئذٍ منهجياً اختيار إستراتيجية معينة، يمكن لها التعامل مع بيئتين مختلفتين تماماً في وقت واحد. و مع اعترافنا بحقيقة الوضع الصعب الذي وجدت منظومة التعليم العالي في بلادنا نفسها عليه في هذه الفترة، إلا أن ذلك لا يعفي المنظومة من واجب التعامل، في الوقت المناسب و بالتكنولوجيات المناسبة، مع استحقاقات الوضع الجديد. إذن، على منظومة التعليم العالي التعاطي مع شروط بيئة خارجية هائجة، و لكن عناصرها الآن غير محكومة بنسق إيديولوجي و سياسي شمولي صارم كما في الفترة السابقة. لنتفحص شروط البيئة الهائجة بعد عام ٢٠٠٣ من زاوية تعامل قيادة التعليم العالي معها:

- لم تستجب قيادة منظومة التعليم العالي في الوقت المناسب لسرعة التغيير الحاصل في البيئة الخارجية للمنظومة،

- لم يستطع غياب النسق الشمولي الجامع لعناصر البيئة المحيطة بالمنظومة التعليمية من أن تتولد بينها قوة ترابط ضرورية لصياغة إستراتيجية ملائمة،

- لقد حالت سرعة التغيير و الفوضى التي لازمته دون نشوء قوة دافعة لدى المنظومة في استثمار الفرص المواتية للتطوير،

- لقد انتهكت قيادة التعليم العالي فرصة تحقيق أحد أهم شروط البيئات الهائجة، شرط استجابة المنظومات لمتطلبات التغيير لغرض بقائها، من خلال "استحواذها" الكامل على المنظومة و "تجميد" عناصر بيئتها الداخلية، و بالتالي حرمان الأخيرة من الاستجابة السريعة و الفاعلة و في الوقت المناسب لاستحقاقات التغيير الحاصل.

ثانياً. تكنولوجيا التحليل الاستراتيجي:

يؤسس النشاط الخاص بصياغة استراتيجيات التغيير و التطوير في المنظومات الاجتماعية على قاعدة تقييم متغيرات البيئتين الخارجية و الداخلية، المتحصل عليها بنتيجة الدراسة و التحليل (قارن: Thompson; Strickland, 1998: 108). إن الغرض الأساسي من إجراء التحليل الاستراتيجي للبيانات و المعلومات الخاصة بمتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمات و المنظومات الكبيرة هو تبيان، ما تعارفت عليه كتابات الأدب الإداري الاستراتيجي، حالة هذه المتغيرات و تأثيرها الحالي و المستقبلي في المنظومة المعنية.

بيد أن التحليل الاستراتيجي كعملية لا ينتهي عند حدود معرفة مجموعتي المتغيرات الأربعة للأداء التنظيمي و الوظيفي و السلوكي للمنظومة المعنية بالتحليل - مجموعة متغيرات الفرص و التهديدات، مجموعة متغيرات القوة و الضعف، و إنما أيضا يمتد التحليل ليشمل مقابلة هذه المتغيرات بعضها البعض، ليصار حينها إلى تكوين الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع هذه المتغيرات في وضعها الحالي، أم أيضا في وضعها المستقبلي المحتمل النشوء بفضل حراكها الخاص.

و بما أن التحليل الاستراتيجي هو تكنولوجيا منهجية لتحويل قواعد البيانات، المتحصل عليها بنتيجة تكنولوجيا المسح البيئي، في بدائل إستراتيجية محددة، إلا أن ذلك لا يساعد كثيرا في معرفة الكيفية التي يجري بموجبها صياغة بدائل الإستراتيجية ما لم يصار إلى مقارنة منهجية عملية التحليل ذاتها من زاويتي انسيابية مراحلها، و الغايات المنشودة من كل مرحلة على حدة. ينبغي على تكنولوجيا التحليل الاستراتيجي مساعدة قيادة المنظومة في تحديد أمرين هما جوهر مفهوم الإستراتيجية: الأمر الأول - الحالة المستهدفة للمنظومة، الأمر الثاني - الحالة الراهنة للمنظومة اليوم. و من المنطقي أن تتفوق الحالة المستهدفة كليا و نوعيا على الحالة الراهنة للمنظومة، الأمر الذي سينشئ فجوة Gab كمية و/أو نوعية بين الحالتين.

تنشأ الفجوة بين متغيرات الإستراتيجية المستهدفة و الإمكانيات الحالية للمنظومة المعنية بنتيجة خمسة أنواع من التحليل الاستراتيجي:

- تحليل مقارن لمتغيرات توجهات المنظومة المستقبلية و الإمكانيات الحقيقية المتاحة لها، في إطار ما تشترطه البيئة المحيطة، لتحقيق هذه التوجهات،

- تحليل متغيرات فجوة عدم التطابق الكمي و النوعي بين متغيرات الحالة المستهدفة و الحالة الراهنة للمنظومة المعنية،
 - تحليل مقارن للاحتتمالات الممكنة لمستقبل المنظومة المعنية حسب الفترات الزمنية المستهدفة بالتحليل و المعالجة،
 - تحليل مقارن لتقرير البدائل الإستراتيجية المتاحة للمنظومة في الفترة الزمنية المعنية،
 - تحليل مقارن لاختيار البديل الاستراتيجي بمثابة نموذج لإستراتيجية التطوير المستهدفة للمنظومة المعنية.
- يمكن تصنيف الأنواع الخمسة من التحليل الاستراتيجي أعلاه، باستخدام معيار تكنولوجيا التحليل، إلى نوعين: التحليل الاستراتيجي البسيط للفجوة الناشئة ما بين مستقبل و حاضر المنظومة المعنية، و التحليل الاستراتيجي المقارن لمختلف مجالات الإدارة الإستراتيجية للمنظومة المعنية.
- يتصف التحليل الاستراتيجي البسيط بالبساطة و لكن بالفاعلية، بوصفه تكنولوجيا منهجية للكشف عن أهداف و إمكانات المنظومة المعنية، و تقرير الكيفية التي يجري بموجبها تعامل القيادة العليا فيها مع حالة افتراق الأهداف عن الإمكانيات المتاحة. يستهدف التحليل الاستراتيجي البسيط أغراضا متنوعة، أهمها الآتية:
- تحديد الغرض الأساسي للمنظومة المعنية بالتحليل، معبرا عنه بمصطلحات الإدارة الإستراتيجية،
 - الكشف عن الإمكانيات الإستراتيجية التي تتوافر عليها المنظومة المعنية من وجهة نظر الحالة الراهنة للبيئة المحيطة و الحالة المستقبلية المفترضة للمنظومة بعد فترة زمنية معينة،
 - تحديد مؤشرات ملموسة لإستراتيجية التطوير المرتقب في المنظومة المعنية، مطابقة لتوجهها الاستراتيجي الأساسي،
 - التقرير الدقيق للاختلاف بين المؤشرات الملموسة لإستراتيجية التغيير في المنظومة المعنية و الإمكانيات، التي تشترطها مؤشرات الحالة الواقعية للمنظومة،
 - وضع برامج و وسائل عمل خاصة للتعامل مع حالة وجود فجوة عدم التطابق ما بين الحالة المستهدفة و الحالة الراهنة للمنظومة المعنية.
- يتعلق النوع الثاني من تكنولوجيات التحليل الاستراتيجي - التحليل الاستراتيجي المقارن، بتحديد الطبيعة الخاصة و المميّزة للحالة التي تنشط فيها المنظومة الاجتماعية المعنية، مثلا حالتها الراهنة، أو حالتها المستهدفة من خلال إعداد إستراتيجيات تطويرها. و لكن ما هو الشيء الذي يقرر "حالة" Situation المنظومة سواء باللحظة الزمنية المعنية لتطورها، أم أيضا في

طبيعة العوامل التي تقرر الحالة نفسها؟ هناك شيء ما يفرض أو يحتم و يقيّد الأداء الوظيفي و قانونية تطور المنظومات، و كذلك نمط و نموذج إدارتها و سلوكها التنظيمي، و يحدد مؤشرات و نماذج هياكلها التنظيمية و الوظيفية. إذن، من مهام الإدارة الإستراتيجية للمنظومات الاجتماعية، عن طريق استخدام تكنولوجيا التحليل المقارن للمتغيرات، مهمة تبيان ليس فقط تأثير المتغيرات المختلفة للبيئة المحيطة على حالة المنظومة كل على انفراد، و التي يقدمها منهج التحليل البسيط للظواهر، و إنما أيضا تأثير هذه المتغيرات في حالة المنظومة المعنية كإجمالي كتلة عناصر موحدة و متفاعلة الصلات السببية فيما بينها، عند دراسة العوامل المؤثرة في منطوق التطوير التنظيمي و طبيعة التغيرات الهيكلية و المؤسساتية و الوظيفية و السلوكية الحاصلة في المنظومة المعنية.

لقد نشأت الحاجة إلى استخدام منهج التحليل المقارن للظواهر في الإدارة الإستراتيجية للمنظومات الاجتماعية، عندما أريد البحث في الصلات القائمة ما بين الكثير من المفاهيم المرتبطة بصياغة استراتيجيات التطوير و مواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة، من قبيل مفاهيم الهيكل التنظيمي و الأهداف و التكنولوجيا و الحجم و متغيرات البيئة الخارجية و غيرها. إن دراسة الصلات ما بين متغيرات البيئة المحيطة في حراكها المتواصل استلزم ظهور منهجيتين مختلفتين: الأولى، منهجية التحليل الاستراتيجي المقارن، الثانية، منهجية التصميم المنظومي.

لا يتعامل التحليل الاستراتيجي المقارن مع المتغيرات كل على حدة، و إنما يجري التعامل معها كمجموعة موحدة ذات تأثير تفاعلي متبادل. في الوقت نفسه، ينظر التحليل المقارن لكل متغير من المتغيرات بوصفه منظومة مفردة موحدة، و يجري التعامل معها بوصفها وحدة التحليل، و لكن من دون الاهتمام الكافي بالهياكل و التكنولوجيات المتنوعة لعناصر هذا المتغير أو ذلك، و التي تتكون منها المنظمات أو المنظومات الاجتماعية.

في التحليل الاستراتيجي المقارن تجري دراسة مكثفة لمجموعة متغيرات في آن واحد، الأمر الذي يسمح بالحصول على استنتاجات عامة عن موضوع التحليل، و لكن نقطة الضعف هنا تتلخص في كون التحليل الاستراتيجي المقارن لا يأخذ بنظر الاعتبار الجانب التفصيلي للمتغيرات أو المنظومات، الأمر الذي يجعل منهجية التحليل المقارن تتصف بكونها تدرس نماذج الصلات الموجودة بين المتغيرات، و ليس اكتشاف متغيرات جديدة.

ثالثا. تكنولوجيا التصميم المنظومي:

تختلف تكنولوجيا التصميم المنظومي مبدئياً عن تكنولوجيا التحليل الاستراتيجي المقارن للسببين الآتيين على أقل تقدير:

- **السبب الأول:** تفترض تكنولوجيا التصميم المنظومي بأنه لا يمكن فهم الهياكل التنظيمية (المنظومات الاجتماعية) بدون التحديد الدقيق للمكونات التنظيمية الداخلية لها و صلاتها المتبادلة، إذ أن الهيكل التنظيمي و التكنولوجيا المستخدمة في العمل مثلا ينظر إليهما بوصفهما جانبيين متبادلي التبعية لمنظومة اجتماعية / تقنية مصممة و موحدة. يولى اهتمام خاص في هذه التقنية للصلات التفاعلية المتبادلة بين المتغيرات و خاصة الحالة في المنظومة، الأمر الذي يسمح لهذه التكنولوجيا بالتوغل في آليات عمل المنظومات أو المنظمات، و لكنها في الوقت نفسه لا تسمح بإجراء مقارنات نظرية، لأن البحث يجرى دائما لإحدى المنظومات أو المنظمات المحددة و في فترة زمنية محددة،
- **السبب الثاني:** لا يجرى في تكنولوجيا التصميم المنظومي قياس المتغيرات الهيكلية و التكنولوجية المستخدمة في النشاط، و لا يتم تحديد صلتها المتبادلة عن طريق التحليل الإحصائي، لأن التصميم المنظومي ما هو إلا عملية تصميم شكل أو هيئة Configuration المنظومة على أساس المعلومات عن نشاطها الأساسي. تنظر هذه التكنولوجيا للهدف التنظيمي أو الإستراتيجية بمثابة أساس تكوين الهيكل التنظيمي و مجموعة أفعال تقنية متبادلة التأثير. و لغرض تصميم هيكل تنظيمي هرمي تستعمل قواعد و معايير متنوعة بهدف معالجة المعلومات عن الجوانب المختلفة لنشاط المنظومة المعنية. أما الاستنتاجات المتوصل إليها باستخدام تكنولوجيا التصميم المنظومي فتؤسس على الخبرة الاستشارية الشخصية أو على أساس دراسة الحالة Case-Study. و أخيراً، في تكنولوجيا التصميم المنظومي يجري اختراع صلات تنظيمية جديدة في المنظومة المعنية، و ليس تفسير هذه الصلات كما هو الحال في منهجية التحليل الاستراتيجي المقارن.

المحور الثالث – مقولة التطوير الإستراتيجي من منظور تكنولوجيا الإدارة

سنحاول مقارنة منظومة التعليم العالي في العراق باستخدام تكنولوجيات الإدارة الإستراتيجية الثلاث الآتية: التحليل الاستراتيجي البسيط (تحليل الفجوة الإستراتيجية)، التحليل الاستراتيجي المقارن، التصميم المنظومي، عبر دراسة المحاولات الرسمية في التحليل و صياغة استراتيجيات تطوير التعليم العالي منذ ثمانينات القرن الماضي و لغاية اليوم، لثلاثة مفاصل أساسية في

الإدارة الإستراتيجية (الجدول ٢، ٣، ٤): مفصل متغير المرجعيات المؤسساتية (البيئة الخارجية)، مفصل متغير هيكل و نمط الإدارة (البيئة الداخلية)، مفصل متغير تكنولوجيا التدريس الجامعي (البيئة الداخلية).

أولاً: متغير المرجعيات المؤسساتية (أنظر الجدول ٢):

يلحظ التعاطي السلبي للتعامل مع المتغير المعني في جميع المحاولات الرسمية لتحليل و صياغة استراتيجيات تطوير منظومة التعليم العالي، باستثناء محاولتين: الأولى، عندما شخص المؤتمر الوطني للتعليم العالي في عام ٢٠٠١ الفجوة ما بين الحالة المستهدفة لمنظومة التعليم العالي و حالتها الراهنة بكونها فجوة تشريعية تتعلق بقانون التعليم العالي أو قانون وزارة التعليم العالي ذاتها، الحالة الثانية، حينما ربط المؤتمر المذكور إصلاح المنظومة المؤسساتية القانونية للتعليم العالي بتعديل قانون آخر هو قانون الخدمة المدنية آنذاك، كمظهر من مظاهر التحليل المقارن .

لم يجر التعامل المنهجي مع متغير المرجعيات المؤسساتية في البيئة الخارجية لمنظومة التعليم العالي من قبل المحاولات الرسمية لصياغة إستراتيجية تطويرها بالحرفية الكافية، الأمر الذي طبع تكنولوجيايات الإدارة الإستراتيجية بطابع خاص:

- تحليل الفجوة الإستراتيجية - عندما لا يتم التحديد الدقيق للفجوة، حينئذ لن يكون بمستطاع هذه التكنولوجيا من تقرير مؤشرات ملموسة لإستراتيجية التعامل مع المتغير المعني بالتحليل، أو تقرير الاختلاف بين المؤشر الملموس في الإستراتيجية المستهدفة و الإمكانيات الواقعية التي تشترطها الحالة الفعلية للمتغير نفسه في المنظومة المعنية،
- التحليل المقارن - عندما يغيب التحليل المقارن من عملية صياغة استراتيجيات تطوير المنظومات الاجتماعية في جزئها الخاص بالمتغير المعني، عندها لن يكون بمقدور واضعي الإستراتيجية من تقرير الحالة المميّزة للمتغير و المنظومة أيضاً، أو صياغة نماذج للمتغير كمنظومة، أو الحصول على استنتاجات عامة و غيرها،
- التصميم المنظومي - عندما تغيب تكنولوجيا التصميم المنظومي من معالجة المتغير المعني، فستغيب إمكانيات التحديد الدقيق لمكونات المتغير أو التوغل العميق في آليات عمل المتغير و المنظومة أيضاً، أو تصميم صلات جديدة للمتغير نفسه أم في علاقته بالمتغيرات الأخرى على شكل منظومة موحدة.

جدول ٢

متغير المرجعيات المؤسساتية في البيئة الخارجية لمنظومة التعليم العالي في العراق

التصميم المنظومي	التحليل المقارن	تحليل الفجوة الإستراتيجية	المحاولة الرسمية في التحليل
عدم إجراء تصميم منظومي	عدم إجراء تحليل مقارن	غياب تحديد الفجوة الإستراتيجية	"إصلاح التعليم العالي عام ١٩٨٩"
عدم إجراء تصميم منظومي	"ضرورة إعادة النظر في تعديل قانون الخدمة المدنية رقم (٢٤) لسنة ١٩٦٠ لعدم ملائمته للظروف الحالية.."	الفجوة التشريعية: "إجراء التعديلات الضرورية التالية على بعض فقرات قانون التعليم العالي و البحث العلمي رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨ و كما يلي: تعديل..بما يحقق التجديد الدوري للقيادات الجامعية و عدم جعل فترة الخدمة فيها مطلقة، تعديل..(الاختصاصات العلمية)، تعديل (الاختصاصات الإدارية)	"المؤتمر الوطني للتعليم العالي عام ٢٠٠١"
عدم إجراء تصميم منظومي	عدم إجراء تحليل مقارن	غياب تحديد الفجوة الإستراتيجية	"الإستراتيجية الوطنية ٢٠٠٩-٢٠١٣"

أعد الجدول استناداً إلى دراسة و استقراء حالة المتغير في المصادر الآتية:

١. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. إصلاح التعليم العالي في العراق، أيلول ١٩٨٩،
٢. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. المؤتمر الوطني للتعليم العالي و البحث العلمي، شباط ٢٠٠١،
٣. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي و البحث العلمي للسنوات ٢٠٠٩-٢٠١٣.

ثانياً. متغير هيكل و نمط الإدارة (أنظر الجدول ٣):

• تحليل الفجوة الإستراتيجية:

لقد تباينت المحاولات الرسمية لتطوير منظومة التعليم العالي في الموقف من طبيعة فجوة عدم التطابق ما بين الحالة المستهدفة للمنظومة و حالتها الراهنة. في وثيقة إصلاح التعليم العالي عام ١٩٨٩ شخّصت الفجوة بكونها تضخماً إدارياً مصطنعاً لم تشر الوثيقة إلى أسبابه الحقيقية، و لكنها أشارت إلى صفته بكونه مفروض على المنظومة مقارنة باحتياجها الفعلي. أما المؤتمر الوطني للتعليم العالي عام ٢٠٠١ فقد وجد الفجوة في تجاهل المعايير العلمية عند اختيار القيادات الإدارية.

كان متغير هيكل و نمط الإدارة أوفر حظاً من المعالجة التحليلية في المحاولات الرسمية لتطوير التعليم العالي (أنظر الجدول ٣)، مقارنة بمتغير المرجعيات المؤسساتية، بوصفه أحد

متغيرات البيئة الداخلية لمنظومة التعليم العالي في العراق، و هي بيئة ربما اعتقد واضعو استراتيجيات التطوير بأنها أقرب وظيفيا و سلوكيا من زميلتها البيئة الخارجية، المعبأة بالايولوجيا و السياسة و سلوك مؤسسة الدولة.

لقد وجدت الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي للسنوات ٢٠٠٩-٢٠١٣ الفجوة المعنية في الهياكل التنظيمية القائمة لمنظومة التعليم العالي، و تحديدا في مركز الوزارة و مؤسساتها. من المؤكد أن هذه المقاربة التحليلية لفجوة عدم التطابق بين الحالة المستهدفة للمنظومة و حالتها الراهنة، من زاوية متغير الهيكل التنظيمي و نمط الإدارة في البيئة الداخلية، هي خطوة صحيحة إلى الأمام في منهجية التحليل الاستراتيجي. لذلك عندما شخّص واضعو الإستراتيجية الوطنية المعنية بصواب بأن الفجوة بين مستقبل و حاضر المنظومة تكمن في الهيكل التنظيمي القائم، قرروا بصواب أيضا بأن السبيل الوحيد للتعامل معها سيكون من خلال "إعادة النظر في الهياكل التنظيمية لمركز الوزارة و مؤسساتها". و لكن لم تشر الإستراتيجية الوطنية المعنية في أي قسم من أقسامها الستة، إلى أي نوع من أنواع إعادة النظر بمتغير الهيكل التنظيمي، و هذا الأمر يتنافى مع المنطق المنهجي الذي تبنته الإستراتيجية نفسها. لماذا حصل الخرق المنهجي هذا في تحليل فجوة متغير الهيكل التنظيمي لمنظومة التعليم العالي؟ و هل هذا الخرق جائز في علم الإدارة الإستراتيجية؟

لو تناولنا الأمر من زاوية تكنولوجيا التحليل الاستراتيجي، فان انقطاع سلسلة التحليل سيكون شأننا مخلا تماما بقوانين و مبادئ علم الإدارة الإستراتيجية، لأن هذا الإخلال في عمل تكنولوجيايات الإدارة الإستراتيجية سيوصل موضوع التحليل إلى مكان آخر غير مستهدف، أو يبقى هذا الموضوع يراوح في مكانه إلى أجل غير مسمى، الأمر الذي يتقاطع في الصميم مع المهمة الأساسية للإدارة الإستراتيجية: إيصال الموضوع المعني بالتحليل إلى المكان المستهدف أو الغاية المنشودة.

الجدول ٣

متغير هيكل و نمط الإدارة في البيئة الداخلية لمنظومة التعليم العالي في العراق

المحاولة	تحليل	التحليل	التصميم
----------	-------	---------	---------

المنظومي	المقارن	الفجوة	الرسمية في التحليل
عدم إجراء تصميم منظومي: "لقد اعتمد إصلاح الإدارة الجامعية على المواجهات الآتية عموماً، مما أفضى إلى بعده عن المعرفة العلمية و المنهجية"	عدم إجراء تحليل مقارن: "على الرغم من وجود حاجة إلى إجراء مسح شامل لواقع المشاكل الإدارية.. إلا أن هناك مؤشرات كافية للدلالة على المشكلات و العوائق.."	الفجوة هي التضخم الإداري: "عدم التوازن بين الكم الإداري المفروض و النوع الإداري المطلوب"	إصلاح التعليم العالي عام ١٩٨٩
"..من أجل إدارة جامعية أفضل لا بد من أن تكون العلاقة بين وزارة التعليم العالي و الجامعات علاقة دائرية لا يمكن فصلها.."	"أن اللامركزية في إدارة التعليم العالي هي الأفضل و الأنسب في تنفيذ الواجبات و تحقيق الأهداف، و تجسد كون الجامعة تنظيماً إدارياً يتمتع باستقلالية إدارية و مالية تتيح له تحقيق أهدافه المطلوبة.."	الفجوة هي تجاهل المعايير العلمية في اختيار القيادات الإدارية: "نتيجة لاعتماد الإدارة الجامعية السبل و الوسائل التقليدية في تقسيم العمل.. و توزيع المهام و الصلاحيات و المسؤوليات و بناء الهياكل التنظيمية و الوظيفية"	المؤتمر الوطني للتعليم العالي عام ٢٠٠١
عدم إجراء تصميم منظومي	عدم إجراء تحليل مقارن	الفجوة هي الهياكل التنظيمية القائمة: "إعادة النظر في الهياكل التنظيمية لمركز الوزارة و مؤسساتها"	الإستراتيجية الوطنية ٢٠٠٩-٢٠١٣

أعد الجدول استناداً إلى دراسة و استقراء حالة المتغير في المصادر الآتية:

٢. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. إصلاح التعليم العالي في العراق، أيلول ١٩٨٩،
٣. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. المؤتمر الوطني للتعليم العالي و البحث العلمي، شباط ٢٠٠١،
٤. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي و البحث العلمي للسنوات ٢٠٠٩-٢٠١٣.

• التحليل الاستراتيجي المقارن:

لم تمارس المحاولة الرسمية لإصلاح التعليم العالي عام ١٩٨٩ تكنولوجيا التحليل المقارن في مقارنة الحالة الراهنة وقتها لمنظومة التعليم العالي، من أجل تقرير خصائصها المميّزة، و

صياغة نموذج مستهدف لمتغير الهيكل التنظيمي و نمط الإدارة و غيرها، بمثابة أحد مكونات الحالة المستهدفة للمنظومة (الإستراتيجية). لقد قررت المحاولة الرسمية وجود حاجة لاستخدام تقنية "المسح الشامل" للمشكلات الإدارية، و لكنها تراجعت عن استخدامها لوجود مؤشرات كافية للدلالة على المشكلات و العوائق ". بالتأكيد كانت توجد مؤشرات كثيرة للدلالة على سمات الحالة الراهنة للمنظومة، و لكنها دلالات على مظاهر الحالة، مثلا، تضخم الجهاز الإداري للهيكل التنظيمي، و ليس على جوهر الحالة، مثلا، دراسة إمكان "اعتماد القيادة بالأهداف و ليس بالأزمات" (وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، ١٩٨٩: ٩٦).

إن صياغة نموذج ما لمتغير الهيكل التنظيمي، يسمح مثلا باستخدام طريقة الإدارة بالأهداف، لن يكون ممكنا إلا باستخدام تقنيات متقدمة كالتحليل المقارن و التصميم المنظومي، و ليس عن طريق منهجية مراقبة Monitoring مؤشرات ربما تكون دالة على حالة متغير الهيكل التنظيمي كالترهل و انعدام المسؤولية و انقطاع سلسلة الأوامر و التعسف الإرادي الشخصي و غيرها من مؤشرات هيكل تنظيمي مختل و غير فاعل.

لقد أشرت المحاولة الرسمية لتطوير التعليم العالي في المؤتمر الوطني للتعليم العالي عام ٢٠٠١ التعامل مع متغير الهيكل التنظيمي و نمط الإدارة، بأن خيار "اللامركزية في إدارة التعليم العالي هو الأفضل و الأنسب في تنفيذ الواجبات و تحقيق الأهداف". إن اقتراح المؤتمر هذا النمط من الإدارة جاء على أساس أن النمط السائد في إدارة منظومة التعليم العالي في العراق آنذاك هو النمط المركزي، و إن حل مشكلات النمط المركزي سيكون من خلال اقتراح و استخدام النمط النقيض - اللامركزي، و إن اقتراح النمط النقيض ما كان له أن يرى النور من دون إجراء "مقابلة" بين أفضليات و سلبيات النمطين، و من ثم عمل "موازنة" كتقييم نهائي للنمطين، يجري بعدها اختيار أحدهما باستخدام معيار أو منظومة معايير، تسترشد بها عملية الاختيار. كل هذه العمليات و الوظائف الإدارية و التكنولوجية، و بمعية دوافعها التنظيمية و السلوكية، ما كان لها أن تنجز من دون الاستعانة بمنهجية التحليل الاستراتيجي المقارن.

و لكن قراءة النص الكامل لوثيقة أعمال المؤتمر المذكور تشير بوضوح لا يقبل الشك، إلى أن المؤتمر لم يتعامل مع متغير الهيكل التنظيمي و نمط الإدارة باستخدام تكنولوجيا التحليل الاستراتيجي المقارن للسببين الرئيسيين الآتيين على أقل تقدير:

- من وجهة نظر علم الإدارة، لا يمكن وجود نمط للإدارة بمعزل عن شكل الهيكل التنظيمي الرسمي السائد في المنظمة أو المنظومة الاجتماعية، أضف لذلك، إن كل شكل من أشكال الهيكل التنظيمي "ينتج" نمط الإدارة المناسب له. إذن، لا يمكن اختيار نمط معين للإدارة من دون معرفة الهيكل التنظيمي السائد أو المقترح، وهذا ما لم نجده في وثيقة أعمال المؤتمر، الأمر الذي يسمح بالاستنتاج بأن منهجية استخدام تكنولوجيا التحليل المقارن كانت غائبة من عملية اقتراح نمط اللامركزية في الإدارة من زاوية متغير الهيكل التنظيمي و نمط الإدارة،

- تصبح عملية اقتراح نمط الإدارة اللامركزية جهدا عبثيا، عندما يقرر المؤتمر بأن "اعتماد الأسلوب المركزي في الإدارة الجامعية.. ينعكس سلبا على استقلالية الإدارة الجامعية.." (وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، ٢٠٠١: ١٤٢)، في حين يقترح المؤتمر ذاته "ضرورة قيام الوزارة بتعزيز الرقابة على أداء الجامعات على وفق القوانين النافذة.." (وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، ٢٠٠١: ١٥١). هذا التناقض المنهجي الفاضح في التعامل مع موضوع اقتراح نمط الإدارة يشير بوضوح إلى غياب منهجيات التحليل المقارن و التصميم المنطومي في الإدارة الإستراتيجية لمنظومة التعليم العالي في العراق من زاويتين على الأقل:

- **الزاوية الأولى**، إن رقابة الأداء هي وظيفة إدارية أساسية، و أن أفعالها في الرصد و الضبط و تصحيح الانحرافات ملزمة التنفيذ، و تستند الى سلطة إدارية حقيقية يوفرها شكل الهيكل التنظيمي القائم. لذلك فان ممارسة الوزارة لوظيفة رقابة أداء الجامعات يعني في التحليل الأخير سلب الجامعات استقلاليتها الأكاديمية و الإدارية و المالية و الفكرية، الأمر الذي يتناقض مع استحقاقات نمط الإدارة اللامركزية،
- **الزاوية الثانية**، إن ممارسة الوزارة لوظيفة الرقابة على وفق القوانين النافذة تعني استناد الممارسة الرقابية الى قانون وزارة التعليم العالي و البحث العلمي رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨، و الذي بمقتضى أحكامه تشكّل الهيكل التنظيمي البيروقراطي الخطي القائم حاليا و نمط الإدارة المركزية الملائم له في منظومة التعليم العالي. فكيف، إذن، سيتسنى للإدارة اللامركزية أن تمارس نشاطها الطبيعي، كممارسة إدارية مستقلة و متشاركة، و هي محكومة بقانون يكسّر سلوكيات الإدارة المركزية في نشاط منظومة التعليم العالي؟ أما المحاولة الرسمية الثالثة، التي جاءت في الإستراتيجية الوطنية ٢٠٠٩-٢٠١٣، فقد اتسمت أيضا بسمة غياب منهج التحليل المقارن في التعامل مع متغير الهيكل التنظيمي و نمط

الإدارة في منظومة التعليم العالي العراقية. اللافت للنظر إن الإستراتيجية المعنية قد تعاملت مع متغير الهيكل التنظيمي و نمط الإدارة باستخفاف كبير، مقارنة بالمحاولة الرسمية الأولى في عام ١٩٨٩ و الثانية في عام ٢٠٠١، إذ أنها خصصت له عبارتين فقط متفرقتين، جمعت من قبلنا في عبارة واحدة، من أصل 22 صفحة حجم A4: "التوجه نحو لا مركزية الإدارة الجامعية في إطار قانون التعليم العالي (عبر بوابة - الباحث) تبني الأساليب العلمية في الإدارة و التنفيذ و التوسع في تفويض الصلاحيات في الجامعات"، و وضعته في المرتبة ما قبل الأخيرة من اهتماماتها "الإستراتيجية" الثمانية للمحاور و الخطة التنفيذية.

إن التوجه نحو اللامركزية، كنمط للممارسة الإدارية، ينبغي أن يسترشد بخارطة طريق واضحة المعالم لما ينبغي استهدافه من هذه المعالم و علاقات التفاعل المتبادل فيما بينها، كمحطات دالة على مسار التوجه: المنظومة المؤسساتية الحاكمة للتعليم العالي، هيكلها التنظيمي، علاقاتها و صلاتها بالمنظومات الاجتماعية الأخرى، طبيعة نشاطها و غيرها. إن العكس من هذا، بمعنى عدم ربط التوجه المعني بلامح الطريق بواسطة تكنولوجيا التحليل المقارن، سيعني وصول منظومة التعليم العالي إلى محطة ختامية في هذا الطريق غير مستهدفة، أو الدوران حول نفسها في مسعى عبثي للشعور الذاتي بالرضا بأنها فعلت شيئاً ما.

يبدو أن واضعي الإستراتيجية المعنية يعتقدون، بأن مفهوم "التوسع في تفويض الصلاحيات" هو نظير آخر لمفهوم "اللامركزية" في الممارسة الإدارية من ناحية الشكل و المضمون، و هذا وهم معرفي كبير. إن تفويض الصلاحيات في العمل الإداري هو ممارسة إدارية شائعة و ليس نمطاً إدارياً، و لا يتعلق هذا التفويض للصلاحيات بسلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظومات الاجتماعية، و لا بشكل الهيكل التنظيمي فيها، و يكفي اتخاذ أمر إداري شفوي أو نصيِّ لتحقيقه. أما اللامركزية في النشاط الإداري للمنظومات الاجتماعية فهي نمط إداري لا يمكن ممارسته إلا في إطار شكل محدد من أشكال الهياكل التنظيمية، و لا يمكن تغييره إلا من خلال تغيير شكل الهيكل التنظيمي نفسه، عبر تغيير منظومته المؤسساتية، التي شيد شكل الهيكل و أبعاده و وظائفه على قاعدتها المنهجية و الفلسفية. و بنتيجة عمليات التغيير هذه ينشأ نمط جديد من الإدارة، مؤسس على علاقات جديدة للسلطة داخل المنظومة المعنية، بما فيها سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

• التصميم المنظومي:

لم تتبنى وثيقة إصلاح التعليم العالي في العراق لعام ١٩٨٩ تكنولوجيا التصميم المنظومي في التعامل مع متغير الهيكل التنظيمي و نمط الإدارة من أجل تحديد الحالة المستهدفة و الحالة الراهنة لمنظومة التعليم العالي في إطار صياغة إستراتيجية التطوير لها. يمكن لنا رصد حالة عزوف الوثيقة عن استخدام تكنولوجيا التصميم المنظومي في الإدارة الإستراتيجية من خلال أمثلة عديدة منها، مثلاً: "لقد اعتمد إصلاح الإدارة الجامعية على المواجهات الآنية عموماً، مما أفضى إلى بعده عن المعرفة العلمية و المنهجية"، أو "إن مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية بشكل محدود في حركة الإصلاح الإداري كانت مبنية على أن الإصلاح هو قرار مرهون بالإدارة العليا الجامعية.."، أو "ضعف التخطيط و البرمجة في توجه إصلاح الإدارة الجامعية، أدى إلى توجه نحو الإصلاح الجزئي بدلا من الإصلاح الشامل" (وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، ١٩٨٩: ٩٣-٩٤).

من الواضح أن الابتعاد عن "المعرفة العلمية و المنهجية" في ممارسة الإدارة الإستراتيجية، ما كان له أن يمر من دون أن تطفو على سطح محيط إدارة منظومة التعليم العالي مظاهر الاختلال التنظيمي المختلفة: الآني على بعيد المدى، الكمّ على النوع، الجزئي على الشامل، اعتبار الإدارة شأنًا خاصًا بالوزارة و القيادات الجامعية العليا و إقصاء هيئات التدريس منها، و غيرها من المظاهر، الدالة على غياب الإدارة الإستراتيجية من النشاط.

أما محاولة المؤتمر الوطني للتعليم العالي عام ٢٠٠١، فقد شخّصت بصواب الحاجة إلى استخدام منهجية التحليل المنظومي في التعامل مع مشكلات الإدارة في منظومة التعليم العالي من خلال اقتراحه: "من أجل إدارة جامعية أفضل لا بد من أن تكون العلاقة بين وزارة التعليم العالي و الجامعات علاقة دائرية لا يمكن فصلها..". (وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، ٢٠٠١: ١٤٠). إن العلاقة الدائرية المفترضة هنا بين طرفين من أطراف منظومة التعليم العالي، الوزارة و الجامعات، لا يمكن بناؤها إلا من خلال استخدام تكنولوجيا التصميم المنظومي. إن تكنولوجيا التصميم المنظومي، في تعاملها مع متغير الهيكل التنظيمي و نمط الإدارة، تستطيع أن تحدد بدقة كبيرة مكونات هذه العلاقة و التوغل العميق في آليات عمل هذه

المكونات، و من ثم تقوم بصياغة نموذج جديدا لهذه العلاقة الدائرية، و الذي يعد حالة مستهدفة في الإدارة الإستراتيجية للمنظومات.

لقد تراجعت محاولة الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي للسنوات ٢٠٠٩-٢٠١٣، مقارنة بمحاولة مؤتمر عام ٢٠٠١، عن التواصل مع منهجية التصميم التنظيمي لمتغير الهيكل التنظيمي و نمط الإدارة في منظومة التعليم العالي. فبينما اقترح المؤتمر المذكور شكل التصميم الدائري (بمعنى منظومة موحدة و متعاونة) للعلاقة الإدارية بين الوزارة و الجامعات، نرى أن الإستراتيجية الوطنية قد تعاملت مع متغير الهيكل التنظيمي و نمط الإدارة في منظومة التعليم العالي بمنهجية الخط المستقيم من أعلى إلى أسفل، حيث تتربع الوزارة على القمة، في حين ان الجامعات في موقعها أسفل الخط ترى ملامح باهتة لهذه القمة، الأمر الذي لا يخلق علاقة تفاعلية و متوازنة بينهما ككل موحد في منظومة حيوية و مسؤولية واحدة.

ثالثا. متغير تكنولوجيا التعليم - المناهج التعليمية

(أنظر الجدول ٤):

يشتمل مفهوم "تكنولوجيا التعليم" على طائفة واسعة من المكونات المختلفة، مثل قدرات و مهارات عضو هيئة التدريس، المناهج التعليمية، طرائق التدريس، مناهج البحث العلمي، آليات خدمة المجتمع، المستلزمات المادية، منظومات تقييم الأداء و الاختبارات، و غيرها. عادة ما يجري التعبير عن "تكنولوجيا التعليم" من خلال وصف حالتها و مستواها و حركتها، بمؤشرات عديدة مثل الحداثة و الجودة و المواكبة و الكفاءة و الفاعلية و غيرها. سنركز التحليل على المناهج التعليمية بوصفها أحد أهم مكونات متغير تكنولوجيا التعليم (الجدول ٤)، و أحد العناصر الأساسية في منظومة التعليم العالي، مع الإشارة إلى أن موضوع مناهج التعليم قد حظي بأقل قدر من اهتمام المحاولات الرسمية لتطوير التعليم العالي في عشرة السنوات الأخيرة، و غاب تماما عن أعمال المؤتمر الوطني للتعليم العالي عام ٢٠٠١.

الجدول ٤

متغير تكنولوجيا التعليم (المناهج التعليمية) في منظومة التعليم العالي العراقية

المحاولة الرسمية	تحليل	التحليل	التصميم
------------------	-------	---------	---------

المنظومي	المقارن	الفجوة	في التحليل
"تأكيد الشمولية و التكاملية في مكونات عملية تطوير المناهج من حيث التوجه، و تحقيق التوازن بين النظرية و التطبيق، و تحسين طرق التدريس و تنوعها.."	"إن تطوير المناهج التعليمية هي عملية ذات أبعاد مختلفة.. و تنبعث الدوافع الأساسية لتطوير المناهج عن التغييرات المحسوسة في المجتمع.. التي تقتضي استجابة المناهج إليها بصورة مباشرة و حاسمة.."	الفجوة هي ضعف كفاءة المناهج الدراسية في التفاعل بين الجامعة و المجتمع: "ضعف مستويات عدد من التدريسيين، و هيمنة المراتب الدنيا، الأمر الذي أدى إلى الحد من القدرة على صياغة المناهج العلمية الرصينة.."	إصلاح التعليم العالي عام ١٩٨٩
غياب المتغير من التصميم المنظومي	غياب المتغير من التحليل المقارن	غياب المتغير من تحليل الفجوة	المؤتمر الوطني للتعليم العالي عام ٢٠٠١
غياب المتغير من التصميم المنظومي	غياب المتغير من التحليل المقارن	الفجوة في فلسفة العملية التعليمية: "إعادة النظر في فلسفة العملية التعليمية.."	الإستراتيجية الوطنية ٢٠١٣-٢٠٠٩

أعد الجدول استنادا إلى دراسة و استقراء حالة المتغير في المصادر الآتية:

١. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. إصلاح التعليم العالي في العراق، أيلول ١٩٨٩،
٢. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. المؤتمر الوطني للتعليم العالي و البحث العلمي، شباط ٢٠٠١،
٣. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي و البحث العلمي للسنوات ٢٠٠٩-٢٠١٣.

• تحليل الفجوة الإستراتيجية:

ترى وثيقة إصلاح التعليم العالي لعام ١٩٨٩ فجوة متغير تكنولوجيا التعليم، من زاوية مناهج التعليم، في عدم وجود علاقة تفاعلية متبادلة بين الجامعة و احتياجات المجتمع، و هذه الفجوة تتجسد في الحقيقة الآتية: "ضعف الترابط بين المناهج و واقع الحياة، باتجاهاتها و مشاكلها" (وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، ١٩٨٩: ١٠٥). لقد عزت وثيقة الإصلاح سبب ذلك إلى طبيعة العوامل المقررة لواقع التدريس الجامعي، و المتمثلة في: "النوعية التدريسية (الاختلال في سلم توزيع المراتب العلمية، الاختلال في إعداد التدريسي)، العبء التدريسي، البحث العلمي، المستلزمات الإدارية، المستلزمات العلمية، الوضع الاقتصادي و الاجتماعي لعضو الهيئة التدريسية" (أنظر تفصيل ذلك في: وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، ١٩٨٩: ٣٠-٥٤، ١٠٢-١١٥).

بلا شك، تعد العوامل المقررة لواقع التدريس الجامعي في العراق المشار إليها مظاهر حقيقية توصف تردي حالة مناهج التعليم، إلا أنها لا تعد ، حسب قناعتنا، أسبابا مرجعية في ذلك، إذ أن هذه العوامل هي نتاج لأسباب أخرى لم تكشف عنها الوثيقة المعنية. تتشكل مناهج التعليم على وفق حاجات المجتمع الراهنة و المستقبلية، و إن عملية تطوير المناهج ستكون رهينة لتطور احتياجات المجتمع. و بما أن احتياجات المجتمع و مستويات و اتجاهات تطورها تحكمها منظوماته الإيديولوجية و الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و القيمية و غيرها، فليس من الصعب الاستنتاج، إذن، بأن مناهج التعليم هي نتاج لطبيعة منظومات المجتمع.

لم تتعامل وثيقة الإصلاح مع مناهج التعليم على وفق المنطق المعرفي و المنهجي أعلاه، بل، على العكس، اختطت منطفا مغايرا حتى لتأكيدھا القائل: "تعبير محتويات المنهج عن فلسفة النظام السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي في بناء جيل الشباب و رؤيته في صيرورة المجتمع و اتجاهات تطوره.." (وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، ١٩٨٩: ١٠٣). لذلك يجب علينا إعادة صياغة فجوة متغير تكنولوجيا التعليم في الجزء الخاص منه بمناهج التعليم على النحو الآتي: عدم التطابق ما بين فلسفة مناهج التعليم و فلسفة المنظومة المؤسساتية العامة للمجتمع. إن إعادة صياغة الفجوة هذه تتوافق جزئيا مع ما أشارت إليه الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي أدناه.

في محور "البرامج الدراسية" من الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي للسنوات ٢٠٠٩-٢٠١٣، حددت فجوة متغير تكنولوجيا التعليم من جانب المناهج التعليمية في طبيعة فلسفة العملية التعليمية، و طالبت بإعادة النظر فيها. لم تؤشر الإستراتيجية الوطنية إلى اتجاهات إعادة النظر بالفلسفة التعليمية، و لم تقرر بالتوافق مع أي نوع من الفلسفات الاجتماعية السائدة في العراق أو البلدان الأخرى، و لم توضح ملامح الفلسفة البديلة بعد إعادة النظر بالفلسفة القديمة السائدة الآن.

لقد تبنت الإستراتيجية الوطنية بعض الإجراءات الفنية الطابع (عددھا عشرة) بوصفھا "أدوات و طرائق فلسفية"، كفيلة بتحقيق جهودھا في عملية إعادة النظر في فلسفة العملية التعليمية، من قبيل "تحديث المناهج الدراسية، تطوير أساليب القياس و التقويم للطالب، إيفاد التدريسيين الحاصلين على شهادتهم العليا من داخل البلد إلى جامعات رصينة، ترصين الحالة العلمية و إيقاف العمل بالاستثناء" الخ. و لكن الإجراءات الفنية هذه لا تخلق فلسفة، إذ أن تكوين الفلسفات خاضع لاشتراطات فكرية و قيمية و سلوكية، و لاحتياجات مجتمعية متنوعة و واسعة، و لظروف و محركات التغيير و التطوير و

الإصلاح و التجديد، و غيرها. و أكاد أجزم، بأن واضعي الإستراتيجية الوطنية على معرفة بتاريخ و تطور نشوء الفلسفات الاجتماعية و منها فلسفات التعليم العالي، و لكنني لا أعلم لماذا لم يوظفوا معرفتهم في هذا المجال.

إذن، و هنا أجزم تماما، بأن موضوع إعادة النظر بفلسفة العملية التعليمية، المطروحة في الإستراتيجية الوطنية، تمثل مأزقا حقيقيا و تناقضا كبيرا في منهجية صياغة و بناء هيكل الإستراتيجية المعنية. تتبنى الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي، في منطلقاتها و توجهاتها و سياساتها و أدواتها و آليات عملها، فلسفة وزارة التعليم العالي، و فلسفة وزارة التعليم العالي تستمد مرجعيتها المؤسساتية و مصادرها الإيديولوجية و السياسية و الاجتماعية من قانونها الخاص - قانون وزارة التعليم العالي و البحث العلمي رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨، و القانون الأخير مؤسس على فلسفة اجتماعية و سياسية شمولية لم تصمد أمام امتحان الحياة.

• التحليل المقارن:

على الرغم من أن وثيقة إصلاح التعليم العالي عام ١٩٨٩ قد تلمست الطريق المنهجي الصحيح في التعامل مع متغير تكنولوجيا التعليم (مناهج التعليم)، عندما أشارت إلى الأبعاد المختلفة لتطوير المناهج التعليمية، و وجدت الصلة ما بين عملية تطوير المناهج و التغييرات الحاصلة في المجتمع، إلا أنها لم تستطع استخدام الإمكانيات الكبيرة التي توفرها تكنولوجيا التحليل المقارن في استجلاء طبيعة هذه الأبعاد و صلتها بالحراك الاجتماعي المتواصل.

لقد تعاملت الوثيقة مع موضوع تطوير المناهج التعليمية من منطلق ربطها بفلسفة النظام السابق في تطوير المجتمع عندما أشارت إلى أن "التقدم الذي حدث في شتى مجالات العلم و المعرفة في العالم يقتضي من التعليم العالي أن يأخذ به على نحو أو آخر في مناهجه، و أن يضعه في الصيغ التي تلائم توجهات التطور في القطر" (وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، ١٩٨٩: ١٠٩). إن تطويع اتجاهات تطوير مناهج التعليم في العالم لمقتضيات التوجهات الفلسفية و السياسية الشمولية في البلاد وقتها، كأساس للتطوير، قد خلق قطيعة بين التعليم العالي في العراق و العالم، و وسم منظومة التعليم العالي بسمات المنظومة الشمولية التي تحرم التعددية في الفكر و تخنق الحريات

الأكاديمية و النقد، و صنع حالة انعزال المناهج عن الحاجات المجتمعية و تردي مستواها المعرفي و التربوي و السلوكي.

في الوقت نفسه، أبعدت الوثيقة المعنية منظمات التعليم العالي (الجامعات) من تقرير فلسفة مناهج التعليم، و أفردت لها دور تهيئة معطيات تطويرها: "إن التوجه نحو إعادة تكوين المنهج. يتعلق بالتفاعل بين القرار في إحداث التغيير المطلوب، و بين القيادة الجامعية التي عليها أن تهيئ معطيات التغيير" (وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، ١٩٨٩: ١١١). و ليس من الواضح هنا من بيده قرار التغيير المطلوب، و لكن الواضح تماما أن القرارات الخاصة بمناهج التعليم تقع خارج منظومة التعليم العالي، و حرمان المنظومة من المشاركة الفاعلة في تغييرها.

لم نعثر في وثائق المؤتمر الوطني للتعليم العالي عام ٢٠٠١ و لا في الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي للسنوات ٢٠٠٩-٢٠١٣، ما يشير إلى تعاملهما مع منهجية التحليل المقارن في مقارنة متغير تكنولوجيا التعليم من زاوية مناهج التعليم، و كأن موضوع المناهج لا قيمة لها و لا تدخل ضمن اهتماماتهم "الإستراتيجية"، في حين هي تشغل مكانها الأصيل في منهجية التحليل المقارن لثالث التعليم العالي: الأستاذ، الطالب، المنهج.

• التصميم المنظومي:

لقد تلمست وثيقة إصلاح التعليم العالي عام ١٩٨٩ موضوع التصميم المنظومي لمتغير تكنولوجيا التعليم في جانبه الخاص بمناهج التعليم، عندما قررت ضرورة: " تأكيد الشمولية و التكاملية في مكونات عملية تطوير المناهج.."، في حين لم نعثر في وثائق المؤتمر الوطني للتعليم العالي عام ٢٠٠١ و لا في الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي للسنوات ٢٠٠٩-٢٠١٣، ما يشير إلى تعاملهما مع تكنولوجيا التصميم المنظومي لمقاربة المتغير المعني.

الخاتمة:

على مدى أكثر من أربعين عاما من تاريخ منظومة التعليم العالي في العراق جرت محاولات رسمية عديدة للنظر المنهجي و العملي في تطويرها، و لكن صفة انحدار المنظومة أو تطورها التراجعي كانت السمة البارزة لهذا التاريخ. و لم يكن هذا الانحدار خافيا على جميع أطراف منظومة التعليم العالي، و لكن الشيء المخفي كان عدم استطاعة أو الخشية من رؤية الأسباب الحقيقية له. لقد كشف البحث هذا بعض أسباب انحدار منظومة التعليم العالي:

- إحاطة نشاط المنظومة بنسق إيديولوجي و سياسي شمولي،
 - التعامل مع مشكلات المنظومة بطريقة مجتزأة و مختزلة،
 - التعامل مع المنظومة بمنهجية المنظومة المغلقة،
 - التعامل مع المنظومة بطرائق الاستحواذ النخبوي و الإرادوية و النفعية،
 - غياب استخدام تقنيات الإدارة الإستراتيجية.
- لقد استطاع البحث هذا تحقيق الغرض الأساسي له - الكشف عن طابع محاولات تطوير منظومة التعليم العالي، و تأشير إمكانات تكنولوجيا الإدارة الإستراتيجية في التطوير، و إثبات فرضيتي العمل العلمية له.

E-mail: jawadlafta@yahoo.com

مصادر البحث:

١. الأسدي، سعيد جاسم (٢٠٠٩). دراسات في إصلاح التعليم الجامعي و العالي في العراق. الناشر مؤسسة وارث الأنبياء الثقافية، البصرة.
٢. الركابي، كاظم نزار (٢٠٠٤). الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
٣. ريزنك، س. د. (٢٠٠٤). إدارة القسم العلمي. دار نشر "انفرا - م"، موسكو.
٤. قانون التعليم العالي و البحث العلمي رقم (١٣٢) لسنة ١٩٧٠.
٥. قانون وزارة التعليم العالي و البحث العلمي رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨.
٦. قانون وزارة التعليم العالي و البحث العلمي رقم (٥٥) لسنة ١٩٨٣.
٧. لفته، جواد كاظم (٢٠١١). الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي. دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
٨. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي (١٩٨٩). وثيقة إصلاح التعليم العالي في العراق، بغداد.
٩. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي (٢٠٠١). المؤتمر الوطني للتعليم العالي و البحث العلمي، بغداد.
١٠. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي للسنوات ٢٠٠٩ - ٢٠١٣.

11. Thompson A.D.; Strickland A.J. (1998). Crafting and Implement Strategy. Sixth Ed.

الطبعة الروسية، دار نشر "يونتي"، موسكو.