

## الفصل السابع:

## استشراف قضايا تتعلق بالعملية

يميل الناس بالفطرة إلى دعم ما يسهمون في إبداعه.

من غير المحتمل أن تكون جميع القضايا والشؤون المتصلة بترتيب أولويات البرامج قابلةً لأن يُحتاط لها مقدّمًا وعلى نحوٍ وافٍ؛ ومع ذلك فلا بأس من الاستضاءة بتجارب وخبرات مؤسساتٍ أكاديميةٍ أخرى. وفيما يلي نناقش أكثر هذه المسائل شيوعًا:

«أليس حريًا بالإدارة أن ترتّب أولويات برامجها هي الأخرى؟»

يلاحظ تاريخياً أن القسط الأكبر من اختزال النفقات يحصل في مراكز النفقات الإدارية وغير الأكاديمية من المؤسسة. فعلى سبيل المثال، تتناول فعاليات قياس الأداء الإداري استناداً إلى نقطة مرجعية benchmarking، وإعادة تنظيم آليات العمل، المعتمدة لدى الرابطة الوطنية لمديري الكليات والمعاهد والجامعات (NACUBO)، عمليات تكاد تنحصر في الجانب غير الأكاديمي فقط. وفي الوقت نفسه يرغب أعضاء الهيئة التدريسية، المقبلون على اجتياز عملية إصلاح قاسية، في التثبّت من أن واحدة من الجهات المنافسة على توزيع الموارد لم تُفْتَحْ فرصة دخول التجربة. في المقابل، سيعمد أعضاء الهيئة الإدارية إلى الحجة التي قدّموها عندما كانوا يلتمسون التبرعات لقضيتهم، وهي حجة غير مقنعة عادةً مهما بلغت درجة صدقها؛ فإن مجرد تخيل عملية ترمي إلى إصلاح «المركبة» المؤسساتية، وليس على متنها أكثر من نصف العاملين يسهمون في تعاضدها، هو أمرٌ غير مقبولٍ سياسياً في معظم المؤسسات. فإذا كنّا كياناً متماسكاً بحق، قبلنا الحجة، ومن ثم كان علينا اجتياز هذا التحليل على أننا كيانٌ متماسك.

وتتعامل المؤسسات مع هذه المسألة بإحدى ثلاث طرائق: أولاً أن تتمكن المؤسسة من التدليل على أن تخفيض النفقات الإدارية في غضون المدة الماضية القريبة كان

كبيراً بحيث استغني معه بالفعل عن البرامج الأكاديمية، على حساب برامج في الإدارة أو شؤون الأعمال والتجارة أو الحياة الطلابية؛ عندئذٍ تُستثنى البرامج غير الأكاديمية من العملية.

وثانيتها تطبيق العملية نفسها والمعايير ذاتها على البرامج كافة: الأكاديمية منها وغير الأكاديمية على السواء. وقد تبين نجاح هذه الطريقة، مع أن بعض المؤسسات وجدت أن المعايير -المعدّة أساساً للبرامج الأكاديمية في المقام الأول- مقيّدة إلى حدٍّ ما، أو أنها متنافرة وغير منسجمة لدى تطبيقها على البرامج الإدارية.

وآخرها اعتماد معايير تطبق على البرامج غير الأكاديمية خصيصاً؛ فقط طلبت إليّ بعض المؤسسات الأكاديمية أن أضع لها معايير خاصة ببرامجها غير الأكاديمية، بحيث يكون بالإمكان إجراء عملية ترتيب الأولويات على نحو «مستقلٍّ وعلى قدم المساواة». وقد ضمنتُ نموذجاً من هذه الدراسة المستقلة (أعتقد أنها قابلة للتطبيق في معظم المؤسسات) في الملحق المرجعي C [في نهاية الكتاب]، الذي يضمُّ ثلاثة عشر بنداً لاستحضار المعلومات من كلِّ برنامجٍ إداري، إضافةً إلى تسعة أسئلةٍ في سياق تحليل النتائج.

«لنستبقي هذا البرنامج، فهو لا يستهلك أيَّ موارد».

لا بدَّ أن تكتشف الأقسام الأكاديمية وغير الأكاديمية، عاجلاً أو آجلاً، برنامجاً قاصراً عن تلبية أغراضه، لدى تحليله بموضوعيةٍ إزاء المعايير القياسية. غير أن تلك الأقسام تحاول استبقائه بباعثٍ من أنه «لا يستنفد موارد المؤسسة». ومن الأمثلة النموذجية على ذلك قسمٌ أكاديميٌّ يدير برنامجاً رصيناً على المستوى الجامعي، لكنه يحاول توفير درجة الماجستير (التي لا يسجل فيها سوى قلةٍ قليلة من الطلبة) باعتبارها «فعاليةً إضافيةً ثانويةً»، وهذا بالطبع يمثل توسعاً أكاديمياً قد يسوغ بالقول: «ما دامت تتوفر لدينا هيئة التدريس والمباني والتجهيزات [للبرنامج الجامعي]، فما الضير من احتفاظنا ببرنامج الماجستير» على أن استعراضاً مفصلاً لبرنامج الدراسات العليا المطروح يُظهر في العادة إقبالاً ضعيفاً، وتقاطعاً مع مساقاتٍ دراسيةٍ على المستوى الجامعي أو مساقاتٍ تتيحها أقسامٌ أكاديميةٍ فرعية، ومحتوياتٍ مكتيبةً لا تفي بالمستوى

المعمَّق الملازم للدراسات العليا، وتقصيراً في توفير الوقت والاهتمام اللازمين للبحوث الاختصاصية والاحتياجات الاستشارية لطلبة الدراسات العليا، وغير ذلك مما يكرس النوعية الرديئة. وتبرز هذه القضية بنوع خاص لأن المؤسسة قد تظنُّ خطأً أنها ستجني منافع من بعض برامج الدراسات العليا «المنتفخة». وواقع الحال يؤكد أن من الخير للطالب أن يسجّل في برنامجٍ رصينٍ في مكانٍ آخر، وأن من الخير للجامعة كذلك أن تركز على وقتها، وأن تصرف اهتمامها في الميادين التي تبرع فيها.

ونجد مثلاً غير أكاديمي في الدوائر الرياضية، حيث يقدم ما يسمى بالرياضيات الثانوية بذريعة أن ذلك لا يستنفد الموارد، وليس الأمر كذلك. أو ربما يتوسّع برنامجُ للخدمات الطلابية في التزاماته الخدمية توسعاً يفوق مقدرته على الوفاء بها جميعاً، فلا يلبث أن يكتشف الطلبة أن خدماته قد تجاوزت حدود الأهلية الاحترافية للقائمين عليه.

إن جميع البرامج تحتاج إلى موارد، فهي بطبيعة الحال مَظِنَّةٌ لاستهلاك الوقت والمال ومنظومة المواهب المتوفرة في المؤسسة. فلو قيل إن برنامجاً لا يستهلك شيئاً من الموارد، لم يصحَّ أن يسمى برنامجاً أصلاً، والوقوع في مثل هذه المغالطة قمينٌ بأن يبده قدرة المؤسسة على التركيز.

«لا يمكن إجراء هذه العملية فوق كلِّ الالتزامات الأخرى التي يتعين علينا أداؤها.»

كثيراً ما يشتكي المدرسون من عدم توفر الوقت الكافي لإنجاز جميع الأعمال. ولا شك في أن بعض أعضاء الهيئة التدريسية ملتزمون تماماً بتحمل كامل مسؤولياتهم على مختلف الصعد التعليمية والبحثية والاستشارية والخدمية؛ فتجد منهم مَنْ يعمل 80-100 ساعة في أسبوع العمل. ومن الممكن أيضاً - في مقابل ذلك - أن يجد المرء نفسه عرضةً للدهس في مواقف السيارات عند الساعة الواحدة والنصف بعد الظهر بسبب من اندفاع أعضاء آخرين من الهيئة التدريسية، همهم الخروج من الحرم الجامعي لا يلوون على أحد. وتعدُّ جامعةً وافرةً الحظ تلك التي يغلب عليها وجود النوع الأول، وينخفض فيها وجود النوع الآخر إلى أدنى الحدود.

ومما يجدر ذكره أيضاً أن أعضاء الملاك التعليمي من شأنهم التمرس بدراسة مختلف المسائل الأكاديمية بعمق ودقة، وهذا يتطلب متسعاً من الوقت؛ ولا غرو، فإن عظماء المفكرين بحاجة إلى تلك الفسحة الزمنية قبل إصدار آرائهم النقدية. وفي حين يعيب البعض الهيئة التدريسية عموماً باعتبارها غير قادرة على اتخاذ القرارات، فإنني شخصياً أرى في ذلك إسرافاً في التبسيط؛ ذلك أن العقل المتمرس أكاديمياً، الساعي وراء الحقيقة، ليس من طبعه الإخلاق إلى الراحة، لأنه يدرك أن ثمة المزيد دوماً مما يجب تعلمه وتحليله واختباره. وما يمارسه المديرون، من وجوب اتخاذ قراراتهم على أساس يومي، يعدُّ إجراءً مبتسراً ومتسرعاً إذا لم يستوفِ الوقت الكافي. ومن هنا تجد أن كل تقرير أكاديمي غالباً ما يذللُّ بالعبارة النقدية: (...يلزمه مزيد من الدراسة). وليس سهلاً على الإطلاق الوصول إلى طريقة للتوفيق بين إدراك أفضل القرارات الممكنة وأفضل المعلومات المتاحة، وسط ضغوط عمليات التخطيط ووضع الميزانيات وتعيين الحدود الزمنية لإنجاز الأعمال.

وانطلاقاً من هذه القضية، أعتقد أن ترتيب أولويات البرامج الأكاديمية يجب أن يُنظر إليه على أنه عملية استثنائية تستلزم تعليق الفعاليات المعتادة. لقد بات مستقبل المؤسسة مرهوناً بالنتائج؛ فإذا كان المطلوب انخراطاً فاعلاً للمدرسين، فلا بد من توفير الوقت الكافي لمشاركتهم الكاملة. فهل أُرجئت أنشطة اللجان الجامعية الكثيرة واجتماعاتها إلى حين، وخصَّص ذلك الوقت لتنسيق الأولويات؟ وهل أُجري جزء من عملية ترتيب الأولويات في فصل الخريف (لأن الربيع في الجامعة غير مؤاتٍ عادةً لاتخاذ قراراتٍ سديدة) أو فيما بين الفصول الدراسية؟ وهل استثمرت أوقات الراحة لهذا الغرض؟ ويلاحظ أن معظم الجامعات قادرة تماماً على إنجاز عملية تفصيلية ودقيقة لترتيب أولوياتها على مدى سنة دراسية واحدة، بل إن بعض الجامعات قد تمكَّنت من إنجازها تحت وطأة ضغوطٍ حقيقية في غضون ثلاثة أشهر فقط. وفي حالات أخرى كان ترتيب الأولويات جزءاً من عملية تخطيطٍ استراتيجية امتدت على سنواتٍ عديدة. وفي حالاتٍ غيرها أمكن جمع معظم المعطيات مركزياً، ومن ثمَّ تخفيف قسطٍ من العبء عن الأقسام المقدمة للبرامج.

وأياً كان الأمر، فإن مدار المسألة ومحورها هو ترتيب الأولويات: ما هي القيمة النسبية لهذه العملية -مقابل الأعمال الروتينية الأخرى- في مجال السعي إلى جني منافع المشاركة في نجاح المؤسسة؟ إن الردَّ الإيجابيَّ من الوسط الجامعي على هذا السؤال قد يرسي الأساسَ الضروريَّ للنجاح.

«لقد فعلنا مثل هذا من قبل، لكنَّ أحدًا لم يُلقِ بالألأ، ولم تكن ثمة نتائج».

من الانتقادات التي توجَّه كثيرًا إلى مراجعة البرامج أن النتائج لا تُربط بسياسة التخطيط أو وضع الميزانيات. أما عندما يتعلق الأمرُ بترتيب أولويات البرامج، فإن مثل هذا الربط يكون جزءًا لا يتجزأ من العملية. ويتعين على القائمين على المؤسسة الأكاديمية الالتزام بوضع التوصيات والعمل بمقتضى النتائج، بل إن العملية برمَّتها ينبغي ألا تُجرى من دون أن يلازمها عزمٌ صادق على إحراز نتائج من شأنها أن تُحكِّم التركيز على جوهر المسألة، فتعيد توزيع موارد المؤسسة. فإذا أحسنَ نقل مؤدى هذا العزم، تمثَّله المشاركون. وقد حدث لي في غير ما مناسبة أن عاينتُ هيئةً تدريسيةً تخرج بتوصياتٍ استثنائية الجودة والنفع -بشأن دمج الأقسام، وإعادة توزيع مكافئات الدوام الكامل (FTE) لأعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لأهلية الاختصاص، وغير ذلك من المسائل التي لم تكن لتتكشَّف بغير اتخاذ القرار الصادق- شريطة أن تؤمن أن المؤسسة جادةٌ حقاً هذه المرة فيما هي بصدد، وأن العمل لن يلبث أن يصدِّق القول.

«إلى أيِّ عمق علينا أن نقتطع؟»

من المؤسسات الأكاديمية مَنْ تبدأ عملية ترتيب الأولويات بفكرةٍ مبهمة، نابغة من أملها بحتمية إعادة توزيع الموارد. غير أنها لا تضع لنفسها غايةً قابلةً للقياس سواء بالاقطاع عند أحد الطرفين، أو بالإضافة والتعزيز عند الطرف الآخر. ومن ثم فإن التعامل مع هذه المسألة منوطٌ بالوضع الراهن للمؤسسة وتوجُّهها. وقد أعلنت بعض الجامعات عن غاياتها محدَّدةً بالمبالغ المالية المنتظر توليدها (مثلاً: «سنعيد توزيع مبلغ مليون دولار»)، أو بالنسبة المئوية («سنعيد توزيع 10 في المئة من الموارد من أولويات دنيا إلى أولويات عليا»). ويرى أنصار هذا النهج أن من الضروري معرفة أين -ومتى- يتعين التوقُّف وعدم التجاوز. إن إعلان الغايات المنشودة مقدِّماً من شأنه أن يحدِّد معالم

العملية ويعطي الحافز للبرامج المهمة المتطلّعة إلى الاستفادة من الموارد الإضافية، فتشارك بكثيرٍ من الاندفاع والإقبال.

من ناحيةٍ أخرى، تبيّنت الجامعاتُ أيضًا أن العملية قد أنتجت أكثر (وفي بعض الحالات، أقل) ممّا كانت ترمي إليه. وربما تكشفّت الغايات التي وُضعت سلفاً عن أنها اعتباريةٌ بلا مسوغٍ. وهكذا فإن تحديد عددٍ ثابتٍ ملزمٍ من الإنجازات قد يفضي إلى إحباطٍ لا داعي له، إضافةً إلى أنه يثبُط عن بلوغ الغاية كاملةً.

«إذا لم تسمع إشاعةً عند الساعة العاشرة صباحًا، بادِرْ إلى نشر إشاعة».

إن التغيير مدعاةٌ للاضطراب، والخوفُ من التغيير يولّد الإشاعات وسوء التواصل وانعدام الثقة. وفي حين أن عبارة «التواصل المعزّز» قد تمثّل أكثر التوصيات تداولاً في الأوساط المؤسساتية المختلفة، فهي بالتأكيد أصوبها وأكثرها ملاءمةً للكليات والمعاهد العليا والجامعات المنغمسة في ترتيب أولوياتها. والمقترحات الآتية هي ما تقدّمه المؤسسات الأكاديمية التي تمكّنت من السيطرة على تحديّ التواصل:

- اعقد اجتماعات على مستوى المؤسسة بأسرها لبناء الوعي. أطّلع المشاركين على المستجدّات دوريًّا. أجب عن التساؤلات، معيّدًا التوكيد على الأغراض والغايات المتوخّاة من ترتيب الأولويات.
- أنشئ «خطوطًا هاتفية ساخنة خاصة بالإشاعات» لتصحيح المعلومات الخاطئة حال انتشارها.
- استجلب متحدثين ذوي خبرة من خارج الملاك ليسهموا في بناء الوعي، ونقل مجريات الأمور، وتوطيد المصادقية.
- كلّف مجموعاتٍ عملٍ من مختلف الأقسام بمهمّات «التغيير» التي تقدّم تفصيلها في الفصل الثالث.
- التمس معونة خبراءٍ استشاريين أو محكّمين خارجيين ضمانًا للحيادية.
- أجرِ جلساتٍ استماعٍ مفتوحةً عن تقارير برامجية وتوصياتٍ محدّدة لنقل الانفتاح إلى التغذية المرتدة.

- أصدر «نشرة إعلامية دورية» بترتيب الأولويات، ولوحات إعلانية في الشبكة بغية إبقاء المشاركين على اطلاع دائم بكل مرحلة من مراحل العملية.
- ذكّر دومًا بالأغراض المأمولة من ترتيب الأولويات وجدوله الزمني، عن طريق رئيس الجامعة والقائمين على مجلس الإدارة.
- نظّم لقاءات دورية تفاعلية بين كبار المسؤولين في المؤسسة الأكاديمية وأعضاء لجنة الإشراف أو التوجيه، المكلفة بمراقبة العملية.

أما التبعة المترتبة على التواصل المفتوح فتتمثل في تفشي بعض المعلومات المخرجة أو المضلّة. فلو حبّذت التوصية إيقاف برنامج عند مستوى معين مثلاً، لذاع الخبر، ووصل إلى المعنيين بالبرنامج، ومنهم الطلبة المسجلون فيه، فانصرفوا عنه، وكأنّ التوصية صارت قراراً نهائياً قاطعاً. وقد عاينتُ بنفسى طلبة ينسحبون، تأسيساً على الافتراض الخاطئ بأن البرنامج سيتوقف.

والبديل - المتمثل بإجراء عملية ترتيب الأولويات سراً - غير مقبول؛ فالاجتماع خلف أبواب مغلقة قمين بأن يولّد مشاعر الشك، ويتطلب الخروج من هذا المأزق صبراً جميلاً، وتفهمًا من جميع المعنيين، إضافة إلى بعض العون من الصحافة.

لكنّ دور الصحافة (الأكاديمية والعامّة) في حدّ ذاته مثار جدل في كثير من المؤسسات، فيتعاطف رؤساء المؤسسات فيما بينهم في وجه ما يلاقونه من معاملة من الصحافة، وكأنهم متفقون على أقوال سائرة من قبيل: «إن الدستور يضمن صحافة حرّة، لا صحافة نزيهة»، و«لا تدخل في نزاع مع أناس يشترون الحبر بالبراميل»، و«الصحافة لا تنقل لك سوى أخبار تحطّم الطائرات لا هبوطها هبوطاً نظامياً»، و«كُتّاب افتتاحيات الصحف يظهرون بعد انتهاء المعركة ليجهزوا على الجرحى».

ومع ذلك، فإنّ كُتّاب التقارير الإخبارية المتصلة بالمؤسسات الأكاديمية وعمليات التغيير فيها قد يكونون مسهمين فاعلين في مجمل خطة التواصل في إطار عملية ترتيب الأولويات. والمطلوب هو القدرة على المشاركة في سياق تطوّر الأمور. إن من العوامل المحبّطة للأستاذ الجامعي في ميدان التعليم العالي أن يلاحظ، مع اقتراب نهاية الفصل

الدراسي، وبعدهما يكون الطلبة قد تمثّلوا المنهاج الدراسي وراضوا أنفسهم عليه، أن هؤلاء الطلبة قد غادروا وحلّ محلّهم طلبة آخرون. ومن ثم يتعيّن على الأستاذ إعادة المنهاج من جديد. والأمر نفسه ينطبق على المرسلين الصحفيين؛ ففي معظم المؤسسات الإخبارية يحتلّ كتاب التربية والتعليم عادةً ذيلَ السلسلة التراتبية، إذ إنهم غير ملمين بالكثير عن التعليم العالي، ويطمحون إلى الانتقال إلى أعمالٍ أكثر جاذبية. وبناءً على ذلك يتعيّن على المسؤولين في المؤسسة الأكاديمية الإسهام في وضع المرسلين في سياق الأحداث، ومشاركتهم المعلومات الخاصة بتوجهات التعليم العالي وغيرها من الأحداث الوطنية التي تؤثر في المؤسسة، وتحدّد موقعها بالنسبة إلى المؤسسات الأخرى، ومساعدتهم في تلمّس محفزاتٍ على العمل، وتشجيع الكتاب على وضع الأحداث في سياقها، علماً أن احتمال حدوث ذلك متناسبٌ طردياً مع المساعي الدائبة لرؤساء الجامعات والكليات لبناء علاقاتٍ إيجابيةٍ مع وسائل الإعلام والاضطلاع بنشر أخبار مؤسساتهم بأنفسهم<sup>(1)</sup>.

«ماذا يحلُّ بالطلبة المتأثرين؟»

مع تكشف معالم العملية تدريجياً، يتّضح أن عدداً من البرامج لا بدّ بالفعل من إيقافها والاستغناء عنها، على الرغم من وجود طلبةٍ قد سجّلوا فيها. فإضافةً إلى الأسباب القانونية التي تقرُّ بحقّ الطلبة في إتمام البرامج التي التزمت بها الجامعة وأعلنتها رسمياً في كراسها المنشور، فإن ثمة ضروراتٍ معنويةٍ حتميةٍ لا سبيل إلى تجاهلها أيضاً. وهنا لا بدّ من الإعلان والتأكيد منذ بداية العملية، وفي أثناء تطبيقها، أن الطلبة لن ينالهم أيُّ حيفٍ أو ضررٍ نتيجةً لانقطاع أيِّ برنامج. غير أن تنفيذ هذه الضرورات يتطلّب تخطيطاً محكماً، وتنفيذاً مرناً، وتداولاً مباشراً مع الطلبة والمستشارين والعاملين على البرامج. وقد لاحظتُ، في جميع الأمثلة التي اطّلعْتُ عليها، أن العملية قد تمّت بنجاحٍ لافت.

«ما علاقة هذه العملية بعمليتنا في الإدارة؟»

الإدارة في التعليم العالي الأمريكي موضوعٌ مستقلٌّ ذو دلالةٍ عميقةٍ حيرت المراقبين الخارجيين لجهة إدراك كيف تحدث الأمور وتتطوّر في الأوساط الأكاديمية. يقول أحد

(1) Footlick, 1997, 1998.

المختصين: «إن الإدارة الجامعية هي على وجه العموم تركيبة متباينة من السلاسل التراتبية واللجان والاختصاصات والصلاحيات. ولعلَّ كلَّ مَنْ له صلة قريبة بها يدرك في نفسه أنها ظاهرة قديمة دأسة، وعقيمة، ومثبِّطة لكلِّ تغييرٍ ضروري، إضافةً إلى أنها عادت غيرَ وافيةٍ بالمراد»<sup>(1)</sup>.

ولكن هل يتعين إخضاع عملية ترتيب الأولويات -بما تحمله من توكيدٍ على مستويات المسؤولية التصاعديّة الموجهة بالرسالة الأكاديمية، والمعززة بالمعطيات- للمنظومة الإدارية نفسها التي ربما جرّت المؤسسة الأكاديمية إلى مشكلة انتشار البرامج في المقام الأول؟ إن على كلِّ مؤسسة -بإدارتها المحليّة، وفي إطارها القانوني الخاص وثقافتها المتميّزة- أن توفرّ المتطلّبات التنافسية لهذه المسألة.

ويصرُّ الذين يجادلون في إمكان الاستفادة من منظومة الإدارة، بحالتها الراهنة، على وجوب عرض جميع القرارات المتعلقة بالمنهاج الدراسي على اللجان والمجالس المعيّنة لبتِّ هذه الأمور. وبغير ذلك يرى هؤلاء أن النتائج لن تكتسب الصفة الشرعية التي اكتسبتها القرارات الماضية الخاصة بالمنهاج والبرامج. يُذكر أن بعض وحدات الإدارة تُنتخب من بين أعضاء الهيئات التدريسية والإدارات الطلابية وملاك العاملين، ليكون أعضاؤها ممثّلين للمساهمين الرئيسيّين تمثيلاً نسبياً. وتجاهلها قد يعني أن توصف النتائج بأنها «غير ديمقراطية».

وبالمقابل، قد يُنظر إلى وحدات الإدارة هذه على أنها تميل إلى اتّخاذ قراراتها على أساس من التعصّب المناطقي: مَنْ يربح أو يخسر؟ أيُّ المناطق قابلة للاختراق؟ ما هي الضغوط المتقاطعة التي يمكن التفاوض عليها؟ مَنْ هم الذين يمكن شراء أصواتهم، وفي مقابل أية نتائج؟ أما لجان المناهج فهي «تزايدية»، إضافةً إلى أنها سياسية التوجّه: فقد جرت العادة على أن المسابقات الدراسية والبرامج تُعتمد (أو لا تُعتمد)، لكنها نادراً ما توقّف. ويشير النقّاد إلى أن المؤسسات الجامعية -خلافًا للاعتقاد السائد- ليست مجتمعات ديمقراطية. ثم إن أغلب لجان الإدارة هذه لا تشعر بأنها تملك السلطة التي

(1) Neff, 1971, p. 119.

تحويلها إيقاف مسافات دراسية، بله برامج أكاديمية؛ فذلك من اختصاص المجالس فقط. وأوضح ما يكون هذا التنافر بين المسؤولية والسلطة ظهوراً، في التضارب الحاصل في مسألة الإدارة والمشاركة؛ إذ يهمل معظم المديرين عملية الإدارة المعتادة مجرد أن النتائج لا تتفق مع نطاق العملية وعمقها، أو لا ترقى إلى مستوى ذلك الغرض الخاص.

إذن كيف تستطيع المؤسسة التعامل مع مثل هذا الواقع؟ ربما توفر تجارب مؤسسات أخرى بعض الخيارات:

- عمدت إحدى المؤسسات مثلاً إلى إجراء عملية ترتيب الأولويات، وبعد ذلك التمسّت مشورة منظومة الإدارة قبل إحالة النتائج على مجلس الأمناء للمصادقة. وفي هذا النموذج لم تتفق وحدات الإدارة مع نتائج ترتيب الأولويات، ومن ثم تعارضت التوصيات المحالة إلى المجلس. غير أن المجلس رأى أن وحدات الإدارة هي في الواقع جهة توصية للمجلس ليس غير، فمال إلى الأخذ بنتائج ترتيب الأولويات.

- أعلن مجلس الأمناء في جامعة أخرى مقدماً أن عملية ترتيب الأولويات هي «مسألة إدارة استثنائية» تتطلب إجراءً استثنائياً. واستحسنت بعض الجامعات هذا النهج واعتمده، في حين منَح بعضها الآخر حق التصويت لأشخاص من المعارضين لترتيب الأولويات، وسعى آخرون إلى إقصاء مثل هؤلاء الأشخاص.

- تمكّنت إحدى كبريات الجامعات الخاصة من استيعاب المسألة عن طريق استحداث لجنة تخطيطٍ استراتيجيٍّ خاصة خُولت صلاحياتٍ واسعة في ترتيب الأولويات، ورَفَدَتها بعلاقتين ملزمتين، إحداهما من الوحدات العاملة (كليات وجامعات) والأخرى من لجان الإدارة ومجالسها (سُميت لهذا الغرض «الوحدات الاستشارية التمثيلية»). وكانت النتيجة فائدة مضاعفة: إذ جرى التعامل مع التخطيط وترتيب الأولويات باعتبارهما من القضايا العالية الأهمية، على حين خُولت الوحدات الأكاديمية ووحدات الإدارة الأهلية الاستشارية.

- يتعين على المؤسسات الأكاديمية التي تتوفر فيها اتحادات كليات الرجوع إلى العقود المبرمة بغية تحديد الوظائف - إن وُجدت - التي تقع على وحدات التفاوض

في مقابل وحدات الإدارة، أو إجراء عملية ترتيب الأولويات بالطريقة المقترحة في هذا الكتاب. ومع أن مسألة التفاوض الجماعي في التعليم العالي لا تقع ضمن دائرة اهتمام هذا الكتاب، فإن دلالتها في ترتيب الأولويات معقدة حقاً: هل حَجَبَ أعضاء الهيئة التدريسية مشاركتهم في هذه الوظيفة الإدارية بقبولهم العضوية في وحدة تفاوضية؟

لا شك في أن حل هذه المسائل الشائكة سيؤذن بقدرة المؤسسة الأكاديمية على إعادة توجيه مسارها المستقبلي، وأن مثل هذا الحل بات ممطولاً ومتأخراً في التعليم العالي الأمريكي برمته.