

## الفصل الثاني:

## تحديد القيادة المسؤولة

عندما تُنجز أعمالُ أنجح القادة،

ينسب العاملون الفضلَ إلى أنفسهم.

لاو-تسو

تتحول القيادة، شأنَ تقانة الحاسوب، تدريجياً باتجاه نموذج أكثر توزيعاً في المؤسسات الحديثة، حتى إن الكليات والمعاهد والجامعات بدأت تدرك الظهور المتنامي للقيادة وترابطهم في المؤسسة على مختلف الصُّعد. وما من شك في أن لهذا الانتقال من نظام قياديٍّ تراتبٍ إلى نظامٍ موزعٍ استشرافاته الإيجابية وتحدياته، في وقتٍ تواجه فيه مؤسساتُ التعليم العالي قضايا حاسمةً غايةً في الأهمية. لذلك كان لا بدَّ -من وجهة ترتيب أولويات البرامج الأكاديمية- من إجراء تقويمٍ عاجلٍ لنطاق القيادة المؤسساتية ومستوى جودتها، ابتغاء الوقوف على ثلاثة أمور هي: بواعث التغيير اللازم، وقوة العزيمة على متابعة التغيير إلى أن يؤول أكله، والحاجة إلى وضع توازنٍ ملائمٍ بين المسؤولية والسلطة.

## مصادر الإصلاح

تبيَّنتُ من تجربتي وخبرتي الشخصية أن الحافز إلى الإصلاح، في إطار إعادة توزيع البرامج الأكاديمية على المستوى المؤسساتي، ينشأ عن أحد مصادر ثلاثة هي: الرئيس، أو مجلس الإدارة، أو وكيل الشؤون الأكاديمية.

## الرئيس:

يعمل رئيسُ الجامعة أو المؤسسة الأكاديمية العليا، مثاليًا، عند نقطة التقاء مصالح المؤسسة وقضاياها والجهات المسهمة فيها. ومن الضروري أن يتحلَّى الرئيسُ بنظرةٍ

مؤسسية شاملة، تمكنه من أن يقوم، بحكم موقعه المؤاتي هذا، وبما أوتي من سلطةٍ وصلاحيات تعضد مسؤولياته الهامة، بإطلاق عمليات الإصلاح على مستوى المؤسسة الأكاديمية برمتها. وفي عملية مسح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي أجريتها في عام 1993 على 1184 كلية وجامعة، صنّفت الإجابات الواردة الرئيس بأنه الركن الأساسي لمجمل التخطيط المؤسسي من نواحٍ ثلاث: لاضطلاعه بكامل مسؤولية التخطيط، وباعتباره الشخصية التي تتلقى تقارير القائمين على عملية التخطيط، وباعتباره يمثل أهم قوة دافعة لجهود التخطيط المؤسسي<sup>(1)</sup>.

وقد غدا من المؤلف في أدبيات التعليم العالي الجزم بأن من غير المحتمل حدوث تغيير يُذكر دون موافقة الجهات التنفيذية العليا ودعمها الفاعل<sup>(2)</sup>. وظهر لي في سياق مشروعات الإصلاح الجامعي العديدة التي أشرفتُ عليها أن القوة المحركة المنتجة تتجسد في شخص الرئيس، وأن الرئيس الجديد الذي يحمل برنامج عملٍ جديدًا للمؤسسة - سواء في الجامعات الإقليمية المدعومة من الدولة أو في المعاهد الخاصة - هو من يتولى عمليات التحليل الشامل للبرامج. ولربما عبرت القوة الدافعة إلى العمل عن حاجة إلى تغيير أسلوب إدارة المؤسسة، أو إلى إذكاء العملية الهادفة إلى تحسين مستوى البرامج، أو إلى تطبيق رؤية الرئيس وفكراته عملياً. إن استعداد الجامعة لاجتياز هذا الاختبار، وما يستتبع ذلك من دعمٍ لنتائجه، يُعدُّ جزءاً من العهد الذهبي للرئيس الأكاديمي الجديد.

### مجلس الإدارة:

ليس الرئيس هو المكلف الوحيد بالضرورة للنهوض بالإصلاحات اللازمة، إذ قد يشارك فيها مجلس الإدارة. ففي إحدى الجامعات البحثية التي أنشئت على أرضٍ ممنوحة من الدولة، فرض مجلس الإدارة مشروعاً جديداً للتخطيط الاستراتيجي، يشتمل على ترتيب أولويات البرامج الأكاديمية، على ما عدّه المجلس رئيساً عاجزاً وأسيراً لنفوذ مجلس العُمد. ثم ما لبث هذا الرئيس أن استقال في غمرة العملية، واختار المجلس رئيساً آخر للجامعة كانت أولى واجباته المعلنة مواصلة العملية على تمامها. وأدى ذلك

(1) Dickeson, 1994.

(2) McCoy, 1995; Neumann and Larson, 1997.

إلى أن أصبحت المؤسسة اليوم أقوى بكثير مما كانت عليه. وفي مثال آخر كان مجلس الإدارة في معهد خالٍ خاص للفنون الحرة هو الجهة المتبنيّة للإصلاح. ويُذكر هنا أن أعضاء مجلس إدارة هذا المعهد يُنتَقون من بين أفراد القيادة المؤسّساتية، حيث تتعقّد أكثر فأكثر تقنيات التخطيط الاستراتيجي وتقييم المنتجات. وقد أدركت رئيسة مجلس الإدارة، وهي سيّدة ذات مؤهلات مؤسّساتية نافذة، أن التناظر بين الموارد والبرامج من شأنه أن يمزق المؤسسة، فأصرّت -والحقُّ يقال- على أن يرتبط إصلاح البرامج بالتخطيط ووضع الميزانية.

وتمرُّ مجالسُ الإدارة في الولايات المتحدة حالياً بمرحلة تغييرٍ ملحوظ، ولا يبدو الفارق بين الإدارة المؤسّساتية العامة والخاصة أكثر وضوحاً وجلاءً منه في بنية مجالس الإدارة وأسلوب عملها وإدارتها. فمجالس الإدارة الحكومية -التي يُنتخب بعضها انتخاباً، في حين يعين بعضها الآخر حكّامُ الولايات لأسبابٍ سياسية أو غير ذلك- يُنظر إليها على أنها تعمل على التراخي إلى درجة الجمود والعطالة في أسوأ الأحوال، أو على أنها رموزٌ للنظام البيروقراطي في أحسن الأحوال. ومع ذلك فإن كثيراً من رؤساء مجالس الإدارة الحكومية اليوم ينتابهم خوفٌ حقيقي من أن يكون انتخابُ أعضاء مجالس الإدارة أو تعيينهم قائماً على بواعث ترمي إلى تحقيق أيديولوجيات وبرامج قد تكون معاديةً وهداماً للمؤسسة. كذلك تعتمد مجالسُ إدارة النُظم، العاملة في عددٍ من الولايات الأمريكية، برامج إصلاحيةً مثيرةً للجدل مع ظهور نموذج أكثر فاعلية<sup>(1)</sup>. على أن بعض أعضاء مجالس الإدارة يرون في أنفسهم مراقبين وسدنةً، وكأنهم قد عُيّنوا في المجلس لتطهيره مما يشوبه.

هذا وقد ترأستُ بنفسني المجالس الاستشارية للحكّام في ولايتين، وعملتُ مع حكّام ولاياتٍ آخرين كذلك، ووجدتُ أن الحكّام عموماً ينظرون إلى عامل الزمن على أنه ثروة نفيسة، وأن الوقت المتاح لهم أقصر من أن يمكنهم من ترك أثرٍ لهم. وغالباً ما يتوخى الحاكم، في ملء الوظائف السياسية لأيّ مجلس ولاية، انتقاء المرشّحين ليكونوا عيوناً

(1) Mingle, 1998.

وآذاناً لمصلحة الحاكم، أو ليمارسوا ضغوطاً لمصلحة الحاكم عند اضطلاعهم بمراقبة دائرة أو مؤسسة حكومية. وقد عبر حاكم ولاية عن استيائه من مستوى أداء مؤسسات عامة تقع ضمن حدود ولايته بتعيين مجموعة أغلبيتها من خريجي نخبة من المؤسسات الأكاديمية الخاصة في المجالس التعليمية العليا للمؤسسات العامة، وذلك أملاً في انتقال بعض مزايا من يعتقد بأنه أعلى مستوى إلى مؤسسات الدولة.

وقد ينجم عن ذلك أحياناً عزلة أكاديمية تسعى معها إدارات الجامعات العامة إلى تفادي التدخل الملحوظ لأعضاء مجلس الإدارة أو الحد منه. فإذا ما اعتُبر أعضاء المجلس دخلاء غير مرغوبٍ فيهم، تضاءلت إلى حدٍ بعيد فرص بناء الثقة اللازمة. وتبدل حالياً مساعٍ وطنية لرفع مستوى اختيار المجالس الحكومية العامة، التي تقوم - على قلة عددها - بمراقبة المؤسسات الأكاديمية التي تقبل الغالبية العظمى من الطلبة الجامعيين الأمريكيين. ويُذكر أن اتحاد مجالس إدارة الجامعات والمعاهد العليا قد اعتمد برنامج عملٍ متعدد المراحل لتحقيق الإصلاحات في مجالس الإدارة، ويشمل ذلك توسيع مجال العضوية في المجالس، وانتخاب الأمناء القيمين على أساس من الجدارة والاستحقاق، وتخفيض عدد القوانين المفتوحة على الجمهور<sup>(1)</sup>.

وفي المقابل، تميل مجالس الإدارة الخاصة إلى أسلوب الانتخاب الذاتي في اختيار أعضائها الذين يتجلى التزامهم بالمؤسسة وحرصهم على استمرار نشاطها بمظاهر عدة؛ فأعضاء المجالس الخاصة يسهمون مالياً في مؤسساتهم ويحضون الآخرين على فعل ذلك، ومن شأنهم اتخاذ رؤى بعيدة الأمد للمؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية، إضافةً إلى أنهم يولون احتراماً وثقةً كبيرة لرئيس المجلس في تمثيلهم لدى الأوساط العامة والحكومية، والنيابة عنهم في التعاون مع مدير المؤسسة، علماً بأن هذه العلاقة الخاصة بين رئيس المجلس والمدير العام من شأنها أن توفر حلقةً ضرورية لتواصل فاعلٍ تفتقر إليه نظائرهم الجامعية الحكومية العامة. والقاعدة العامة - التي لا تخلو من استثناءات - تقول إن أعضاء مجالس الجامعات الخاصة يميلون عموماً إلى التشارك في

(1) Ingram, 1997.

بحث همومهم بمعزل. ومن القواعد المعلنة غير الرسمية أيضاً أنه كلما كانت اجتماعات مجلس الإدارة أكثر انفتاحاً ورواجاً، تزايدت تبعاً لذلك مظاهر التباهي والتأنق وتكلف المواقف السياسية لأعضائه.

وترتيب أولويات البرامج الأكاديمية أمرٌ مهمٌ يتطلب تسييره وسطاً ملائماً لتحقيق مصالح المؤسسة، والتزاماً بمتابعة القرارات المنبثقة عن العملية حتى التمام. وفي وسع مجالس الإدارة الشروع في تغيير بعض الجوانب، غير أن البت النهائي في جميع الأمور يستوجب منها العمل ضمن إطار ما تسمح به صلاحياتها.

### وكيل الشؤون الأكاديمية:

في الوقت الذي يتحوّل فيه رؤساء الجامعات إلى مسؤولين خارجيين يهتمون بجمع التبرعات ويحاولون استجلاب المخصّصات، يتحوّل وكلاء الشؤون الأكاديمية أكثر فأكثر ليصبحوا هم القادة الداخليين للجامعات في البلاد. وقد لاحظت في أغلب الجامعات الخاصة، حيث أسهمت في إنجاز عملية ترتيب الأولويات، أن القوة الدافعة الحقيقية للإصلاح تتمثل في شخص وكيل الشؤون الأكاديمية؛ فهو الذي يطّلع على بواطن الأمور، ولربما كان ما يراه مدعاةً للخوف والقلق، من قبيل برامج تفتقر إلى الموارد الكافية لإعطاء النتائج المتوخّاة منها، ومطالب متنافسة على موارد شحيحة لا يرجى الفوز لأيٍّ منها عملياً، وازدواجية في الجهود مع أمثلة عن حالات ميئوس منها، ووجود مستويات متفاوتة من الجودة - وهذه الأخيرة من أوضح الصور. ومن الملاحظ أن وكلاء الشؤون الأكاديمية كثيراً ما يبرزون من بين صفوف الأفراد العاديين في الهيئة التدريسية، وإلى تلك الصفوف يكون مآبهم في نهاية المطاف. ولعلّ مجرد التطلّع إلى ما بعد وظيفة الوكيل هذه حريٌّ بأن يثبّط القادة عن أداء أعمالهم، بل قد يناور بعض الوكلاء الأكاديميين للاستئثار بمنصب الرئاسة الأكاديمية لأنفسهم. على أن ذلك لم يحلّ دون وجود عدد كبير ممن أحسنوا استغلال مناصبهم ونفوذهم للشروع في عملية الإصلاح اللازم لتعزيز مؤسساتهم.

### القيادة والإرادة

إن الشروع في التغيير شيء، واستكمال التغيير شيء آخر مختلف تمامًا. فإذا ما عازمت مؤسسة على الدخول في عملية شاملة لترتيب أولويات برامجها الأكاديمية، تعين عليها إجراء دراسة تجيب فيها عن تساؤلات من مثل: هل نمتلك القيادة والشجاعة والإرادة لخوض هذا العمل حتى تمامه؟ وما مدى استعداد القيادة، ولاسيما منها الرئيس، لتوظيف إمكاناتها السياسية في عملية إصلاح ذات معنى؟ إن إجراء مثل هذه الدراسة للصورة المؤسساتية أمر ضروري في ضوء أمثلة سابقة أظهرت قصورًا في الإرادة أدّى إلى إخفاق في تنفيذ العملية.

و غالبًا ما يكون اتخاذ القرار في الجامعة ذا طابع سياسي. ومع تضارب المصالح، كما هو الشأن في سائر المعتركات التشريعية الأخرى، فإن المصالح المهيمنة -أو الآراء المتحالفة اللازمة للحصول على المصادقة- هي التي تفوز في النهاية. وأهم من ذلك أن المصالح لا تختفي عادةً بعد اتخاذ أي قرار؛ إذ من شأن أي تغيير مقترح لقانون في مجلس تشريعي أن يكشف عن جوانب اهتمام المؤيدين للتغيير أو المعارضين له. ومن المعروف أن القوى التي تحدث توازنًا سياسيًا هي قوى مستمرة وينبغي أخذها في الحسبان عند التخطيط لأي تغيير.

ويعرض التعليم العالي أمثلة لا فته للإحجام المؤسساتي عن تحقيق الإصلاح اللازم. ومن هذه الأمثلة واقعة كانت مثار الاهتمام الوطني قبل أكثر من عشر سنوات، مفادها أن رئيسة جامعة مقامة على أرض ممنوحة من الدولة اتخذت، بمساعدة وكيل الشؤون الأكاديمية فيها، قرارًا جريئًا بإجراء مراجعة شاملة للبرامج. وكان من المفترض أن يكون مجلس الإدارة مؤيدًا وداعمًا لعمليات الإصلاح اللازمة تلك. ومع ذلك، وفيما بدأت التوصيات تأخذ مسارها اعتمادًا على التحليل، بدأ أعضاء الهيئة التدريسية ممن يُحتمل أن تتأثر برمجهم بالتغيير المقترح بشن حملة للضغط في جميع أنحاء الولاية، اتصلوا فيها بأعضاء المجلس التشريعي، وزودوا وسائل الإعلام بمعلومات مضللة، واستعملوا الطلبة وسيلة للاعتراض على التغييرات المزمعة، وراحوا يروجون لحمالات عن طريق التراسل مع جماعات ضغط خاصة، ودسّوا في بريد الجامعة رسائل أغفلاً من المرسل، وأطلقوا التهديدات. وكان الضغط

موجَّهًا كُلُّهُ إلى مجلس إدارة الجامعة، الذي سمحَ لنفسه -إسقاطًا لمصداقيته- بأن يعترضَ لضغط عمدة الجامعة مباشرة، في انتهاكٍ لأنظمتها وقواعده الخاصة بضرورة التقيد بقنوات التواصل، فأدى ذلك إلى تراجع مجلس الإدارة عن دعمه، وأوقفَ عملية الإصلاح بالسماح للضغط السياسي بطمس قناعاته بالحاجة إلى الإصلاح. وهكذا ادَّعى المعارضون لأنفسهم تحقيقَ نصرٍ في البقاء على الوضع الراهن. أما رئيسة الجامعة، وقد خيَّبها نفاقُ أعضاء مجلس الإدارة في تسخيرها للمضي في العملية التي ها هم ينقضونها الآن، فانتقلت إلى رئاسة جامعةٍ أخرى أكثر احترامًا لنفسها.

وقد قُيِّضَ لي العمل مع مجالس إدارةٍ كانت تُجمَع في البداية على الحاجة إلى اتِّخاذ قراراتٍ صعبة تتصل بإعادة توزيع الموارد. وما إن يُطلع العمل وتشتدُّ موجاتُ الضغط حتى يتخلَّى أعضاء المجلس عمدًا أجمعوا عليه أو تعهدوا به، فيتنكِّرون لمبادئهم ولرئيسهم كذلك. بل إن بعض المجالس، في سياق أمثلةٍ أخرى، انقسمت إلى معسكراتٍ متناحرة تضطرُّ الإدارة إلى التدخل للوصول إلى تسويةٍ لقضايا ذات أهمية أكاديمية للمؤسسة. وقد اتفق لي مرَّةً أن عملتُ مستشارًا في جامعة، فاضطرتُّ إلى الاجتماع بفرقيْن متعارضين من مجلس الإدارة كلاً على حدة، في محاولةٍ لإيجاد تقاربٍ بينهما.

وإذ كان هذا السلوك مستنكرًا، فإن بالإمكان تحاشيه؛ ولتحقيق ذلك لا بدَّ، قبل الشروع بعملية الإصلاح الأكاديمي، من أن يتحرَّى أعضاء مجلس الإدارة النقاط الخلافية ويناقشوها، علمًا بأن المسائل القانونية والمالية تبقى مرهونةً بالنتائج، وكذلك القضايا الأكاديمية والإدارية. فالأقسام التي «تمتلك» برامج لا تتخلى عنها بسهولة قبل أن تستنفد إمكانات الدفاع عنها. وفي حدود ما يسمح به المجلس -بل يشجِّعه- من التواصل مع أعضاء العمدة التدريسية، يبقى دور الرئيس ونجاحه أمرًا غير مضمون.

وقد تتأخَّر مساعي الإصلاح بسبب خضوع الرئيس لتقييم أدائه من مجلس الإدارة. ولما كان الرؤساء الأكاديميون يتمتعون في العادة بالفطنة السياسية، فهم يدركون أن العمدة، بدافع من استيائها من إصلاح البرامج، تميل غالبًا إلى تقييم أداء الرئيس لغير مصلحته، ومن ثم يتعين على الرؤساء التوفيق بين قناعاتهم في إمضاء ما يرونه صوابًا، وبين بقائهم في مناصبهم، وهو الذي لا يستطيعون في غيابه فعل أيِّ شيءٍ على الإطلاق.

وإن مقولة «إني غير واثقٍ من دعم المجلس لي» قد تكون أكبر العوامل الفردية التي تحبب تحقيق أي إصلاح.

في هذا الصدد يترتب على المجلس مواجهة وضع عائم ينطوي على مفارقة؛ فهو - من جهة - مُلزمٌ بدعم الرئيس وأعضاء فريقه الإداري، على اعتبار أن أول واجبات المجلس يتمثل في اختيار الرئيس ودعمه، أو تحيته. ومن ناحية أخرى، يحرص كلُّ عضوٍ صالحٍ في المجلس على معرفة ما يجري في المؤسسة. ومن واجبات المجلس الائتمانية حماية المؤسسة من رئيسها نفسه إذا عُثر على أنه يقودها مثلاً باتجاه خاطئ. إذن فالمؤسسة، وليس أي شخصٍ معينٍ فيها، هي الجهة التي تُقصد بتقديم الواجبات، لكن المسألة الحرجة تتمثل في الطريقة التي يسوّي فيها مجلس الإدارة هذه المفارقة. ومن هنا كان لا بدّ من وجود توازنٍ مناسبٍ بين الدعم المتحمس والتشكك الصحي.

وتتفاقم المشكلة لأن أعضاء المجالس هم بالضرورة غير متفرغين، أي من أصحاب الدوام الجزئي فقط، وهم مؤلّفون عادةً من أفرادٍ تشغلهم واجباتٌ ومسؤولياتٌ ومصالح كثيرة. ومع صعوبة التواصل، فإن حمل المجلس على مواكبة التطورات الحاصلة في الجامعة هو من أكبر المهمّات، لاسيما في غياب منهج واضح تسيير المجالس على سنّنه في أغلب الأحيان. ومن ثم ينتقل الدور عادةً إلى رئيس المؤسسة في إعطاء المعلومات ورسم المنهج برغم ضيق وقته. ومن بين نماذج الاختيارات الناجحة نموذج جامعة حكومية إقليمية يتولى فيها نائب الرئيس - الذي يضطلع أيضًا بوظيفة العضو المقرر في المجلس - مهمة استدعاء كلِّ عضوٍ من أعضاء المجلس مرّةً كلَّ شهر، بغية إبقائه على اطلاعٍ دائمٍ بمجريات الأمور. والواقع أن مثل هذا المسعى، الذي يساعد على تطوير منهجية العمل، يتيح أيضًا إبراز المسائل التي تعتمل في ذهن عضو المجلس إلى السطح، وتسهم في المشاركة في المعلومات، وتفضي أحياناً إلى إطلاع أعضاء المجلس على تلك الشجون التي قد يتردّد الرئيس في طرحها شخصياً. بل إن من الرؤساء الآخرين من يحتكرون لأنفسهم حقّ التواصل المباشر مع المجلس، ويعدّون ذلك مسؤوليةً حصريةً لهم.

ويبدو أن المؤسسات الخاصة تنحو إلى تحقيق وظيفة التواصل عن طريق رئيس مجلس الإدارة أو عن طريق لجنة تنفيذية، وبتواترٍ أكبر. ففي إحدى الجامعات الخاصة التي

توليتُ الإشراف عليها، كان رئيسُ الجامعة ورئيسُ مجلس إدارتها على علاقةٍ مهنيةٍ وثيقةٍ إلى أبعد الحدود، تبدتْ في اتصالهما اليومي أحدهما بالآخر. ولا شك في أن هذا المستوى من الثقة عاد بالفائدة على المؤسسة. ولعلَّ حجم مجالس الإدارة الخاصة -وهي غالبًا ما تربو على عشرين عضوًا- هو ما يوُلِّد روح الانقياد والاحترام لرئيس المجلس. فإذا ما فسدت علاقةُ التواصل بين رئيس المجلس وسائر أعضائه بدأت المشكلات بالظهور. ومن شأن مسائل التواصل والمنهج هذه أن تصبح أكثر بروزًا وحدةً عندما تكون المؤسسةُ في غمرة تغييرٍ مهم فيها.

### تساؤلات جوهرية تُطرح

من الضروري، حتى قبل تحليل البرنامج الأول أو استغلال أولى قواعد المعطيات، طرح تساؤلاتٍ هامةٍ لتحقيق تقييمٍ صحيح:

- 1- ما خلفية القيادة المرشحة للنهوض بهذا المشروع؟ مَنْ -سوى الرئيس ونائبه الأكاديمي- صاحب الأفق الواسع الذي يستطيع تقدير الاحتياجات، ويمتلك القدرة على إلهام الآخرين وحفزهم، وشغل مختلف الوظائف التي تستلزمها القيادة؟ مَنْ هم أفضل المرشحين لتسهيل عملية التغيير؟
- 2- لما كان التغيير يتطلب تنفيذ وظائف عدة ليس في وسع فردٍ واحد أن يبرع في إنجازها جميعاً، فَمَنْ هو الشخص المؤهَّل للنهوض بالمهمّات الجزئية الآتية؟

- إقرار التغيير

- توفير الموارد اللازمة

- الإشراف على المسائل التقنية

- مراقبة مدى التقدم وتقييم النتائج

- تدريب الآخرين على المنظومات الجديدة

- تعزيز السلوكيات الإيجابية

- تشجيع العمل وروح المبادرة

- توفير التواصل الفاعل

- إجازة التعديلات

3- لما كان إضفاء إصلاح من هذا القبيل يتطلب تواصلًا غير اعتيادي، فما الجديد

الذي عسانا أن نقدمه في أسلوب التعاطي مع هذه العملية؟

4- ما هي الجهات المتأثرة بقراراتنا؟ وكيف السبيل إلى تمكينهم من الدخول

في العملية؟

5- كيف نستطيع، إضافةً إلى اهتمامنا الخاص بالتجديد والابتكار، التركيز على

الإنجاز النهائي؟

6- هل لمجلس الإدارة دورٌ في ركوب الموجة؟

7- كيف نضمن أن التغيير الذي نسعى إليه قد تحقق واستمر؟

إن إعداد إجاباتٍ أمينةٍ عن هذه التساؤلات قبل الشروع في تنظيم أولويات برنامج أكاديمي من شأنه أن يثير قضايا ذات أهمية، كالثقة والانفتاح والصراحة والاحترام. ولئن ترافق الإصلاح الأكاديمي في أغلب الأحوال بمظاهر جدلٍ وخلاف، فإن تلك المظاهر هي بمنزلة اختبارٍ لسلامة العملية. ولا شك أن من بين المساهمين في العملية التالية -من طلبية وأعضاء هيئاتٍ تدريسية ورؤساء مؤسساتٍ أكاديمية ونوابهم وأعضاء مجالس إدارة وخريجين سابقين- أناسًا يهتمون اهتمامًا بالغًا بالمؤسسة، ويؤمنون بدرجاتٍ متفاوتة بأن مستقبلها منوطٌ بمدى عنايتهم بها واهتمامهم بشؤونها. كذلك فإن تمثل أهمية الالتزام مقدّمًا بالشجاعة وعدم التردد هو شرطٌ أساسيٌّ للوصول إلى نتائج طيبة.

على أن القوة الجامعة للمساهمين -وهي الراية التي ينبغي أن يتألف حولها الجميع-

هي رسالة المؤسسة أولاً وبالذات. ويتناول الفصل التالي مطلبًا أساسيًا آخر لترتيب

الأولويات، يوضح ما يترتب على المؤسسة عمله، ومن هم المعنيون بخدماتها.