

الفصل التاسع:

تحقيق التوازن الاستراتيجي

إن معيار الذكاء الوقاد هو القدرة على حمل فكرتين متعارضتين
 في الذهن، والاحتفاظ مع ذلك بالقدرة على العمل.
 - ف. سكوت فيتسجيرالد

من الممكن النظر إلى ترتيب أولويات البرامج الأكاديمية بطريقة منهجية؛ فلو
 استعرنا من نموذج كيرت لوين النظري⁽¹⁾ تحليل حقل القوى، ثم طبقناه على ما
 نعرف في ميدان التعليم العالي، لاستطعنا استنباط نموذج يصور آلية وصول الكليات
 والجامعات إلى التوازن.

التوازن

يمثل الشكل 1.9 الظاهرة المعروفة لكل رئيس مؤسسة أكاديمية، وهي أن مؤسسات
 التعليم العالي تعمل عند نقطة تقاطع ضغوط عدة. فيظهر الشكل ظروف البيئة
 وضغوطها كقوى دفع خارجية تمثلها السهام المتجهة نحو المؤسسة. في الوقت نفسه تؤثر
 القوى الداخلية المقيدة في جسم المؤسسة، وتمثل ظروفًا وقوى ضغط تمنع المؤسسة من
 الاندفاع إلى الاستجابة بدرجة عالية للقوى الخارجية. وقد يتألف حقل القوى من قوى
 ضغط متباينة الشدة. وتكون فعاليات جامعة أو كلية متوازنة حيثما تتعادل القوى الدافعة
 إلى التغيير مع القوى المقاومة له. وقد أطلق لوين على حصيلة توازن القوى الدينامية هذه
 اسم «التوازن شبه الثابت».

القوى الداخلية

يلاحظ في هذا المثال أن التوازن يمثل ميدانًا مفتوحًا إلى حد ما؛ تعمل ضمنه المؤسسة
 عند مستواها الحالي بسبب التعادل بين القوى الخارجية والداخلية.

(1) Lewin, K., 1969.

الثقافة والقيم التي تنفرد بها المؤسسة

ولا يمكن حدوث تغيير إلا إذا عُدلت القوى بما يمكن النظام من الانتقال إلى مستوى آخر والاستقرار عنده، وحيث تتعادل القوى الدافعة والمقيّدة كذلك. وبالإمكان تغيير التوازن بتعديل اتجاه واحدة أو أكثر من القوى. ويمثّل هذا التصويرُ لترتيب أولويات البرامج الأكاديمية إحدى أدوات إحداث التغيير، وهو يعمل -شأن سائر العمليات الأكاديمية- في المجال المركزي، حيث تظهر الآثارُ النسبية للقوى.

وأقترح فيما يلي عدداً من القوى الخارجية والداخلية ذات الأثر؛ وبإمكان القارئ استنباط غيرها بنفسه.

قوى خارجية

أدوات تواصل ومشاركة اجتماعية في مجال التعليم: موارد المعلومات التعليمية، وتوجُّهاتها المنتقلة بالتواصل، ما يُنتظر منها

القوانين الحكومية: الأنظمة الإدارية، الفدرالية والمحلية، التي تؤثر في سير عمل المؤسسة

القوانين الناظمة للاختصاصات الأكاديمية: سلوكيات وقواعد للتطبيق العملي، تتصل ببناء موضوعات المحتوى الأكاديمي وربطها ونشرها

قضايا سياسية: مدى التقدم والتراجع لقوى النظم السياسية المؤثرة في المؤسسة، وتشمل الأفراد والمؤسسات والنخب، في مضمار التعليم العالي

عوامل السوق: مدى مطلوبة قوى السوق، ومنها: الإحصائيات السكانية ومستويات الوعي وسرعة التأثر بالأسعار والتجارة والنقل، لبرامج التعليم العالي

قضايا اقتصادية: حالة الاقتصاد النسبية، ولاسيما ما يتعلّق بمكونات التعليم العالي من مثل: الدخل الصافي ومعدّل التضخّم المالي وحجم البطالة والقيمة الملحوظة لطاقة الإيراد المحتملة

تنامي حجم المعرفة: مجال وعمق التنامي الهندسي للذخيرة المعرفية

عوامل اجتماعية: ما يُنتظر من المجتمع وثقافته الجزئية، من أن يكون التعليمُ العالي مؤسَّسةً اجتماعيةً تجسِّدُ الضرورات المجتمعية، وتُغيِّرُها

التقانة المتغيرة: تقدُّمُ متسارع لا نظير له في تطوير التقانات ذات الصلة بالتعلُّم وتطبيقاتها العملية

المؤسسات المتنافسة: سلوكيات المؤسسات الأخرى (معهد محلي، جامعة مشتركة، جامعة افتراضية) التي تملك سلطة التصرف بالموارد والزيائن، مما تحتاج إليه المؤسسة

المؤسسات الأنداد: سلوكيات المؤسسات الأخرى التي تقرُّ المؤسسةُ بنديتها لها

توقُّعات المستخدم النهائي: توقُّعات مَنْ يستعملون «منتجات» المؤسسة من مثل: أرباب العمل، وجهات تمويل البحوث، وبرامج الدراسات العليا، والبرامج المهنية الاحترافية، ومجتمعات التنمية الاقتصادية، والزيائن

قوى داخلية

الثقافة والقيم التي تتفرَّد بها المؤسسة: جملة الممارسات السلوكية التي تتناقلها الأجيالُ الأكاديمية المتعاقبة على المؤسسة

توقُّعات المؤسسة الأكاديمية: المتطلِّبات الحقيقية والملاحظة التي تقرُّها المؤسسة عبر دوائرها المتعدِّدة المؤلِّفة لها: من طلبةٍ وأسانذةٍ وملاكٍ مهنيٍّ محترِفٍ وخريجين وأولياء أمورٍ ومتبرِّعين وما إليهم

الالتزام بالاختصاصات الأكاديمية: درجة تقيُّد الهيئة التدريسية بالقوانين والقواعد الناظمة لفروع المعرفة الأكاديمية

التركيز على الطلبة: مدى تلبية احتياجات الطلبة والوفاء بتحقيق تطلُّعاتهم

الموارد المتاحة: مدى توفُّر الأموال، والأطر البشرية، والحيِّز المكاني، والتجهيزات، والوقت، وغيرها من الموارد اللازمة لتيسير أعمال المؤسسة

إدارة الهيئة التدريسية، الدور الداخلي للأساتذة في تطوير السياسة وبنى الإدارة، وما إلى ذلك من أبعاد التحكم في إدارة المؤسسة

وعى العوامل الخارجية: درجة استشراف المؤسسة للأثار النسبية لأية قوى خارجية المعلومات المتاحة: حجم وعمق ونوعية المعلومات المتاحة للمؤسسة بما يمكنها من اتخاذ قراراتها

الإدارة الداخلية: درجة انخراط المسهمين في صناعة القرار

الكفاءة الإدارية: مقياس الخبرة النسبية في تصريف شؤون المؤسسة

القيادة: مستوى القيادة المؤسساتية ورسوخها، ومدى توجيهها لموازنة احتياجات المستفيدين مع تحقيق الغرض المنشود

روح الجماعة: المبدأ المشترك بين أعضاء المؤسسة، بأنهم جزء لا يتجزأ من المجمع

المؤسسات الفريدة

إن لحظة تأمل في العناصر المعقدة لهذه المنظومة حرة بأن تظهر لماذا كان من المتعذر فرض علاج واحد للأدواء التي تواجه كلية أو جامعة واحدة. فالأثر الفريد لواحدة أو أكثر من القوى الخارجية، وما يقابله من ارتكاسات من القوى الداخلية، يؤكد حتمية النتيجة التي تقول بأن ليس ثمة مؤسستان متشابهتين في سلوكهما؛ إذ لا بد من أن تتغير نظرة جامعة ما إلى هذه العناصر، ثم دمجها في مزيج معين أو بوتقة معينة. وكذلك الأمر في النتائج. غير أن النتائج - كما هو الحال في سائر المؤسسات - قد تجتاز الاختبارات العملية للاستمرار، وقد تخفق في اجتيازها.

وتتصف هذه القوى، داخلية أو خارجية، بأنها مضطربة في حد ذاتها بقدر ما هي متعارضة إحداها مع الأخرى؛ فما هو عامل اقتصادي «سليبي» للبعض (كالبطالة المتفشية) قد يكون مفيداً لبعض المنتسبين الجامعيين وعائقاً لآخرين. ثم إن العوامل الاجتماعية في تعارض دائم؛ إذ توفر المؤسسة بعض هذه العوامل وتتجاهل بعضها الآخر بطريقة تكشف

كثيراً عن قيمها المشتركة. ولا تستطيع أدوات التواصل والمشاركة الاجتماعية في العالم اختراق مؤسسة تعطل فيها «رادار» الوعي. كذلك تتصف عوامل السوق بأنها متقلبة لا تثبت على حال. إذن كيف يمكن أن تستجيب مؤسسة لهذه الحقائق وتحافظ في الوقت نفسه على استقرارها؟ هذا مع العلم بأن القوى قد تتحد إحداها بالأخرى: فتعاظم حجم المعرفة، مقروناً بمزيد من التطورات التكنولوجية في مجال التعلم من بُعد، ومرتبطة بالجامعات الافتراضية اللاتقليدية، ربما يشكّل أخطاراً، أو فرصاً، حقيقية.

يجدر بالذكر أن جميع القوى لا تعمل ببعد واحد، بل تظهر قوى موازنة. على سبيل المثال، تمارس جامعة كبرى نفوذها السياسي، وتؤثر في اقتصاد مجتمعها ودولتها، إضافة إلى تأثيرها في الذخيرة المعرفية، زيادة أو نقصاناً.

في غمرة تصادم هذه القوى على الأقل (وسواها بالتأكيد)، تحدث عملية ترتيب الأولويات الأكاديمية. وكما يظهر من الشكل 1.9، تقاس البرامج - التي يُنظر إليها اليوم على أنها تلتهم الموارد الشحيحة أصلاً - على خلفية الرسالة المقررة للمؤسسة الأكاديمية والمعايير ذات الصلة. وينجم عن ذلك ترتيب للأولويات، يردفه إعادة توزيع للموارد.

ويقال إن عددًا كبيراً من المؤسسات الجامعية تشهد تحولاً ما، أو أنها في طور تحقيقه. ومن المأمول أن يرى دعاة التحول، والمنغمسون فيه كذلك، نجاح العملية ضمن إطارها الواسع. وما يحدث حالياً يؤذن بتحقيق توازن جديد للمؤسسة.

التوازن الاستراتيجي

إننا نميل إلى التعبير عن التوازن بأسلوب شخصي على أنه احتفاظ المرء بتوازنه؛ وهو كذلك فعلاً في حالة الكليات والجامعات. وهكذا نصل إلى النتيجة النهائية لهذه العملية المعقدة والحاسمة، وهي ترتيب الأولويات وإعادة التوزيع، المفضية إلى التوازن الاستراتيجي. والتوازن هو طبيعة المهمة الجوهرية العليا للقيادة المؤسساتية؛ فبعد استكمال جمع البيانات وتحليل المصاغات واستنفاد عمليات الإدارة وإجراء المراجعات اللازمة والوصول أخيراً إلى القرارات، كيف يبدو شكل المؤسسة الجديدة؟ ما هي التحديات التي باتت المؤسسة قادرة

على تذليلها وقد كانت عصيةً من قبلُ على التذليل؟ ما هي السمات المميزة للنوعية، التي غدت تزيّن ترسّها؟ ما هي المبادرات الجديدة التي تزمع متابعتها والتي تدلّل على حُسن استشرافها للمستقبل؟ وباختصار، كيف ستحافظ على توازنها؟

وتبين لي أن تجارب كلِّ مَنْ عرفتُ من رؤساء للجامعات هي صورةٌ لتجاريبي الشخصية من جانبٍ مهمٍّ: هو أننا جميعاً واجهنا تحدياً وإخفاقاً ورضاً في آنٍ معاً، عندما حاولنا التوصلُ إلى حلٍّ وسطٍ مناسب. وقد صدقَني. غوردن غي، الذي يشغل حالياً ولايته الرابعة في رئاسة الجامعة، عندما شبهَ دقةَ هذه المهمة وأهميتها بفتى صغيرٍ يثب فوق سياجٍ من الأوتاد الحادة الأطراف.

إن تحقيق التوازن الاستراتيجي يستلزم توفرُ المناحي الاثني عشر الآتية على الأقل:

1- مقارنة الوظائف الأكاديمية: التعليم والبحث والخدمات. لا يُعتدُّ أن ثمة موضوعاً أكثر مثاراً للجدل العنيف في هذا القرن من مسألة التوازن الصحيح بين المقومات الثلاثة للتعليم العالي، إذ تُظهر الوظائف المتمثلة في التعليم والبحث والخدمات -ضمن حدود تأديتها في مؤسسة واحدة- القيم النسبية لكلِّ منها، ووزن الأقسام التي تخدمها كلُّ منها. والنتيجة اللازمة عن ذلك هي الجهود التي يتعين صرفها على البرامج الجامعية في مقابل برامج الدراسات العليا. ويشار في هذا السياق إلى أن أحدث تقارير مؤسسة كارناغي أعادت صوغ أهم النقاط، وأعلنت حاجة مؤسسات البحوث في البلاد إلى إعادة تكوين بنية التعليم الجامعي من الأساس، عن طريق توسيع مساحة البحث الطلابي⁽¹⁾. وبالفعل فإن الغالبية الطاغية من الكليات والجامعات ليست في الواقع مؤسسات بحث. وتتوجّه أصابع الاتهام، فيما يتعلق باختلال التوازن، إلى جميع مَنْ يبخسون حقَّ الطالب المتلقّي للعلم على حساب نظام مكافأةٍ خاطئٍ التوجيه.

2- مقارنة المرامي الأكاديمية. مضت الإشارة، في الفصل الثالث، إلى عدة مرامٍ معروفةٍ ومتّبعةٍ في أوساط الجامعات والمعاهد العليا، من بينها إعداد الطلبة

(1) Reinventing Undergraduate Education, 1998.

للووظائف، وتعليمهم طرائق التفكير السليم، وتحرير الفرد. غير أن هذه الأغراض ليست متساوية التأثير فيما يبدو، ويستوجب التوفيق بين قيمها النسبية في مؤسسة ما مزيداً من العناية والاهتمام.

3- إدارة التوقعات المالية. يجادل البعض في أن الكليات والجامعات تُخفق عموماً في اختبار الترابط. ويلاحظ أن التخطيط يكاد يكون منفصلاً عن وضع الميزانية في المؤسسة، وأن وضع الميزانية منفصلٌ بدوره عن المسؤولية. وهكذا فإن التوقعات المنتظرة من الأدوات الثلاث جميعاً (التخطيط ووضع الميزانية والمسؤولية) -من وجوب التعامل مع الموارد الشحيحة بطريقة مسؤولة- من شأنها أن تحمل القيادة على توفير ارتباط أفضل فيما بين هذه الأدوات الإدارية المهمة.

4- تحقيق الانسجام. ما إن تتحدد الأهداف والأولويات الاستراتيجية للمؤسسة، حتى تكون بحاجة إلى موارد تدعمها. ويجب عدم تبديد الموارد على أهداف وأولويات ماضية، أو في سبيل مؤسسة لم يعد لها وجود. إن تحقيق الانسجام بين الغايات المنشودة والوسائل المستعملة لبلوغها هو دليل على حسن توازن المؤسسة.

5- تحقيق إمكانية تحمل النفقات وإمكانية الدخول. يعبر الجمهورُ تعبيراً لا لبس فيه عن حقيقتين اثنتين يلحظهما: أن التعليم العالي ضروريٌّ جداً، لكنه في الوقت نفسه باهظُ الكلفة جداً. ومع كل محاولات المؤسسات لتسوية الارتفاع المتزايد في قيمة رسوم التعليم عن طريق تطبيق تخفيضات كبيرة، فإن اليون بات شاسعاً ومقلقاً بين إدارة ثقة ومسؤولية للموارد، وتوفير دخول سهل للطلبة المؤهلين للتعليم العالي؛ فقد بلغ الحسُّ والخصمُّ في الرسوم الجامعية معدلات جديدة من الارتفاع، إذ وصل إلى 14.30% في خريف عام 1997⁽¹⁾. وهذا يعني أن المؤسسات التعليمية كلها - ما خلا قلة قليلة من خيرتها - عرضةٌ لخطر الخروج من السوق بسبب ارتفاع أجورها، وكذلك لخضوعها للتحكم الحكومي في تقدير الأجور، وكلا الأمرين أحلاهما مرّاً.

(1) National Enrollment Management Survey Results, 1998.

6- موازنة الاستقرار والمرونة. تتطلب البرامج الجيدة هيئةً تدريسيةً وإداريةً قادرةً ومتمحمةً لدعم استمرارها. وثمة أربعة عناصر تتعلق بتنظيم الهيئة التدريسية فتتقر إلى التوازن الصحيح: الدوام الكامل مقابل الدوام الجزئي، والوظيفة الثابتة أو الترشيح لها مقابل عقود العمل المؤقتة. فإذا علمنا أن ممارسات الأطر البشرية المؤسساتية تشهد مرحلةً انتقاليةً ملحوظة، أدركنا أن بعض الجامعات، رغبةً منها في تدارك عدم التوازن الناجم عن جمود نظام الدوام الكامل القائم على التثبيت الوظيفي في الماضي، تتحول إلى ظاهرة عدم توازنٍ جديدة قائمة على مرونة نظام الدوام الجزئي القائم على العقود الوظيفية للمستقبل. وإذا إن الكلية أو الجامعة هي مدار الاهتمام، فإن الحكمة تقتضي حتمًا رؤيةً طويلة الأمد لما هو مهمٌ في الحياة الأكاديمية وللاستمرارية العلمية للمؤسسة. إن تحقيق الصفة على المدى الطويل الدائم، في مقابل تحقيقها على المدى القصير المؤقت، هو ما يميز جوهر التزام المؤسسة بأيٍّ من أغراضها وتوجهاتها.

7- التوفيق بين المصلحة المؤسساتية والمصلحة العامة. إن لكل المؤسسات التزامات تجاه الدولة، حتى تلك المؤسسات التي تتمتع باستقلالية نسبية في التمويل الحكومي. والمصلحة العامة هي في الواقع أكثر من مجموع المصالح الخاصة. يخول الجمهور مؤسسات التعليم العالي صلاحيات معيّنة: لتأهيل خريجها وتوثيق أعمالها الإبداعية وعروض برامجها، ويجب أن تقابل هذه الصلاحيات بالتزامات تضمن الانتشار الأكاديمي والنوعية والشرعية. فإذا لم تحدد المؤسسات مؤشرات النجاح، حددها الجمهور.

8- احترام التقاليد، والاستعداد للمستقبل. ما الذي يجب استبقاؤه أو التخلي عنه؟ ما الذي يجب اعتماده ودعمه؟ إن تحقيق توازنٍ بارع ورسين بين الماضي وتراثه، والمستقبل واستشرفاته يمثل تحديًا لأكثر القادة حنكةً، القائمين على أعلى المؤسسات منزلة.

9- التوفيق بين التوقعات المتنافسة. إن وجود الجامعات والكليات مرتبطٌ بأسباب عديدة، ويفد إليها الناس وفي نفوسهم آمالٌ ومطامح متباينة، فالطالب يتوقع

مستوى عاليًا من الجودة، والمشرع يطالب بتحويل الاعتمادات من مؤسسة أخرى، وأولياء الأمور الذين استدانوا عند إحالتهم على التقاعد أموالاً لتسديد أجور تعليم أبنائهم ينتظرون نتيجة مشرفة، والواهب أو المتبرع ينتظر شكرًا وعرفانًا، والمؤسسة المقدمة للمنع تشكك في الضرائب اللامباشرة، والقائمة تطول. أما المؤسسات الناجحة فتركز على إتقان بعض الفعاليات خدمة لبعض المجموعات من الناس.

10- مكاملة الفنون الحرّة والإعداد المهني. يتعين على الجامعات وغيرها من المؤسسات الأكاديمية أن توفّق -وعلى نحوٍ صحّي- بين الإعداد المهني وبرامج الفنون الإنسانية الحرّة. ومع أن المواقف التقليدية التي تعتمد على الاختيار أصبحت أقلّ إقتناعًا، فإن المستقبل الذي ينتظر الطلبة يحتاج إلى كليهما.

11- التخطيط التدرّجي، من الأعلى إلى الأدنى وبالعكس. يلاحظ أن طريقة التصنيف التراتبيّ إلى زوال، وأن الأساليب النقلية غير صالحة، وأن مبدأ المشاركة هو الأساس السليم. ويستند دعم القرارات على امتلاك صناعة القرار. كذلك فإن الطلب إلى أقرب الأشخاص من مراكز النشاط الفاعل إبداء آرائهم وغاية اجتهاداتهم في البرامج -وضمن الإطار المفيد للمؤسسة ككل- من شأنه أن يرجح الاحتمالات في أن تحقّق النتائج التوازن الصحيح.

12- تحديد السلطة والمسؤولية. لعلّ الممارسات الجامعية في الماضي القريب حملت الناس على الاعتقاد الخاطئ بإمكان فصل السلطة عن المسؤولية بصورة أو بأخرى، وليس الأمر كذلك⁽¹⁾. يبدأ تركيب العملية من مجالس الإدارة، وينتقل منها إلى كامل المؤسسة. ومن الجور الصريح والفساد الإداري والإفلاس الأخلاقي التسليم بمسؤولية عن برنامج أو دائرة أكاديمية أو مدرسة أو جامعة من دون سلطة تلازمها وتدعمها.

(1) MacTaggart, et al., 1998.

الخاتمة

مما يحتاج إليه القادة، في المراحل الأخيرة لانطلاقهم نحو التحول المؤسسي، تعزيز ما تحقق من إنجازات وتحسينات، وتتبع مواطن النجاح وتعميمها على المسهمين، والاستمرار في استلهاهم مزيد من التغيير. ولا شك في أن التخطيط الفاعل يزيد أكثر فأكثر من المصدقية لتغيير المنظومات والبنى والسياسات التي لا تلائم الرسالة المقررة للمؤسسة، علمًا بأن التركيز على الأشخاص المنفذين، ورفض الممارسات والسلوكيات التي ترسخ الرؤية، وإغناء عملية ترتيب الأولويات بأفكار وتحديات جديدة، هي عوامل من شأنها أن تضيء الصفة المؤسسية على أساليب العمل، وتؤدي إلى تحقيق نجاحات جديدة.

و غاية المراد الارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل وضع ممكن، بحيث تكون مستعدة وقادرة على الاستجابة المؤثرة لأي احتمالات جديدة، من غير أن يصرّفها ذلك عن المضي في رسم مستقبلها.

إن التحديات التي تواجه التعليم العالي الأمريكي ليست عصية على الحل؛ إذ بالإمكان تعيين مواطن الازدواجية من البرامج والفضول المستنزف للموارد، والتخلص منها؛ وبالإمكان إعادة توظيف الموارد الثمينة بنقلها من برامج ثانوية إلى أخرى رئيسية على سلم الأولويات؛ ويمكن أيضًا تحديد المحصلات التعليمية الجديدة بدعم متواصل وموسع من الجمهور؛ ومن الممكن كذلك أن تصبح المؤسسة بكاملها أكثر من مجرد مجموع لمصالحها الذاتية. وفوق كل ذلك، يمكن تسخير الطاقة العظيمة للتعليم العالي على نحو أكثر جدوى، دعمًا لأنفع غايات المجتمع الحر وتحقيقًا لأكرم مقاصده.

الملحق المرجعي A

التعهد (الاستعانة بموارد دعم خارجية) في التعليم العالي

I. من أهم دواعي التعهد المعروفة أنه

1- يخفّض التكاليف

2- يضمن نتائج مبررة

3- يحسّن نوعية البرامج

4- ينمّي رضا الجمهور

5- يكسب خبرة خاصة

II. أهم البرامج والخدمات المعهّدة

1- إدارة القبول

2- إدارة المكتبات

3- الأمن الجامعي

4- حجز حفلات الترفيه المركزية وتعهّدها

5- إدارة قاعات المؤتمرات

6- مراكز التعليم المستمر

7- الخدمات الاستشارية والاختبارية والنفسية

8- الخدمات الوصائية وتسيير المنزل

9- مراكز الرعاية النهارية (للأطفال)

10- الخدمات الغذائية

11- إدارة المنشآت

12- الموارد البشرية: جداول الرواتب، وتتضمن إدارة الحفلات الخيرية

13- الموارد البشرية: خدمات عارضة، دورات تدريبية

14- الخدمات القانونية

15- إدارة منظومات السيارات

16- صيانة المباني

17- خدمات الطباعة والنشر

18- التعليم الترميمي أو التقويمي

19- إدارة المعونات المالية الطلابية

20- الإسكان الطلابي

21- الخدمات الصحية الطلابية

22- الخدمات الحاسوبية والنفاز إلى التقانة

23- خدمات تسديد رسوم التعليم.

III. تساؤلات تطرحها المؤسسات الأكاديمية كي تقرر مدى حاجتها إلى التعهيد

1- هل الدائرة المزمع خصخصتها (تعهيدها) ذات أهمية لرسالتنا الأكاديمية؟

هل هي جوهرية؟ وهل تؤلّف جزءاً من رؤيتنا الاستراتيجية للمؤسسة؟

2- هل بالإمكان تعهيدها بقصد زيادة العوائد أم لاختزال النفقات؟

3- هل يُتوقع أن تبقى مستويات الخدمة على حالها أم أنها ستتحسن من حيث

النوعية؟

- 4- هل ستتولد أموال صعبة بالفعل، يمكن إعادة توزيعها فيما بعد؟
- 5- هل تجاوزت نفقات العمل القدرة المالية للمؤسسة بسبب ميزان الأجور المؤسساتي والزيادات في المكاسب؟
- 6- هل تدفع السياسات المؤسسية الأخرى، كتلك الخاصة بالأطر البشرية والمحاسبة، بالنفقات لتجاوز المكاسب المستخلصة من القيام بالعمل داخل المؤسسة؟
- 7- ما أثر ذلك في الروح المعنوية للعاملين؟
- 8- هل سنحافظ مع ذلك على درجة كافية من التحكم؟
- 9- ما هي التبعات المستقبلية إذا نحن قررنا عدم التعهيد؟
- 10- هل نستطيع إبقاء الخدمة داخل المؤسسة، ونقتصد في النفقات عن طريق إعادة الهيكلة أو إعادة التنظيم بدلاً من التعهيد؟
- 11- ما هي العوامل الأخرى، إلى جانب العوامل المالية، التي ستؤثر في قرارنا، هل هي:
- (أ) مشكلات عويصة تخص العاملين؟
- (ب) قضايا إدارية عسيرة الحل؟
- (ج) ضغوط من مجالس الإدارة؟
- (د) الخشية من عدم القدرة على الاستمرار في التنافس؟
- (هـ) قضايا تتعلق بالمسؤولية القانونية؟
- 12- كيف سيكون بالإمكان تتبع سير الأنظمة الاقتصادية الناجمة عن التعهيد وتبريرها؟
- 13- هل سيؤدي التعهيد إلى ازدواجية في أي من الخدمات المقدمة حالياً بالطريقة التقليدية؟

- 14- هل يؤلّف تبادل العاملين نسبةً مرتفعة؟
- 15- هل يؤلّف تدريب العاملين أو مواكبة التغيّرات الضرورية عاملاً مهماً؟
- 16- ما هي العوامل الخارجية التي تؤثر في قدرتنا على التفوّق في هذا المجال؟ وعلى تغيير توقّعات الزبائن؟ وعلى الاحتفاظ بدرجة عالية من التنظيم الحكومي؟
- 17- هل حققت سجلات خدماتنا داخل المؤسسة توقّعات الزبائن الداخلية والخارجية؟
- 18- هل تتجّه الخدمات بوجه عام صعوداً أم هبوطاً؟
- 19- هل تؤلّف تكاليف التجهيزات والمعدّات عاملاً مهماً؟ هل نحن قادرون على تحمّل نفقات اقتناء التجهيزات والمعدّات اللازمة لإدارة العملية الحالية على نحو أكثر تنظيمًا وفاعلية؟
- 20- هل أدت اختلالات التمويل الداخلي أو الموجه خارجياً إلى تخفيض مستويات العاملين إلى درجة أدنى من الكتلة الحرجة اللازمة لإدارة العملية بنجاح؟ هل ثمة احتمال في أن تؤدي الاختلالات إلى تلك النتيجة في المستقبل القريب؟

الملحق المرجعي B

نموذج لبرنامج عمل تعتمد عليه جامعة أنشئت على أرضٍ ممنوحةٍ من الدولة

المرحلة 1: مرحلة التحضير

تعريف برنامج في الجامعة. أمثلة:

يضم قسم علم الأحياء (البيولوجيا) أحد عشر برنامجًا هي:

بيولوجيا - بكالوريوس في العلوم، بيولوجيا عامة (موضوع اختصاص رئيسي)

بيولوجيا - بكالوريوس في العلوم، علم النبات

بيولوجيا - بكالوريوس في العلوم، علم الحيوان

بيولوجيا - بكالوريوس (موضوع اختصاص ثانوي)

بيولوجيا - تعليم عام

بيولوجيا - دورات خدمية لبرامج دراسات جامعية أخرى

بيولوجيا - ماجستير في العلوم، علم النبات

بيولوجيا - ماجستير في العلوم، علم الحيوان

بيولوجيا - دكتوراه عامة

بيولوجيا - دورات خدمية لبرامج دراسات عليا ومتقدمة أخرى

بيولوجيا - خدمات عامة [معهد خاص]

يضم المصنع الفيزيائي أربعة برامج هي:

المصنع الفيزيائي - صيانة مبانٍ

المصنع الفيزيائي - مرافق خدمات عامة

المصنع الفيزيائي - صيانة وقائية

المصنع الفيزيائي - خدمات مساندة في فعاليات البناء الجديدة

وإذ تشمل هذه المرحلة مئات من أمثال هذه «البرامج» في الجامعة، فإنها تتطلب مشاركة من الخبير الاستشاري، الذي يعمل مع وكيل الشؤون الأكاديمية ونواب رؤساء الجامعات لإرساء المتغيرات (البارامترات)، وتصميم مصاغات جمع البيانات، وإقرار معايير النمذجة المستقبلية لمحصّلات الخرج، إضافة إلى إدارة الجلسات المعلوماتية للجنة التخطيط الاستراتيجي، والعمداء والمديرين ورؤساء الأقسام.

المرحلة 2: مرحلة جمع المعلومات

تُجمع المعلومات ذات الصلة بالبرامج من المصادر الثلاثة الآتية:

1- دوائر البحث المؤسسي وسواها من الدوائر والمصادر المنتشرة في أنحاء المؤسسة الأكاديمية، وهي معدة لتخفيف العبء عن كل قسم بمفرده.

2- الأقسام المستقلة، التي يمكن أن توفر المعلومات في ضوء المعايير الثمانية المختارة (الطلب، والنوعية، والحجم، والإنتاجية، والكلفة، وتوفر العاملين، والاستحقاق، والتبرير). ويُنْتَظَر من الأقسام أن تبذل قصارى جهدها في إغناء البرامج، علمًا بأن قسطًا كبيرًا من المعلومات متاح في تقارير الاعتماد والدراسات الذاتية ومشروعات التخطيط التي تنهض بها عمادات بعض الكليات.

3- المصادر الوطنية، التي يمكن النفاذ إليها عن طريق جهة استشارية (كمعطيات الحاجات الوطنية).

تحليل الأقسام المختلفة المعلومات الشاملة لجميع برامجها إلى العمادة أو الإدارة الخاصة بكل منها، متبعةً مصاغات التقارير القياسية المتعارفة.

المرحلة 3: مرحلة التحليل الأول

1- يتولى العمداء والمديرون مراجعة المعلومات المتعلقة بجميع البرامج الواقعة ضمن نطاق اختصاصهم، مراجعةً مقارنةً.

2- ينشر العمداء والمديرون، في مختلف أقسام المؤسسة الأكاديمية، برامجهم مرتبةً ومصنفةً وفقاً للمعايير وعوامل التثقيف المعتمدة، وانسجاماً مع الأخماس الآتية:

نسبة الـ 20% العليا: البرامج المتميزة، المرشحة للإغناء

نسبة الـ 20% الثانية

نسبة الـ 20% الثالثة

نسبة الـ 20% الرابعة

نسبة الـ 20% الدنيا: البرامج ذات التصنيف المنخفض، المرشحة للاختزال والدمج في برامج أخرى

3- يعلن العمداء والمديرون أيضاً توصياتهم بشأن الفوائد التي يمكن اكتسابها من تضافر جهود التعاون مع الوحدات الجامعية الأخرى.

4- يعقد العمداء والمديرون جلسات استماع حول ما نشره من توصيات، ويتلقون مقترحات من شأنها تحسين التصنيفات والتوصيات وتهذيبها.

5- تُحال التوصيات المنقحة على وكيل الشؤون الأكاديمية أو نائب رئيس المؤسسة المختص.

المرحلة 4: مرحلة التحليل الثاني

1- يتولى وكيل الشؤون الأكاديمية ونواب رؤساء المؤسسات الأكاديمية مراجعة المعلومات المتعلقة بالبرامج، وتقديم مقترحات مستقلة، على أساس مقارنة، عن جميع البرامج، كل في مجال اختصاصه.

- 2- ينشر وكيل الشؤون الأكاديمية ونواب الرؤساء الأكاديميون، في مختلف أقسام المؤسسة، برامجهم مرتبةً وفقاً للمعايير وعوامل التثقيل المعتمدة، وانسجاماً مع الأخماس المذكورة في المرحلة 3.
- 3- يعلن الوكيل والنواب أيضاً توصياتهم بشأن الفوائد التي يمكن اكتسابها من تضافر جهود التعاون مع وحدات أخرى في المؤسسة.
- 4- يعقد الوكيل والنواب جلسات استماع حول ما نشره من توصيات، ويتلقون مقترحات من شأنها تحسين التصنيفات والتوصيات وتهذيبها.
- 5- تُحال التوصيات المنقحة على كل من رئيس المؤسسة الأكاديمية ولجنة التخطيط الاستراتيجي (SPC، اختصاراً).

المرحلة 5: مرحلة التحليل النهائي

- 1- يتولى رئيس الجامعة ولجنة التخطيط الاستراتيجي مراجعة البرامج وتقديم مقترحات مستقلة، على أساسٍ مقارن، تتناول جميع برامج الجامعة. كذلك تخضع البرامج لمراجعة الخبير الاستشاري، الذي يقدم اقتراحاً مستقلاً باعتباره طرفاً ثالثاً، وعلى أساسٍ مقارن، يتناول برامج الجامعة كافة.
- 2- ينشر رئيس الجامعة ولجنة التخطيط الاستراتيجي، في مختلف أقسام المؤسسة، جميع البرامج مرتبةً وفقاً للمعايير وعوامل التثقيل المعتمدة، وانسجاماً مع الأخماس المذكورة في المرحلة 3.
- 3- يعقد الرئيس واللجنة جلسات استماع للتوصيات المعلنة، ويتلقون مقترحات لتحسين التصنيفات والتوصيات وتهذيبها.

المرحلة 6: مرحلة المكاملة والتركيب

- 1- يتولى الرئيس واللجنة مكاملة نتائج عملية ترتيب أولويات البرامج، وتوليئها مع الأجزاء ذات الصلة من تقارير مجموعات عمل أخرى، ومن الخطط الاستراتيجية الماضية، ومن معلومات أخرى متاحة للرئيس واللجنة.

- 2- يجب أن تكون جميع التوصيات الصادرة عن الرئيس واللجنة منسجمةً مع نصِّ وروح العبارات التي أقرتها مجالسُ الإدارة، فيما يتصل بالدور والنطاق، والرسالة، والرؤية، والأغراض، والقيم.
- 3- يُحال هذا التقرير المركَّب -الذي يؤلّف الخطة الاستراتيجية الأم للجامعة- على مجلس الإدارة لتصديقه وإمضائه.

المرحلة 7: مرحلة القرار النهائي

- 1- يتولى مجلسُ الأمناء مراجعةَ الخطة الاستراتيجية الأم، وقد يرتئي عقدَ جلسات استماع لتلقّي توصياتٍ بغية التحسين، وللحصول على إضافاتٍ من جهاتٍ مهتمة.
- 2- يقرُّ المجلسُ الخطةَ النهائية، وينشئ برنامجَ التنفيذ، ويوعز إلى الرئيس ووكيل الشؤون الأكاديمية ونواب الرئيس ولجنة التخطيط الاستراتيجي بوضع الخطة موضع التنفيذ.

المرحلة 8: مرحلة التنفيذ

- 1- يعمل الخبير الاستشاري مع الرئيس/وكيل الشؤون الأكاديمية/نواب الرئيس/ لجنة التخطيط الاستراتيجي لاختزال الخطة إلى مجموعةٍ من الأغراض المرتبة القابلة للتحقيق والقياس.
- 2- تُنفَّذ المقاصدُ والأغراض العليا على سُلّم الأولويات في غضون السنة الأولى، وهي تشتمل على أهم القرارات التي تتصل بالبرامج، ومسائل النقل والدمج، وإعادة التنظيم، وإعادة توزيع الموارد.

3- صوغ الأغراض الآتية:

دمج البرامج A وB وC في برنامج جديد مترابط وناجح D بحلول شهر آذار/ مارس 200X.	الحصيلة
مبلغ 240,000 دولار توفير صافٍ للجامعة، يُعهد بثلاثة إلى العميد لأغراض إعادة توزيع الموارد داخل الكلية؛ وثلاثة الثاني إلى وكيل الشؤون الأكاديمية لإعادة توزيع الموارد داخل القسم؛ وثلاثة الثالث إلى رئيس الجامعة واللجنة SPC لإعادة توزيعها في الجامعة.	الكلفة

المسؤولية	وكيل الشؤون الأكاديمية
مصارف	النفقات شؤون أكاديمية
الإجراء	قرار أكاديمي مستقل صادر عن هيئة مؤلفة من ثلاثة خبراء خارجيين في حفل البرنامج D، يختارها رئيس D والعميد والوكيل.

4- التبليغ. فصلي (مرة كل ثلاثة أشهر) على الأقل؛ يقدم رئيس الجامعة وقيادة اللجنة SPC تقريراً إلى مجلس الأمناء بالتقدم المحرز في تنفيذ الخطة الاستراتيجية الأم. وتنظم دورياً تقارير إلى الجمهور ممن يهمل الأمر، وتعليمات تنفيذية خاصة للجان التشريعية الرئيسية.

المرحلة 9: مرحلة التجديد

- 1- يجري خزن جميع البيانات الناشئة عن عملية ترتيب أولويات البرامج إلكترونياً، وتحديثها دورياً، وذلك لاستعمالها في تعزيز قاعدة بيانات قائمة ومستمرة لأغراض تحليل البرامج.
- 2- يُطلب إلى العمادة/المديرين ووكيل الشؤون الأكاديمية/نواب الرئيس إعادة تقييم البرامج، ومتابعة تصنيفها على مبدأ الأحماس.
- 3- يُطلب رئيس الجامعة تصنيف الأولويات النسبية لأغراض إغنائها، وربما لإجراء تخفيض محتمل عليها، على أساس فعالٍ ومستمر.

الملحق المرجعي C

معايير لتقييم البرامج الإدارية

I. أسئلة مقترحة للوحدات الإدارية:

- 1- ما هي أهم أغراض وحدتكم؟ وما هو معياركم للنجاح في تحقيقها؟
- 2- ما هي الخدمات التي توفرها وحدتكم؟ ومن هم المستفيدون منها (الطلبة، أعضاء الهيئة التدريسية، ملاك العاملين، المتبرعون، فئات أخرى)؟
- 3- ما هي المراكز الوظيفية في وحدتكم؟ مع ذكر نبذة عن مسؤوليات كل وظيفة.
- 4- هل ثمة حاجات ومطالب لخدمات ليس في وسع وحدتكم تلبيتها حالياً؟ ما هي؟ وما مدى صلتها برسالة الجامعة؟
- 5- ما السبيل إلى تمكين الجامعة من مساعدة وحدتكم على رفع مستوى خدماتها؟
- 6- ما هي أوجه ارتباط وحدتكم بالوحدات الجامعية الأخرى، الأكاديمية وغير الأكاديمية؟ مثلاً: ما هي الخدمات التي تقدمونها للوحدات الأخرى؟ ما الخدمات التي تتيحها الوحدات الأخرى لكم؟ ما الأعمال التي تؤدونها بالتعاون مع وحدات أخرى؟
- 7- ما هي البراعات والموارد التي تمتلكها وحدتكم، والتي يمكن أن تشارك فيها وحدات أخرى في أوقات الفتور؟
- 8- من هم الأفراد، في وحدتكم، الذين تلقوا تدريباً شاملاً؟ وفي أية ميادين؟
- 9- ما الموارد اللازمة لكم ابتغاء تحسين خدماتكم إلى أعلى مستوى؟
- 10- ما التقانات المتاحة لكم لتقديم خدماتكم بصورة أفضل؟ ما نوع التدريب اللازم الذي يتيح لكم استعمال التقانة استعمالاً أكثر جدوى؟

- 11- ما هو العمل الذي طالما وددتم أداءه بصورةٍ مختلفةٍ رغبةً في تحسين الفاعلية، ولم تسعفكم الفرصة أو الوقت أو الموارد لأدائه كما رغبتكم؟
- 12- كيف تراجعون وتقيمون الأداء السنوي لدائرتكم؟
- 13- كيف تتعامل وحدثكم مع
- (أ) تخفيض بنسبة 10% من ملاك العاملين؟
- (ب) تخفيض بنسبة 20% من ملاك العاملين؟
- (ج) تخفيض بنسبة 30% من ملاك العاملين؟
- (د) تخفيض بنسبة 10% من الموارد البشرية من غير ملاك العاملين؟
- (هـ) تخفيض بنسبة 20% من الموارد البشرية من غير ملاك العاملين؟
- (و) تخفيض بنسبة 30% من الموارد البشرية من غير ملاك العاملين؟
- ما تبعات ذلك على تقديم الخدمات في كل حالة؟

II. أسئلة مقترحة للتحليل:

- 1- ما هي الفرص المتاحة لتعاونٍ أكبر وعملٍ جماعي في تقديم الخدمات؟
- 2- كم عدد ما لدينا من «أرباب الإدارة الوسطى»؟ وهل بالإمكان تخفيض الشرائح الوسطى في المؤسسة وتوسيع رقعة التحكم؟
- 3- ما هي التحسينات التقانية الممكنة التي من شأنها أن تفضي إلى الاقتصاد في القوة العاملة؟
- 4- ما السبيل إلى رفع درجة الفاعلية في تقديم الخدمة؟
- 5- ما الوسائل التي بين أيدينا مما يمكن تجديده أو إقصاؤه بغية رفع مستوى تقديم الخدمات؟

6- تغيير البنية: ما المنافع المكتسبة من دمج الكيانات المتشابهة؟

7- الأطر البشرية: هل تعاملنا بفاعلية مع العناصر التي لا يُرجى منها النفع، وما إلى ذلك من القضايا المتصلة بالأطر البشرية؟ وهل حان الوقت للكف عن التساهل والبدء بالمواجهة؟

8- التعهيد: هل ثمة فرص أخرى لتعهيد الخدمات غير الحاسمة لمصلحة جهات تعهد خاصة، ذات أداء أفضل أو أسرع أو أرخص؟

9- التركيز على الزبون: كيف يمكن تنظيم خدماتنا أو تقديمها بحيث تلبي احتياجات الطلبة والمدرسين والعاملين والمتبرعين وغيرهم على نحو أفضل؟

الملحق المرجعي D

دراسة حالات: مقتطفات من خطط التنفيذ

مدرسة شاملة خاصة: التنفيذ

رسالة إلى مجتمع المدرسة من مديرها.

نرفق قوائمَ بنتائج المراجعات المستكملة توًّا لبرامجنا الأكاديمية. وهي تقوم على مراجعةٍ دقيقةٍ لعمليات التقييم الذاتي لكلِّ برنامجٍ في ضوء العوامل التي ستبينُ هنا فيما سيأتي. وقد اقترنت هذه النتائجُ بموافقة المجلس عليها.

هدفنا أن تكون مدرستنا واحدةً من المدارس الشاملة العشر المعترف بها وطنياً بحلول عام 2000. وقد كوَّنت هذه الرؤيةُ، إضافةً إلى بيان مقاصدنا والتزامنا بالصرحة والوضوح فيما يتعلق بمواطن قوتنا وضعفنا، الإطارَ العامَّ لهذه المراجعات والتقييمات.

ويتجلَّى المبدأ الأساسيُّ الموجهٌ لقرارات هذه العملية في تعزيز نوعية برامجنا الأكاديمية جميعها. وكان واضحاً منذ البداية أن هذا المبدأ لا يُتَظَر منه أن يكون مختزلاً للتكاليف والنفقات؛ إذ إن الرفع الحقيقيَّ لمستوى النوعية يستلزم زيادة الموارد المالية لا تقليصها. وقد شجَّعتني استجاباتُ موارد التمويل الخارجية للأهداف المبدئية من خطتنا الاستراتيجية الطويلة المدى، وأنا على يقينٍ من أن مساعي جمع التبرعات في سبيل تحقيق تغييراتٍ في البرامج الأكاديمية ستكون إيجابيةً كذلك. والخطوة الهامة التالية هي تحديد مصادر الدعم، ومجلسنا ملتزمٌ بحمل مسؤولياته في القيادة حتى تحقيق المقصد المنشود.

وثمة مبدأ آخر مهمٌّ في هذه المراجعة، يتمثل في التزامنا بأن أيَّ طالبٍ لن يتضررَّ أو يتأثر سلباً بأيِّ من القرارات المتصلة بالبرامج. فإذا حدث أن أُلغِيَ موضوعُ اختصاصٍ أساسيٍّ، مُنِح الطالبُ المسجَّل في ذلك الموضوع فرصةً كاملةً لإتمام البرنامج في إبان

إلغائه التدريجي. على أن إيقاف موضوعاتٍ رئيسية يؤثر في أغلب الأحيان حصراً على الطلبة الذين جرى تسجيلهم في الخريف؛ وفي هذه الحالة يلتقي رؤساء الأقسام، في غضون الأسبوعين التاليين، بأولئك الطلبة الذين تقرر إيقاف برامج موضوعاتهم الرئيسية، وذلك لبحث خيارات الإتمام المتاحة. يُعلن عن مواعيد هذه اللقاءات في مكاتب الأقسام، وفي اتحاد الطلبة ومباني السكن الطلابي.

إلى جانب ذلك، تبقى جميع القرارات الماضية الخاصة بالثبوت الوظيفي ساريةً ومقبولة. وتؤخذ في الحسبان التغييرات البرمجية الناجمة عن هذه المراجعة لدى منح مزية الثبوت في المستقبل.

إن استعراضاً سريعاً لقوائم مدرستنا وسجلات القيد والقبول فيها يُظهر مباشرة أننا نعرض عدداً من الدرجات العلمية والبرامج أكبر مما يمكن أن يُعرض بمستوى الجودة الذي نلتزم به، مع الأخذ في الاعتبار عدد أعضاء الهيئة التدريسية. ومن المهم أن نولي مزيداً من الاهتمام لما نعرضه من مناهج دراسية، إذا كنا مهتمين حقاً بتحقيق الوضوح والمصادقية في صورتنا أمام الناس، وبالاطمئنان إلى أن برامجنا تتمتع بأعلى مستوى من الجودة، وبأن جهود المدرسين لا تضيع سدى. وعلينا أن نتأكد أن المساقات الدراسية لأي برنامج نعلن عنه تُقدّم بتواترٍ كافٍ يمكن الطالب من إنجاز تلك الدرجة في حينه بطريقة مناسبة.

ومن بين الأغراض التي حرصنا على تحقيقها: (أ) رفع درجة الاهتمام بخيارات الدرجات العلمية وموضوعات الاختصاص الرئيسية، تجنباً لإضعاف مزية النوعية والتوسع المفرط في المجهود التدريسي. (ب) إحراز درجة أكبر من الوضوح في أسلوب تحديد برامجنا، بحيث يتمكن من التواصل بصورة أكثر فاعلية مع الطلبة المنتظر وفودهم، وكذلك مع الجمهور. ومن هنا جاءت الخطوة التي انبثقت عبر عدة برامج، التي تتمثل في وقف بعض خيارات الشهادات العلمية والبرمجية ضمن الاختصاصات الأكاديمية الإفرادية. ونحن نعتقد أن ذلك سيؤدي إلى مزيد من الوضوح في تحديد مواردنا البشرية والمالية، واستثمارها على نحو أكثر جدوى.

إن تخفيض عدد الشهادات العلمية أو موضوعات الاختصاص الرئيسية التي نقدمها لا يقلص بالضرورة مجالَ الفرص الدراسية المتاحة لطلبتنا، ولا سيما إذا استطعنا الاستفادة من موضوع الاختصاص الذي اختاره الطالب، فيما يتصل بأولئك الراغبين في متابعة برامج إفرادية. ومن ناحيةٍ أخرى، سنحرص على تحسين مصداقيتنا مع الجمهور والطلبة والمؤسسات الخارجية المهمة، في حال وقف البرامج التي لا نمتلك مواردَ تعليمها على أرقى المستويات، أو التي ليس في وسعنا تقديم مساقاتها الدراسية بتواترٍ كافٍ يمكن الطالب من الوفاء بالمتطلبات الدراسية على نحوٍ مناسب.

ونحن ندرك أن علينا زيادة نسبة التسجيل والقبول على مدى السنوات القادمة. وبالفعل تتخذ حالياً تدابير في عددٍ من المجالات لتحقيق هذا الغرض. ويلاحظ أن القبول ومستوى البرامج الأكاديمية أمران مترابطان ترابطاً وثيقاً: فالبرامج الأكاديمية الرفيعة المستوى هي العامل الأهم في اتخاذ الطالب قراره بالتسجيل في الكلية؛ والتسجيل السليم بدوره ضروريٌ لتوفير الدعم اللازم للبرامج الرفيعة المستوى. ولا بد أن نقاوم البواعث على إضافة برامج أكاديمية معينة أو تعزيز برامج أخرى مجرد إمكان وجود بعض الطلبة فيها حالياً، أو احتمال اجتذاب بعضهم إليها مستقبلاً. وعلينا بدلاً من ذلك أن نركز على تقديم تجربة تعليمية استثنائية للطلبة في إطار كل برنامج.

ومؤسسات التعليم العالي في أنحاء البلاد منخرطة في مساعٍ مماثلة، لاختبار نفسها سعياً إلى تحسين جميع فعالياتها. وما نفعله نحن لا يختلف عما تفعله المؤسسات الراقية الأخرى. والمراجعات التي نجريها على برامجنا لا تتضمن نموذج التغيير الجذري الذي تشهده كليات ومدارس أخرى. ويرى البعض في هذه النتائج تغييراً طفيفاً، في حين قد يرى فيه البعض الآخر تغييراً كبيراً.

ومع ذلك، فإن التغيير جزء لا يتجزأ من أعرافنا، وهذا أحد مواطن قوتنا الكبرى. ولعل من المفيد التعمق في دراسة وتحليل عددٍ من المقترحات الخاصة بالبرامج الجديدة التي قدمها أعضاء الهيئة التدريسية في أثناء العملية. ومن المناسب كذلك للمدرسة متابعة تطور البرامج الجديدة في الوقت الذي تُسحب فيه برامج أخرى تدريجياً؛ إذ عن طريق هذه العملية يتجدد المنهاج الدراسي والمدرسة ذاتها، ويسري فيهما نبض حياة جديدة،

بما ينسجم كثيراً مع نهجنا المتبع منذ زمنٍ طويل. ومن المهم، مع ذلك، استنباط طريقةٍ لمراجعة أيِّ مقترحاتٍ ترمي إلى إضافة برامجٍ جديدةٍ لا تحمل مزايا الفكرة فحسب، بل الأثر الصالح على الملاك التدريسي والموارد المالية والبرامج الحالية.

أخيراً، لا بدُّ من الإقرار بأن مراجعة البرامج الأكاديمية يجب أن تُجرى دورياً، لا مرةً واحدة. ولتحقيق ذلك الغرض أوعزتُ إلى إدارة المدرسة بصوغ مسودةٍ منهاج عملٍ لمراجعة البرامج في المستقبل.

مدرسة خاصة للآداب الإنسانية:

مختارات من قراراتٍ تتعلق بالبرامج الأكاديمية

الفلسفة والدين

بملاكٍ تدريسيٍّ مؤلَّفٍ من شخصين بدوام كامل، يقدم هذا البرنامجُ حالياً درجة الإجازة الجامعية في الفلسفة والدين، وموضوعاً دراسياً ثانوياً فيهما، إضافةً إلى مساقاتٍ دراسيةٍ في منهاج التعليم العام. كذلك فإن أحد أعضاء الملاك التدريسي في هذا البرنامج منخرطٌ في موضوع دراسي رئيسي متعدد الاختصاصات يتطلَّب مشاركة أعضاء من الهيئة التدريسية ذوي اختصاصاتٍ مختلفة. وفي حين أن الإقبال منخفضٌ جداً على اختصاص الفلسفة والدين، فإن المساقات الدراسية في هذين المجالين أساسيةٌ لمنهاج التعليم العام المعتمد لدينا. وقد وُلِّدَ الموضوعُ الدراسيُّ المتعدد الاختصاصات اهتماماً ملحوظاً وإقبالاً متزايداً. من هنا ستحرص المدرسة على القيام بالإجراءات الآتية:

أ- استبقاء درجة الإجازة الجامعية في الآداب، وتعزيزها (إذا كانت نسبة الإقبال تسمح بذلك مستقبلاً) في الموضوع الدراسي الأساسي [المتعدد الاختصاصات]. ومن أولى الخطوات نحو التعزيز دراسة مقترحات إحداث منحة نقدية لتمويل عملية استضافة محاضرين لمصلحة البرنامج.

ب- استبقاء الموضوع الدراسي الثانوي في الفلسفة والدين، إضافةً إلى المساقات التعليمية العامة في هذين الميدانين.

ج- وقف درجة الإجازة في الفلسفة والدين.

علم النفس (السيكولوجيا)

تتألف الهيئة التدريسية في اختصاص علم النفس حاليًا من ثلاثة أعضاء متفرغين، ورابع غير متفرغ. لكن أحد الأعضاء المتفرغين أعلن بإحالته على التقاعد في نهاية العام الدراسي الحالي. يقدم البرنامجُ درجتَي إجازة في علم النفس (بتركيز على مجالي الإرشاد والفنون الفكرية) والاختصاص الفرعي في علم النفس، إضافة إلى مساقات التعليم العام. ويلاحظ شمول في عدد المساقات المقدمة، إذ يزيد عدد ما أُدرج منها في فهارسنا على أربعة وعشرين مساقًا - وهذا أكثر مما يمكن تقديمه بالتزام قواعد الدقة والتواتر المنطقي. ومع هذا العدد الكبير من المساقات، فإن ثمة جوانب من علم النفس تُعدُّ أساسيةً لإغناء أي برنامج.

ثم إن هناك برنامج بكالوريوس متعدد الاختصاصات، ودرجة إجازة في الدراسات الإنسانية؛ وهذه من الاختصاصات المشتركة بين عدة أقسام.

ويكاد اختصاص علم النفس يحتلُّ المراتب العليا في قائمة اهتمامات الطلبة العتيدين في مختلف أنحاء البلاد، ونحن نلتقى بالفعل عددًا كبيرًا من التساؤلات عن هذا البرنامج كلَّ عام. ويحقق التسجيل في علم النفس بصفته موضوعًا أساسيًا في مدرستنا نسبةً جيدةً نسبيًا، علمًا بأن جوانب من برنامجنا في علم النفس كانت مثارًا لانتقاد المدرسين والطلبة على مدى السنوات القليلة الماضية.

وعلم النفس ميدانٌ لتطورٍ مهمٍّ للمدرسة، فيما لو أمكن تعزيز البرنامج وإغناؤه لاجتذاب الطلبة المتميزين واستيعابهم. من هنا ستحرص المدرسة على تحقيق ما يلي:

أ- استبقاء وتعزيز درجة الإجازة في علم النفس، وتقديم موضوع اختصاص مؤلَّف من وحدة واحدة رصينة، ووقف الدرجتين العلميتين المنفصلتين، المتاحتين حاليًا.

ب- استبدال منصب كامل الدوام بعضو الهيئة التدريسية المتقاعد، على أن تحدّد مسؤوليات المنصب ومهامه استنادًا إلى متطلبات الاختصاص الأساسي الموحد

المذكور آنفاً. يمكن أيضاً النظر في إمكان إضافة عضورابعٍ لملاك المدرّسين إذا ما دعت الضرورةُ إلى ذلك في المستقبل.

ج- الإبقاء على الاختصاص الثانوي ومساقات التعليم العام.

د- وقف درجة الإجازة في الدراسات الإنسانية.

اللغات الأجنبية

يتألّف الملاك التدريسيُّ لبرنامج اللغات الأجنبية حاليّاً من عضويّن كاملَي الدوام، يُتمم بثلّةٍ من المدرّسين الزائرين من ذوي الدوام الجزئي. وتُقدّم حاليّاً درجةُ الإجازة في اختصاصاتٍ أساسيةٍ باللغات: الفرنسية والإسبانية واللغات الأجنبية؛ وفي اختصاصاتٍ ثانويةٍ باللغات: الفرنسية والإسبانية واللغات الأجنبية كذلك؛ إضافةً إلى مساقاتٍ دراسيةٍ باللغتين: الصينية والروسية. ويشار إلى أن المساقات الصينية بالذات تلبّي اهتماماً متنامياً بالدراسات الآسيوية لدى بعض أعضاء ملاكنا التعليمي.

وتتبدّى أهميةُ دراسة اللغات الأجنبية بنوعٍ خاصٍ للطلبة الخريجين المقبلين على دخول معترك الحياة في المجتمع العالمي. ومع ذلك يلاحظ أن التسجيل في اللغات الأجنبية بوصفه موضوع اختصاصٍ أساسياً ضعيفٌ جداً، بل تشير المعطيات الوطنية المتاحة، التي تتناول اهتمامات الطلبة، إلى احتمالاتٍ ضئيلةٍ لازدياد أعداد الطلبة في الاختصاصات الأساسية في المستقبل المنظور.

من هنا ستلتزم المدرسة بما يلي:

أ- استبقاء اللغتين: الفرنسية والإسبانية اختصاصين فرعيين.

ب- الاستمرار في مساقات اللغات: الصينية والفرنسية والإسبانية، ووقف مساقات اللغة الروسية.

ج- الاستمرار في مساقات اللغات الأجنبية في إطار منهاج التعليم العام.

د- وقف برامج الإجازة الجامعية في اللغات الأجنبية والفرنسية والإسبانية، والاختصاص الثانوي في اللغات الأجنبية.

الحوسبة الأكاديمية

شهدت الحوسبة الأكاديمية تطوراً سريعاً على مدى عدة السنوات الفائتة، وباتت اليوم تشمل المختبرات الحاسوبية، والحواسيب في كل قسم، والحواسيب على مكاتب أعضاء الملاك التدريسي، والحواسيب الإضافية المستعملة لأغراض تعليمية في ستة أقسام، إلى جانب الحواسيب الموثوقة في أرجاء المكتبة. ثم إن كثيراً من الطلبة يمتلكون أجهزتهم الحاسوبية المحمولة الخاصة بهم في مباني سكنهم. ويجدر بالذكر أن هناك مشروع برمجيات جديدًا قيد التنفيذ حالياً، يرمي إلى تيسير النفاذ إلى شبكة الإنترنت أكثر فأكثر. وتتضمن المشروعات المستقبلية ربط المختبرات ومكاتب المدرسين بعضها ببعض، وبالمنظومة الحاسوبية الإدارية، ثم أتمتة المكتبة كلياً.

ولتلبية المتطلبات المتزايدة لجميع الأقسام، ستعزز الحوسبة الأكاديمية برفدها من الوجوه الآتية:

أ- زيادة عدد العاملين لصيانة مكتبة البرمجيات ومخزون العتاديات، وعتاديات المكاتب والمختبرات، ولتدريب المدرسين والعاملين، ولتشغيل الشبكات المختلفة، ولتقييم البرمجيات والعتاديات تمهيداً لاقتنائها.

ب- زيادة المبالغ المخصصة للأمداد واللوازم، والنفقات الهاتفية، والعتاديات والبرمجيات الجديدة، ومواد التدريب، والطلبة المكلفين بمراقبة المختبرات.

ج- الالتزام بالتعاقد مع مدرّسين وعاملين أولي خبرة حاسوبية.

وتأسيساً على عملية ترتيب أولويات البرامج، تأكّدت الحاجة إلى امتلاك تقانة من شأنها أن تخدم الأغراض التعليمية، باعتبارها أولوية واضحة لا بدّ من

صرف الهمة إليها. وإن تقديم برامج أكاديمية تُعد الطلبة لدخول القرن الحادي والعشرين يستلزم عتاديات وبرمجيات في العديد من البرامج.

جامعة حكومية

قرارات مختارة تتعلق ببرامجها الأكاديمية

البرامج المتعددة الاختصاصات

من مطالب السياسة الجديدة أن يُنسب جميع أعضاء الهيئة التدريسية إلى قسم معين، لأسباب تتعلق بقرارات الإدارة والتثبيت الوظيفي والترقيع الوظيفي والإجازات وتنظيم الميزانية. وقد لقي هذا المطلب قبلاً. على أن ثمة مخاوف من أن الطبيعة السليمة المتعددة الاختصاصات لبعض البرامج قد تضعف نتيجة لذلك. وللحؤول دون هذا الاحتمال، نورد فيما يلي بعض التوجيهات لمنسقي البرامج ذات الاختصاصات المتعددة، ولعمادة كلية الفنون الإنسانية الحرّة:

أ- يُعطى جميع منسقي البرامج المتعددة الاختصاصات زمن إعفاء من مكافئات الدوام الكامل، توكيداً لتنسيق برامجي كافٍ.

ب- يُحدث كلٌّ من المجالات المتعددة الاختصاص لجاناً استشارية تتألف من مدرّسين من اختصاصات معرفية غير اختصاص القسم المقدم.

ج- تتولى عمادة الفنون الإنسانية الحرّة أمر التنسيق المتعدد الاختصاصات.

د- توضع البرامج المتعددة الاختصاصات الجديدة، عند إنشائها، في قسم لديه لجان استشارية من بين الاختصاصات المعرفية المشاركة.

كلية الموسيقى

من المتوقع أن تبقى الحاجة إلى خريجي أداءٍ موسيقي ومعلّمي موسيقا على جميع المستويات ثابتةً ومستقرّةً نسبياً مدة التخطيط. وسيزداد الطلب على حملة شهادة الماجستير، وعلى الطلبة المرشحين للدكتوراه في مجال الأداء، والدراسة النظرية

والتأليف الموسيقي، وأصول التدريس والقيادة. وسيزداد الطلب كذلك على خريجين متمكّنين في مجالات العمل (إدارة فنون، وتسويق فنون، وتجارة موسيقية). وتماشياً مع توصيات [وكالة الاعتماد المتخصصة]، يُتَوَقَّع أن يزيد أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية من فعاليتهم، وربما استلزم تخفيفاً من درجة الالتزام ببعض برامج الخدمة الحالية التي ترعاها الكلية.

وستواصل كلية الموسيقى إسهامها في المناخ الثقافى الجامعي وما يحيط به، وذلك عن طريق الاستمرار في تقديم مجموعة منوعة من برامج الخدمة، أو تخفيضها؛ وهذا يشمل العزف المنفرد، والحفلات الموسيقية، والأوبرا، والعروض والمهرجانات الموسيقية، والمعارض، والندوات، والدروس الموسيقية، وورشات العمل، والحلقات الدراسية. وستزيد الكلية إلى أقصى حد ممكن من علاقاتها العامة وحشد إمكانات فرقها الموسيقية المؤدية، باعتبارها وسيلة لتوكيد ظهورها وتعزيز مكانة الجامعة ككل.

ويُتَنَظَر أن تكثف الكلية جهودها الرامية إلى إضافة 30 خريجاً إلى عدد خريجها في غضون السنوات الخمس القادمة، وأن تزيد من دعمها للفعاليات الموسيقية المختلفة بقصد تحسين المرافق التعليمية ومستوى الأداء، وتطوير قاعات العمل من النواحي الإنشائية والجمالية والمواصفات الصوتية والسمعية. كذلك ستعمل على تخفيض عدد الشهادات العلمية، تنفيذاً لتوصيات من وكيل الشؤون الأكاديمية، ليقصر على خمسة خريجين بدرجة البكالوريوس، واثنين بدرجة الماجستير، واثنين من حملة الدكتوراه.

كلية العلوم الصحية

يُتَنَظَر أن يبقى الإقبال على جميع البرامج في الكلية مرتفعاً على مدى السنوات الخمس القادمة. وستظل الجامعة المصدر الأول لتصنيف المهنيين الصحيين في المنطقة. أما النفقات المترتبة على تطوير درجة الماجستير في اختصاص التمريض لاكتساب كامل صفة الاعتمادية المتخصصة، فما زالت فوق إمكانات الجامعة في الوقت الحاضر. كذلك سيعاد تنظيم بنية الكلية، كما هو وارد في توصيفات الخطة. وستعاون عمادة الكلية مع وكيل الشؤون الأكاديمية لتحديد الخطوات والإجراءات الواجب اتخاذها، والبرامج

المزمع وقفها وإخراجها تدريجياً. وستنسق العمادة هذه الخطة مع سائر العمادات الأخرى المعنية.

ثم إن ثلاثة من أقسام الكلية مرشحة لكي تسمى «مراكز التميز» في الجامعة. وستواصل العمادة مساعيها في تحصيل التمويل اللازم لمراكز التربية الصحية، وقد تقدمت إلى وكيل الشؤون الأكاديمية بخطتها فيما يتصل ببنية المركز الصحي الجديد المتعدد الاختصاصات وطبيعة أنشطته المقترحة.

جامعة خاصة

قرارات مختارة تتعلق ببرامجها الأكاديمية

بيان في توجهات البرامج

يتوجه تركيز [هذه الجامعة] أولاً وبالذات إلى المستقبل.

وبناءً على رسالتها التي يفصح عنها تاريخها، نسعى إلى إعداد الخريج لتحقيق متطلبات المستقبل.

ولما كان من المتعذر أن تكون الجامعة بمنزلة كل شيء لكل الناس، فنحن مضطرون إلى التركيز على مواردنا - البشرية والمالية والمادية - في تقديم برامجنا وخدماتنا الأكاديمية، بما يسهم في تحقيق رسالتنا المنشودة. وعلينا أن نحسن اختيار أولوياتنا وتحديداتها ضمن نطاق قدرة مواردنا المتاحة. وهذا يعني بالتعريف أن علينا استبعاد بعض الفعاليات، حتى تلك التي قد نكون منخرطين فيها، وتحويل مخصصاتها من الموارد إلى قضايا وفعاليات نتوخى مدّها وتعزيزها، باعتبارها مركزية وأساسية لتحقيق مقاصدنا.

تتفرّد [هذه الجامعة]، من بين سائر المؤسسات المستقلة، في الإعداد للمستقبل، وذلك عن طريق موازنة: (أ) عراقة وقوة ومرونة العلوم والفنون الحرّة من جهة، واستشرافات وتحديات مهّن وأعمال منتخبة من جهة أخرى؛ و(ب) تقاليد التميز التعليمي من جهة، والالتزامات المهنية والمؤسسية في إدارة الفعاليات الأكاديمية والخدمية العامة.

ولتحقيق هذا التوجُّه والمحافظة على هذه التوازنات، فإن الجامعة عازمةٌ على توطيد أساسٍ متينٍ للعلوم والفنون الحرّة، وعلى رفقٍ عددٍ منخبٍ من البرامج الاحترافية التي تتيح للخريجين التنافسَ البناءَ على فرص العمل، كلٌّ في مضمار اختصاصه، إضافةً إلى استقصاء فرصٍ تعليمية متقدّمة.

وقد استُكملت عملية ترتيب أولويات برامجنا الأكاديمية؛ والتوصيات اللاحقة يجب النظر إليها في إطار ترتيب الأولويات ذاك. ويُفهم من هذا أن أيّ برنامج يوصى بتعديله -فيما لو كان مستقلاً بذاته- قد يستحق استمرار اعتماده في الجامعة. لكن قد يتبيّن قصوره قياساً إلى البرامج الأخرى التي قيس بها، وقد يوصى بتعديله قياساً إلى الموارد المتاحة للنهوض به إلى درجة التميّز.

الهندسة

أعدت البرامج الهندسية في الجامعة لتوفّر: (1) برامج شهادات أكاديمية احترافية رصينة وتنافسية مع صنوانها من البرامج؛ (2) مراكز بحوثٍ علمية توازن بين الخدمات البحثية والاحترافية للطلبة والحاجات الجامعية والاجتماعية؛ (3) مساقاتٍ خدميةً ومساندةً من برامج أخرى في الجامعة.

وتتمتع الهندسة الكهربائية بإقبالٍ شديدٍ على الصعيد الوطني (الخمس الثاني)، وبتنافسٍ محدودٍ جداً بين جامعات المنطقة. أما البرامج فمستقرة نسبياً، وأما الاعتمادية [التخصصية] والبحوث المتميزة وسجل الإنجاز في ميدان النشر والنجاحات المحرزة في التمويل الخارجي فتنبئ جميعاً بالتفوّق. وأما الإنتاجية فأدنى من المعدل الوسطي، بسبب مساس الحاجة إلى التجهيزات والمنشآت، وعمق وتعقيد المادة المقدّمة على مستوى درجة الدكتوراه. ولعلّ ذلك قد أدّى إلى التوسّع المفرط في عدد أعضاء الملاك الأكاديمي. إذن يحتاج هذا البرنامج إلى إغناءٍ ومزيد دعم.

ولم تحرّز الإدارة الهندسية سوى الحد الأدنى من النجاح على مدى السنوات الخمس الفائتة، بسبب من انخفاض الإقبال الوطني عليها، ومحدودية الموارد البشرية المخصّصة لها، مما يجعل من الصعب تسويق استمرار هذا البرامج الجامعي. أما تأثيره الداخلي

ففي حدّه الأدنى، حتى إنه يوهن من شدة التركيز على جوانب القوة في الجامعة، ولا بدّ إذن من إخراجه تدريجيًّا.

أما الهندسة الميكانيكية فتمتّع بإقبالٍ وطنيٍّ شديدٍ (الخمس الثاني)، وتزايدٍ في التوجّه المحليّ. ويذكر أن الروح التنافسية في المنطقة عند أدنى حدودها، وأن بحوث المدرّسين ومنشوراتهم البحثية جيدة. على أن صغر منطقة هذا البرنامج وانخفاض إنتاجيتها مثار تساؤلاتٍ عن مدى فاعليته، لكن وجوده ضمن برنامجٍ هندسيٍّ شامل عاملٌ مهم من شأنه أن يُحدث تأثيرًا صحيًّا بين المجتمع والصناعة. ومن ثم فإن هذا البرنامج مرشّحٌ للاستمرار، شريطة وضع خطةٍ مستقلةٍ تحدّد المعايير المرجعية لاستمراره.

الفنون

يحاول قسم الفنون أن يقدم درجة الإجازة الجامعية في الفنون والفنون الجميلة، مع التركيز على أربعة جوانب. وهذا يمثل -من الوجهة الأكاديمية- عبئًا إضافيًا على الموارد البشرية التعليمية المتاحة للبرنامج، ويستلزم عددًا كبيرًا من المدرّسين المساعدين.

يلاحظ هنا أن المطلب الوطني يقع في الخمس الأعلى، لكن خطّ التوجّه المحليّ يسجّل انخفاضًا كبيرًا، ومنافسةً متواضعةً من المؤسسات الأكاديمية في المنطقة، وإمكانيةً غير مستثمرة في تسلسل البيانات الحاسوبية.

ويقيم الطلبة -من الناحية النوعية- عن طريق مراجعة مجموعةٍ مختارةٍ من إنجازاتهم. وفي حين تنخفض المعطيات المتعلقة بنتائج الطلبة إلى أدنى الحدود، يلاحظ وجود حصيلةٍ إبداعيةٍ طيبة لدى أعضاء الملاك التدريسي.

يصنّف البرنامج، تبعًا لحجمه، في الخمس الرابع؛ أما إنتاجيته فهي متوسطة. ويشار إلى أن الآثار الداخلية مهمة أيضًا، ولاسيما لبرنامج التعليم الابتدائي بالذات.

وإذا علمنا أن ثلاثة من أعضاء الهيئة التدريسية الأربعة الدائمين قد شارفوا سنّ الإحالة على التقاعد، أدركنا أن الوقت قد حان لوضع خطةٍ أكاديميةٍ محدّدةٍ للقسم تتضمن ما يلي:

(أ) إخراج برنامج الإجازة الجامعية في الفنون الجميلة، مع استبقاء الإجازة العامة في الفنون.

(ب) تركيز الاهتمام على اختصاصيين أو ثلاثة فقط.

(ج) إخراج فن الاستديو موضوعاً دراسياً فرعياً.

(د) إنشاء علاقات أكاديمية جديدة مع المجتمع.

من عدة مؤسسات:

قرارات مختارة تتعلق بالبرامج الإدارية

التثبيت الوظيفي وتقييم الملاك التدريسي

لضمان استمرار فاعلية التثبيت الوظيفي، يُطلب إلى العمادة الأكاديمية إجراء عملية مراجعة للأداء بعد التثبيت. والواقع أن الحاجة باتت ماسة لإحداث نظام للرواتب والأجور قائم على الأداء، ويشتمل على ثلاثة مكونات: الراتب القاعدي، وضبط السوق، والراتب المستحق بناءً على كفاية الأداء.

ستسعى الكلية إلى تحديد نسبة 80 في المئة من عدد أعضاء الهيئة التدريسية يحق لهم التثبيت الوظيفي. ويُعدُّ هذا الإجراء ضرورياً لإعطاء الكلية الفرصة لتعزيز مفهوم التثبيت وضمانه، وتحقيق المرونة اللازمة لتصريف شؤونها في المستقبل. تمحَّص هذه النسبة المئوية سنوياً فيما بين المدارس.

شؤون الطلبة

يُزَمَع إعادة تنظيم دائرة شؤون الطلبة في مطلع شهر أيلول/سبتمبر [1999]، بغية تحسين فعالية الإدارة عن طريق إعادة تنظيم المواقع والمراتب والتسميات، وتخفيض عدد الوحدات.

أ- ترجع الخدمات الصحية، وخدمات التطوير الطلابية، وقسم المساعدات المالية الطلابية، وقسم الأنشطة الطلابية، وأمين السجل إلى نائب رئيس المؤسسة في شؤون الطلبة. وسيتركز الاهتمام بنوع خاص على التوجيه والإرشاد الأكاديمي

ووظائف الدراسة العميقة للتخطيط المهني. ولا شك في أن ذلك سيتطلب تعاوناً ودعمًا من المجتمع الجامعي كلاً.

ب- يتحد مركزُ الاستشارة والإرشاد المهني، والمركز الصحي، ومركز الموارد في وحدةٍ واحدة، لتحقيق وفرٍ صافٍ مقداره 1.0 من مكافئات الدوام الكامل (FTE).

ج- يعاد تنظيم أقسام: المساعدات المالية، وخدمات العاملين القدامى، والتشغيل الطلابي، لتصبح وحدةً واحدة تحقق وفرًا صافيًا مقداره 5. FTE.

د- تلغى الوحدة الإدارية للبرامج والخدمات الخاصة، وتُخرج تدريجيًا، لتحقيق وفرًا صافيًا 2.0 FTE.

هـ- يقوم مكتبُ أمين السجل بتخفيض عدد العاملين بما يعادل 5. FTE.

و- يُنقل مكتبُ خدمات الطلبة الأجانب ومركزُ التعيينات إلى مركز التقدم الجامعي، لتحقيق انخفاض مقداره 12.5 في FTE لمصلحة شؤون الطلبة. وتُجرى في الوقت نفسه عملية إعادة تنظيم أخرى يُنتظر أن تخفّض الزيادة الصافية لـ FTE في مركز التقدم الجامعي بمقدار 1.0 من FTE المنقولة.

ز- يُنقل قسمُ الأمن العام، وخدمات مواقف السيارات إلى الخدمات الإدارية.

ح- تُدمج خدماتُ الطعام، وخدمات السكن، لتحقيق انخفاضًا بمقدار 13.0 من FTE.

الشؤون المالية

سيعاد تنظيم الشؤون المالية، ومنها: المحاسبة والعمليات والتزويد والمخازن، بغية تعزيز الفاعلية. وسيشمل التنظيم الجديد أيضًا بعض المباني كالإدارة، والنقل ومنظومة السيارات، وهندسة المشاهد الطبيعية والأراضي، والتخطيط والبناء، وأمن المباني. وستفضي عملية إعادة التنظيم هذه عن وفرٍ صافٍ مقداره 9.0 من مراكز FTE الوظيفية، وستُحدث التخفيضات البشرية في العملية المالية شواغر وظيفية إضافية بمقدار 5.0 من FTE، منها 2.5 ستُستعمل لتلبية حاجات مدقق الحسابات الحكومي، وإضافة عنصر داخلي يعزّز ملاك العاملين في دائرة الميزانية.

الدمج الإداري

تركزت أهداف الدمج الإداري في الكلية على ما يلي:

أ- تنظيم العمليات الإدارية وإحكامها في أقسام الكلية الأربعة جميعاً

ب- تخفيض الازدواجية في العمل

ج- توجيه الجهود والموارد إلى أكثر الخدمات الأساسية توافقاً مع أغراض الكلية

د- تعهد إيصال الخدمات وتحسينها

هـ- توفير مبلغ 500,000 دولار من النفقات الإدارية، يمكن إعادة توزيعها واستثمارها

في نفقات هي أعلى على سلم الأولويات

وقد استعملت الوسائل التالية لتحقيق أغراض برنامج الدمج الإداري:

أ- إعادة تركيب العمليات بغية دمج الوحدات وتخفيض نطاق تحكّم المديرين

ب- الاستغناء عن الوظائف الزائدة عن الحاجة، أو المكررة، أو ذات الأهمية

المنخفضة على سلم الأولويات

ج- توسيع نطاق مهام الإشراف للمديرين الأساسيين

د- الانتفاع من فئة العاملين المغمورين بصورة أكثر فاعلية

هـ- مراجعة المراتب الوظيفية المصنّفة، للتحقق من ملاءمة المواصفات للمراتب

التي تشغلها

و- اختزال بعض العمليات التي توسّعت بدرجة تجاوزت النطاق المقرّر لها أصلاً

ز- دمج العمليات المتماثلة، وتوفير النفقات الناجمة عن ذلك

ح- نقل بعض الأفراد أو إعادة توصيف مهامهم، بهدف تقليص التخفيض في القوة

العاملة إلى أدنى حدٍّ ممكن

الجهات المتأثرة:

مكتب الرئيس - دمج علاقات، الاستغناء عن مساعد واحد. وُفّر 5. FTE.

شؤون الطلبة - اختزال عمليات 16 وحدة إلى 8 وحدات، إقصاء موظف واحد، رفع أجور، إنزال مرتبة استشاريين للفعاليات، إعادة تعيين الدكتور ... في وظيفة شاغرة. وُفّر بما يعادل 3.3 FTE.

الشؤون الأكاديمية - دمج علاقات، إعادة تنظيم عمليات إدارة بحوث، إحالة برامج على اعتمادات مالية غير عامة، تخفيض خدمات الدعم الهندسي. وُفّر بما يعادل 3.5 FTE.

علاقات الكلية - دمج عمليات دائرتي الخريجين والتطوير، إلغاء وظيفة مساعد مدير شؤون الخريجين، نقل وظيفة تطوير واحدة، إلغاء وظيفة مكتبية واحدة. وُفّر بما يعادل 2.0 FTE.

الخدمات الإدارية - إلغاء وظيفة مراقب حسابات، نقل السيد ... إلى تدقيق الحسابات، إعادة تأليف قسم الشرطة وتخفيض عدد عناصره، إعادة تنظيم علاقات الإعلام الداخلي. وُفّر بما يعادل 7.0 FTE.

إجمالي الوُفّر: 788,000، 16.3 FTE دولار.

التقانة الإدارية

استناداً إلى مراجعة التقانة الإدارية، تُتخذ حالياً الخطوات الآتية:

أ- يتعين على جميع الأقسام التي تتمتع بإمكانية نفاذ مباشرة (على الخط) الالتزام باستعمال الوسائل الإلكترونية في عمليات الشراء والتزويد؛ وفي ذلك تخفيض لكمية الورق المستعمل في تنفيذ عمليات الشراء، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة، وتطوير وتبسيط للأداء، وضماناً للالتزامات المؤتمتة تجاه النظام المالي. الوفر التقديري: 56,000 دولار في غضون سنتين.

ب- ستبدأ دائرة شؤون العاملين بآتممة عملية الدخول الزمني للعاملين اعتباراً من بداية السنة المالية؛ وفي ذلك اختصاراً للعمل اليدوي، وزيادةً في درجة الدقة، واستغناءً عن بطاقات التوقيت الورقية والتصحيحات اليدوية. الوفر التقديري: 37,500 دولار في نهاية السنة الأولى.

ج- ستششر إدارة الإعانات معلوماتها على شبكة الإنترنت حصراً، فتستغني بذلك عن طباعة وتوزيع الكتيبات والاستمارات وما إلى ذلك من المعلومات المعتمدة على استعمال الورق. الوفر التقديري: 15,000 دولار.

د- سيبدأ قسم الحسابات والتدقيق بآتممة التحويلات المالية البينية، بدلاً من تقديمها ورقياً؛ وفي ذلك تقليل من استعمال الورق ومعدلات الخطأ والتأخير. الوفر التقديري: 56,500 دولار في نهاية السنة الثالثة.

مراجع

- American Association of Community Colleges and others. *Institutional Integrity Review Project*. Unpublished report. Washington, D.C.: American Association of State Colleges and Universities. November 15, 1993.
- American Perceptions of the Value and Costs of Higher Education*. Public opinion survey commissioned by the American Council on Education. Washington, D.C.: KRC Research & Consulting, 1998.
- Astin, A. W. *The American Freshmen: National Norms for Fall 1997*. Los Angeles: University of California at Los Angeles Higher Education Research Institute, and American Council on Education, 1998.
- Banta, T. W., and others. *Making a Difference: Outcomes of a Decade of Assessment in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Banta, T. W., and others. "Performance Funding Comes of Age in Tennessee." *Journal of Higher Education*, 1996, 67(1).
- Banta, T. W., Lund, J. P., Black, K. E., and Oblander, F. W. *Assessment in Practice: Putting Principles to Work on College Campuses*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Barak, R. J., and Breier, B. E. *Successful Program Review: A Practical Guide to Evaluating Programs in Academic Settings*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Barak, R. J., and Sweeney, J. D. "Academic Program Review in Planning, Budgeting and Assessment." In R. J. Barak and L. A. Mets (eds.), *Using Academic Program Review*. New Directions for Institutional Research, no. 86. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Barnett, L., and Li, Y. "Disability Support Services in Community Colleges." *American Association of Community Colleges Research Briefs*, 1997, 1.
- Barron's Profiles of American Colleges*. 22nd ed. New York: Barron's Educational Series, 1997.
- Bergquist, W. H. *The Four Cultures of the Academy*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Bergquist, W. H., and Armstrong, J. L. *Planning Effectively for Educational Quality: An Outcomes-Based Approach for Colleges Committed to Excellence*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

- The Board's Role in Accreditation*. Washington, D.C.: Association of Governing Boards, 1982.
- Bogue, E. G., and Brown, W. "Performance Incentives for State Colleges: How Tennessee Is Trying to Improve the Return on Its Higher Education Investment." *Harvard Business Review*, 1982, 60(6).
- Boyer, E. L. *Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate*. Princeton, N.J.: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1990.
- Breaking the Social Contract: The Fiscal Crisis in Higher Education*. Washington, D.C.: Council for Aid to Education, 1997.
- Bridging the Gap Between State Government and Public Higher Education*. Washington, D.C.: Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 1998.
- Burke, J. C., and Serban, A. M. *Performance Funding and Budgeting for Public Higher Education: Current Status and Future Prospects*. Albany, N.Y.: Nelson A. Rockefeller Institute of Government, 1997.
- Chait, R. P., Mortimer, K. P., Taylor, B. E., and Wood, M. M. *Trustee Responsibility for Academic Affairs*. Washington, D.C.: Association of Governing Boards, 1985.
- Clery, S. B., Lee, J. B., and Knapp, L. G. *Gender Differences in Earnings Among Young Adults Entering the Labor Market*. NCES 98-086. Washington, D.C.: U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, 1998.
- Cope, R. *Strategic Planning, Management and Decision-Making*. Higher Education Report, no. 9. Washington, D.C.: ASHE-ERIC, 1981.
- Cope, R. "Academic Program Review: A Market Strategy Perspective," *Journal of Marketing for Higher Education*, 1991, 3(2), 63-86.
- Davis, J. *College Affordability: A Closer Look at the Crisis*. Washington, D.C.: Sallie Mae Education Institute, 1997.
- DeHayes, Jr., D. W., and Lovrinic, J. G. "Activity-Based Costing Model for Assessing Economic Performance." In *Using Performance Indicators to Guide Strategic Decision Making*. New Directions for Institutional Research, no. 82. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Dickeson, R. C. "Planning for Downsizing." *SYNTHESIS: Law and Policy in Higher Education*, 1991, 3(4), 206-209.
- Dickeson, R. C. *National Survey on Planning in Higher Education*. Society for College and University Planning Southeast Update, January, 1994, p.1.
- Dickeson, R. C. Unpublished report to Noel Levitz consultants. Jan. 14, 1997.
- Dill, D. D. "Effects of Competition on Diverse Institutional Contexts." In M. W. Peterson and others (eds.), *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Dill, D. D. "Focusing Institutional Mission to Provide Coherence and Integration." In M. W. Peterson and others (eds.), *Planning and Management*

- for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Dolence, M. G., and Norris, D. M. *Transforming Higher Education: A Vision for Learning in the 21st Century*. Ann Arbor, Mich.: Society for College and University Planning, 1995.
- Donald, J. *Improving the Environment for Learning: Academic Leaders Talk About What Works*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Doucette, D., and Hughes, B. (eds.). *Assessing Institutional Effectiveness in Community Colleges*. Laguna Hills, Calif.: League for Innovation in the Community College, 1990.
- Douglas, B., Shaw, P. G., and Shepko, R. "Seventh Inning Stretch: A Retrospective of the NACUBO Benchmark Program." *Business Officer*, 1997, 31(6), 29.
- Edgerton, R. *Higher Education White Paper*. Unpublished monograph. Philadelphia: Pew Charitable Trusts, 1997.
- Enarson, H. L. "Reform and Renewal of Undergraduate Education." In Robert Zemsky (ed.). *Policy Perspectives*. Philadelphia: Pew Higher Education Research Program, Sept. 1990.
- Evers, F. T., Rush, J. C., and Berdrow, I. *The Bases of Competence: Skills for Lifelong Learning and Employability*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- Ewell, P. T. "Identifying Indicators of Curricular Quality." In J. Gaff and others (eds.), *Handbook of the Undergraduate Curriculum: A Comprehensive Guide to Purposes, Structures, Practices and Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997a.
- Ewell, P. T. "Strengthening Assessment for Academic Quality Improvement." In M. W. Peterson and others (eds.), *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997b.
- Farmer, D. W., and Napieralski, E. A. "Assessing Learning in Programs." In M. W. Peterson and others (eds.), *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Fink, I. "Adapting Facilities for New Technology and Learners." In M. W. Peterson and others (eds.), *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Finnegan, D. E. "Transforming Faculty Roles." In M. W. Peterson and others (eds.), *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Footlick, J. R. *Truth and Consequences: How Colleges and Universities Meet Public Crises*. Washington, D.C.: ACE/Oryx, 1997.

- Footlick, J. R. "The Holy Cow! Story: How the News Media Cover College Costs." *The Presidency: The Magazine for Higher Education Leaders*, 1998, 1(1), 28.
- Gaff, J., and others. *Handbook of the Undergraduate Curriculum: A Comprehensive Guide to Purposes, Structures, Practices and Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Gappa, J. M., and Leslie, D. W. *The Invisible Faculty: Improving The Status of Part-Timers in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Gardner, J. W. *Excellence: Can We Be Equal and Excellent Too?* New York: Harper & Row, 1961.
- Giving USA*. New York: American Association of Fund-Raising Counsel Trust for Philanthropy, 1998.
- Glen, P. *It's Not My Department! How America Can Return to Excellence—Giving and Receiving Quality Service*. New York: Berkley Books, 1992, 157.
- Graves, W. H., Henshaw, R. G., Oberlin, J. L., and Parker, A. S. *Infusing Information Technology into the Academic Process*. In M. W. Peterson and others (eds.), *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Hefferlin, JB L. *Dynamics of Academic Reform*. San Francisco: Jossey-Bass, 1969.
- Honan, W. H. "The Ivory Tower Under Siege: Everyone Else Downsized; Why Not the Academy?" *New York Times Education Life*, Jan. 4, 1998, p. 33.
- Ikenberry, S. O., and Hartle, T. W. *Too Little Knowledge Is a Dangerous Thing: What the Public Thinks and Knows About Paying for College*. Washington, D.C.: American Council on Education, 1998.
- Independence, Accreditation, and the Public Interest: Special Report on Accreditation*. Washington, D.C.: National Policy Board on Higher Education Institutional Accreditation, 1994.
- Ingram, R. T. *Transforming Public Trusteeship*. Washington, D.C.: Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 1997.
- Keffeler, J. B. "How Faculty Can Break the Impasse on Tenure." *Trusteeship*, 1997, 5(6), 6.
- Keller, G. *Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983. See also Marchese, T. "Academic Strategy: Five Years Later." *AAHE Bulletin*, Feb. 1988, pp. 3–6.
- Keller, G. "Examining What Works in Strategic Planning." In M. W. Peterson and others (eds.), *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Knopp, L. "Remedial Education: An Undergraduate Student Profile." *American Council on Education Research Briefs*, 1995, 6(8).

- Law and Higher Education: Issues in 1998*. St. Petersburg, Fla.: Stetson University College of Law, 1998.
- Lawson, J. C. "Wall Street Is Watching." *Black Issues in Higher Education*, Jun. 27, 1996, p. 18.
- Leslie, D. W., and Fretwell, Jr., E. K. *Wise Moves in Hard Times: Creating and Managing Resilient Colleges and Universities*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Lewin, K. "Quasi-Stationary Equilibrium." In W. G. Bennis and others (eds.), *The Planning of Change*. Austin, Tex.: Holt, Rinehart and Winston, 1969.
- Lovrinic, J. G., DeHayes, Jr., D. W., and Althoff, E. J. "Developing an Economic Model: How One Midwestern University Is Approaching Cost Control." *Business Officer*, 1993, 27(1), 34.
- Lundquist, J. "A Complete Transformation: Activity-Based Costing Represents a Business Revolution." *Business Officer*, 1996, 29(12), 31-33.
- MacTaggart, T. J., and others. *Seeking Excellence Through Independence: Liberating Colleges and Universities from Excessive Regulation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- McCoy, M. "Governing and Administering Change." In S. L. Johnson and S. C. Rush (eds.), *Reinventing the University: Managing and Financing Institutions of Higher Education*. New York: Wiley, 1995.
- McGrath, D., and Townsend, B. K. "Strengthening Preparedness of At-Risk Students." In J. Gaff and others (eds.), *Handbook of the Undergraduate Curriculum: A Comprehensive Guide to Purposes, Structures, Practices and Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Mets, L. A. "Planning Change Through Program Review." In M. W. Peterson and others (eds.), *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Mingle, J. R. "The New Activism of State and System Boards." *Trusteeship*, 1998, 6(1), 34.
- Moody's Investors Service. *Higher Education and Other Not-for-Profits Ratings Group: 1996 Annual Review*. New York: Author, 1996.
- Mortimer, K. P. *Joint Commission on Accountability Reporting*. Washington, D.C.: American Association of State Colleges and Universities, American Association of Community Colleges, and National Association of State Universities and Land-Grant Colleges, 1995-1997.
- National Association of College and University Business Officers (NACUBO). *Benchmarking for Process Improvement in Higher Education*. Washington, D.C.: Author, 1994.
- National Enrollment Management Survey Results, Four-Year Institutions, Fall, 1997*. Denver: USA Group Noel Levitz National Center for Enrollment Management, 1998.

- Neff, C. B. "Planning and Governance." *Journal of Higher Education*, 1971, 42(1), 116.
- Neumann, A., and Larson, R. S. "Enhancing the Leadership Factor in Planning." In M. W. Peterson and others (eds.), *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- The Official Directory of Graduate Programs*. 16th ed. 4 vols. Princeton, N.J.: Educational Testing Service, 1997.
- Phipps, R. A., Wellman, J. V., and Merisotis, J. P. *Assuring Quality in Distance Learning: A Preliminary Review*. Washington, D.C.: Council for Higher Education Accreditation, Apr. 1998.
- Reaping the Benefits: Defining the Public and Private Value of Going to College*. Washington, D.C.: Institute for Higher Education Policy, 1998.
- Reinventing Undergraduate Education: A Blueprint for America's Research Universities*. Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1998.
- Returning to Our Roots: The Student Experience*. Report of the Kellogg Commission on the Future of State and Land-Grant Universities, 1997.
- Shirley, R. C., and Volkwein, J. F. "Establishing Academic Program Priorities." *Journal of Higher Education*, 1978, 49(5), 472-488.
- Skolnik, M. L. "How Academic Program Review Can Foster Intellectual Conformity and Stifle Diversity of Thought and Method." *Journal of Higher Education*, 1989, 60, 619-643.
- The States and Graduate Education*. Task Force on Graduate Education of the Education Commission of the States. Denver: Education Commission of the States, 1975.
- Straight Talk About College Costs and Prices*. Report of the National Commission on the Cost of Higher Education. Phoenix, Ariz.: Oryx Press, 1998.
- Stringer, W. L., Cunningham, A. F., O'Brien, C. T., and Merisotis, J. P. *It's All Relative: The Role of Parents in College Financing and Enrollment*. USA Group Foundation New Agenda Series, vol. 1, no. 1. Indianapolis: USA Group Foundation, 1998.
- Trussel, J. M., and Bitner, L. N. "As Easy as ABC: Re-engineering the Cost Accounting System." *Business Officer*, 1996, 29(12), 34-39.
- U.S. Department of Education. National Center for Education Statistics. *Current funds expenditures of institutions of higher education in current dollars, by purpose: Fiscal years 1987 through 1995*. Washington, D.C.: Government Printing Office, 1997.
- Wilson, R. "Contracts Replace the Tenure Track for a Growing Number of Professors." *Chronicle of Higher Education*, Jun. 12, 1998, p. A12.