

## الفصل السابع عشر

### القيادة الرئاسية لخدمة الصالح العام

مارث دبليو. غيليلاند (MarthW. Gilliland)

بافتراض مركزية الصالح العام في تاريخ التعليم العالي، فإن واقعة كوننا نكتب كتاباً عن التعليم العالي للصالح العام، ربما توحى بأننا كقادة قد انحرفنا عن المسار. يؤمل أن يلهم هذا الكتاب الآخرين لدى إعطائه إشارة انتهاء الشك والارتباك، بما يتطلبه القرن الواحد والعشرون من القادة في التعليم العالي. لا بد من إعادة إشعال نداء التعليم العالي النبيل والتميّز؛ النداء الذي يدعو القادة إلى إعطاء رد جريء. وتتمركز تلك الإجابة في حركة التحول للجامعات العامة، ونحن نخدم الصالح العام في مجتمعاتنا، وولاياتنا، وهذه الأمة والعالم.

حاولت وضع مقرر دقيق مدروس لجامعة مدينة ميسوري - كنساس (UMKC). لقد حققنا تقدماً كبيراً في أربع سنوات، ومع ذلك كان لدينا بعض خيبات الأمل. ولدى تأملي الجانبين (التقدم وخيبات الأمل)، برز لي مبدآن من مبادئ القيادة، بوصفهما مركزيين لقيادتي، أثناء الانتقال بـ UMKC إلى التركيز على الصالح العام.

### جامعة مدينة ميسوري - كنساس

من المعالم الحيوية المميّزة لـ UMKC هي أننا مازلنا في مدينة، في حين أن مهمتنا العامة هي على صعيد الولاية. إن قيادة جامعة أبحاث عامة في مدينة، تعد برأيي امتيازاً خاصاً، لأن المدن يقيم فيها مجموعة متنوعة من الأفراد، وفيها ينمو الاقتصاد، وهي ميدان القضايا الاجتماعية الكبرى في زماننا. وعلى الجامعات العامة أن تعلّم التيار الرئيس في أمريكا، وتدفع بالتنمية الاقتصادية، وتدعم التقدم الاجتماعي، وفق مهمتها الجوهرية.

ويبلغ عدد الطلاب في جامعة UMKC (14200) طالباً وطالبة في كلية الفنون والعلوم، ومعهد الموسيقى، وكليات الأعمال التجارية، والإدارة العامة، والحاسب والهندسة والتربية، والقانون، والطب، وطب الأسنان، والصيدلة، والتمريض، والعلوم البيولوجية. والواقع أن 43% من طلبتنا مهنيون أو طلبة ماجستير، وهي صورة غير عادية لجامعة بحوث عامة. إن رسالة جامعة UMKC - كما حددها مجلس الأوصياء - تركيز البرمجة في الفنون المرئية والأدائية\* وعلوم الصحة والشؤون المدنية. ولدينا نحو 32% من طلبتنا الساعين للحصول على درجة جامعية، غير معروف في الأصل العرقي، هم أقليات أو غرباء غير مقيمين. ولدينا 12% من المجموع الكلي أمريكيون أفارقة، و6% متحدرون من جزر الباسفيك الآسيويين، و4% من أمريكا اللاتينية من أصل إسباني، و1% من المواطنين الأمريكيين الألاسكيين الهنود، و9% غرباء غير مقيمين.

### مبادئ القيادة

لدى تأملي في المبادئ التي تخدمني جيداً، وجدت أن كلاً منها ينتمي إما إلى الرؤية أو القيم، وإما إلى الطموح بوصفه قائداً ذا رؤية، أو الوصول إلى داخل المرء لتوجيه مبدأ أخلاقي لاتخاذ القرارات بوصفه قائداً ذا قيم. وهذا يتطلب - بدوره - أن يعرف المرء نفسه.

## الرؤية

إن القيادة الرئاسية لخدمة الصالح العام، تعني عندي (وجوب حضور الجمهور في تعبير رؤية الجامعة) حضوراً قوياً. وإذا لم تكن أهمية الصالح العام المذكورة بقوة في رؤية المؤسسة، فإن ما ينكشف مما له صلة بالصالح العام سيكون قليلاً جداً. إن رؤية UMKC هي: «مجتمع متعلمين يجعل العالم مكاناً أفضل». للصالح العام أهمية في رؤيتنا، تعبر عنها كلمة (مجتمع) كما اكتشفنا كم من الناس يريدون أن يكونوا جزءاً من مجتمع يعمل معاً، كما تتبدى أهمية الصالح العام في عبارة (جعل العالم مكاناً أفضل) تعبيراً عن صلتنا بالجمهور.

يصف فرانك ه. ت. رودس (Frank H. T. Rhodes)، في كتابه (خلق المستقبل: دور الجامعة الأمريكية) دور الرئيس بأنه هو «الذي يكرس أفضل ما لديه من مهارات ليدخل المؤسسة في مرحلة جديدة، ويتحدى عظمتها، ويرفع مستوى آمالها، ويوسع نطاق تأثيرها، وينشطها، ويمدها بالطاقة لتحقيق مستويات جديدة من النجاح، ويدفعها إلى مستويات أعلى من الإنجازات في حقل من حقول حياتها المؤسساتية». (ص 223).

ليست الرؤية التي تشمل الصالح العام كافية. بل ينبغي أن يمتلكها جمهور نقدي من الجامعة، وأن تكون ضرورية لنجاحنا. لقد استغرقت عملية صياغتنا لرؤية معينة ثمانية عشر شهراً، وتطلبت انخراط نحو ألف شخص في عملية تخطيط مضطربة، ولكنها إبداعية. لم تكن المسألة هي عملية بناء إجماع، بل أشرنا إليها بوصفها (عملية بناء مواءمة). لقد أرسى القائد -أو في هذه الحالة مجموعة القادة الثمانين- (وتدأ في الأرض) مع مسودة رؤية. ثم قامت المجموعة نفسها بإشغال الجامعة والمجتمع في جلسات حوار عما يظنون أنه ممكن ضمن هذه الرؤية. وبعد عدة شهور ظهرت رؤية تواءم الناس حولها. وما أن أظهرت للوجود، حتى كانت الغالبية قد تبنتها، لأنهم كانوا قد استكشفوا بأنفسهم ما هو الممكن في عملهم في بيئة تلك الرؤية. بدت العملية في ذلك الوقت بطيئة جداً

بصورة مؤلمة، ولدى تأملي فيما حدث، تبين أن رعاية ملكية الجامعة للصالح العام، وتعزيزها بوصفها سبباً من أسباب وجودها كان ضرورياً.

وبالأهمية ذاتها، كان عليّ أن أدافع عن الرؤية مراراً وتكراراً. فلدى تغيير الجامعة تصبح الثقافة القديمة بوصفها نظام مناعة يحاول الهيمنة، وطرده الرؤية الجديدة. يعمل نظام المناعة ذلك بلا وعي، وتطوعياً، وبلا رحمة. وهكذا تطلبت التغييرات التي أحدثتها من القادة أن:

1. يتحدثوا عن الرؤية طيلة الوقت، وطيلة اليوم، واليوم كله، وفي الاجتماعات كلها، وفي مجموعة ملاحظات كلها.
2. يتخذوا قرارات بوحى من تلك الرؤية، بفضل استخدامها دائماً على أنها سياق وحيثية للقرار.
3. يوضحوا للآخرين في المراسلات علاقة القرارات بالرؤية.

إن وجود فريق القيادة في القمة يعد أمراً مهماً. لقد جعل فريق القيادة الذي قُمتُ بإنشائه من الصالح العام بوصلة أخلاقية له. وفي حالتنا كانت البوصلة هي (جامعة تجعل العالم أفضل). ليس القادة كلهم مهتمين بالصالح العام. فالنجاح - بوصفه نتائج واقعية - يعتمد على فريق قيادة صادقين وشفافين في التزامهم بالصالح العام. لقد اكتشفت أنه عندما تخاطب الرؤية الصالح العام بقوة، فإنها تجعل القادة الرائعين يفرزون من يريدون أن يكونوا جزءاً من الرؤية، ومن يريدون أن يسهموا بحكمتهم وعاطفتهم وطاقاتهم لجعل العالم أفضل. ومن منظور شخصي، كنت محظوظاً جداً، وكنت ممتناً للقادة الذين حضروا إلى UMKC.

فضلاً عن أن الفرق بين إنجاز الرؤية وتأديتها مازال أمراً حيوياً. فالإنجاز يمكن أن يكون مألوفاً، أما الأداء فهو مستعجل ويؤمن بإبداعية الآخرين. والنجاح يعتمد على اختبار الروح الإبداعية للأشخاص، وإيقاظها، والسماح لهم بأن يصمموا لأنفسهم وبأنفسهم ما هي الأعمال التي ينبغي القيام بها لأداء الرؤية.

وبدلاً من وصف ما ينبغي أن يكون، فإن الوصول إلى حكمة الآخرين وعواطفهم وإبداعيتهم كي ينتجوا أعمالاً، يعد أفضل بكثير مما يمكن أن تصفه. لقد حققت أكبر نجاح لي في تأملي، عندما أفسحت (مجالاً) للآخرين كي (يظهروا) بتلك الإبداعية. ويريد الأشخاص أن يحدثوا فرقاً، يريدون أن يكونوا جزءاً من شيء يجعل العالم أفضل، سوف يبدعون إلى درجة تجعل القادة يفسحون المجال لتحقيق ذلك الإبداع.

وأخيراً تعد النتائج مهمة، بل مهمة جداً. فالنتائج التي توصلنا إليها في بداية العملية، أظهرت رؤية للصالح العام، وساعدت كثيراً في إحداث زخم. وبما أن الموازنة حول الرؤية والقيم تتطلب سنة على الأقل، أو أكثر في جامعة كبيرة، فقد علمنا أن المصادقية والزخم يعتمدان على النتائج التي تبين تماماً المنطق المتعلق بالصالح العام. لقد حددنا اثني عشر مشروعاً مفاجئاً، نبني عليها نتائج بسرعة، حتى أثناء الحوار حول الرؤية والقيم. فمثلاً، لأننا في مدينة، كان طبيعياً أن تكون الخطوة الأولى هي إطلاق مركز المدينة بوصفه مشروعاً مفاجئاً، صمم لرفع مستوى المصادر الفكرية والبشرية للجامعة، مع تحديات الجزء المدني المركزي وقضاياها وحاجاته. يتألف مجلسها الاستشاري من عشرة أعضاء هيئة تدريسية، وإداريين في UMKC، وعدد مماثل من القادة المدنيين. يشغل المركز الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية والهيئة العاملة، ومجتمع مدينة كنساس في روابط الشراكة، ومشروعات البحث، وفرص التعلم للطلبة.

### القيم

يمكن الإحساس - بناءً على التجربة - بالأثر الشخصي لقيادة مؤسسة تتطلع دائماً إلى قيادة إرشادية. إن ما يحتاجه المرء في النهاية دليلاً له، هو مجموعة من القيم الجوهرية. وكان الوقت الذي استغرق لتطوير هذه القيم، وإيصالها للآخرين، وممارستها في الحياة أكثر أهمية مما كنت أظن. ففي حين تلهم الرؤية الناس كي يعملوا، فإن القيم لا تقل أهمية عنها في إلهامهم مناقشة كيفية العمل.

هذا واضح لدى معظم القادة، ولكن نادراً ما نكون قادرين على إدخال القيم حيّة في مؤسسة عامة.

في جامعة UMKC، طوّرت قيمنا الجوهرية باستخدام منهج الموازنة المتكرر، كما كان الحال مع الرؤية. وما أن انتهينا من النقاشات في مجموعة من القيم، حتى كان هناك (ملكية). فالقيمة التي أثبتت أنها الأقوى، أصبحت معلومة صريحة مفتوحة للجميع. وعندما واجهنا انسحاب دعم الولاية لمؤسساتنا، دفعنا الاعتماد على تلك القيمة إلى التواصل مع الميزانية، ونظام الميزانية بشأن المثالب والأخطاء، والصفقات الخاصة والقضايا الموجودة لدينا. وهذا بدوره أسفر عن توليد الثقة التي تعد عنصراً جوهرياً في خدمة الصالح العام. والواقع أن فريق الجامعة كله أعاد تصميم عملية إعداد الميزانية وفق القيم، فربح الجائزة الوطنية على ذلك التصميم.

يمكن استخدام القيم بطريقة مدمرة، وقد اقترفنا ذلك في بعض الأحيان. لقد تعلمنا أن القيم تستخدم لخلق احتمالات، وليس للحكم والتقويم. كان تصرفنا فعّالاً عندما استخدمنا القيم لخلق نقاش عما يمكن أن يكون محتملاً، إذا ما تصرفنا وفق القيم أو أعدنا تصميم المنهج والإجراءات وفق القيم. فانتعشت قيم الجامعة، ودبت فيها الحياة، وبصورة خاصة في الأحاديث حول الاحتمالات. دخلنا في إشكال مع القيم، عندما أذعنا لإغراء الحكم على سلوك بعضهم بوصفه خرج عن مسار القيم، ومن ثم حكمنا على أفكارهم بأنها غير صحيحة. إن العديد من قيمنا تحتوي على الاحترام، والتعاون، والمحاسبة. فلدى تصميم نهج أو عملية أو إجراء، أو هدف، أو عند النظر في كيفية التعامل مع وضع، لا بد من طرح السؤال الآتي: «ما الذي يمكن أن يكون محتملاً، إذا كنا (أو كنت) مسؤولين معرضين للمحاسبة، وأبدينا احتراماً وتعاوناً، وما إلى ذلك؟» والحديث الذي ينجم عن ذلك يوّلد إبداعاً ونتائج مهمة.

إن مجال القيادة لخدمة الصالح العام، الذي مازلنا نتصارع معه؛ هو موازنة ممارسات الإدارة، ورؤيتها، وسلوكياتها مع القيم. إن نقل الصالح العام إلى

صميم الهندسة المعمارية والبنية التحتية يعد اقتراحاً طويلاً الأمد، ولكن لا بد من أن يحدث إذا ما أريد لتركيز الصالح العام من أجل المؤسسة أن يدوم. إن أنظمة المكافآت، ودليل الترفيعات، وعمليات تقويم الأداء، ووضع الميزانية، والتخطيط، وتنمية العائدات، ودليل التعويضات، والترويج، والخطط التقنية، والبرمجة، وكثير من العمليات الأكاديمية الموجودة في أي جامعة، لا بد في النهاية من خضوعها إلى التدقيق ضمن إطار السؤال الآتي: «ما الذي يمكن أن يكون محتملاً إذا ما تمت مواءمة هذه العملية مع الرؤية والقيم؟» لقد بدأنا حديثاً في جامعة UMKC ببحث الممارسات الإدارية ضمن مجال ما يمكن أن يكون محتملاً. ونعلم بالتأكيد أنه لا مناص من التدقيق والتغيير بسبب منهج ميزانية الفوز بالمكافآت.

وأخيراً، كل ما مر ذكره يعتمد -عندي- على معرفة نفسي. فقط عندما يعرف المرء نفسه، يستطيع البقاء على المسار عبر التحديات والانهيارات التي لا بد منها. قال خليل جبران (1994): «النفس بحر لا حدود له ولا أبعاد». ومع ذلك لكل منا شواطئه وحدوده البحرية التي نألفها تماماً. والسلطة الكامنة في مواقع القيادة خطيرة في مقدرتها على إغواء القادة، للاعتقاد بأنهم على صواب. إن المطالب المترتبة على زماننا، وعلى شخصيتنا وشجاعتنا تزودنا بمزيد من التعليل السيكولوجي (لكوننا على صواب)، واتباعنا هذا السبيل. وهكذا فإن التحدي النهائي في القيادة للصالح العام هو تحدي فحص المرء لحياته طيلة الوقت. ومع ذلك يعد ذلك التحدي الفرصة الأخيرة والحق النهائي، لأن (الحياة التي لا تفحص غير جديرة بالعيش). كما قال سقراط. فلا ترتكب أي خطأ في ميدان القيادة لخدمة الصالح العام، فالقائد قد يتمتع بحق فحص حياته.

### التحديات الخارجية

كثير من التحديات الخارجية لجامعاتنا تعمل ضد ما نقوم به في الداخل، خصوصاً وأن هناك ضغطاً هائلاً باتجاه جعل تقويم أعضاء الهيئة التدريسية عن

طريق جمعياتهم المهنية، بدلاً من أن يقوموا بما يحدثون من أثر على الصالح العام. ويمكن أن يكون تعديل سياساتنا الداخلية معيناً، ولكن هذا الاختراق يتطلب تغييراً أكبر من أن تقوم به جامعة بمفردها. وثانياً: يعد تحويل نفقة التعليم العالي العام من دافع الضرائب عموماً إلى الطلبة وأسرهم، بعيداً عن الصالح العام. ومرةً أخرى لا تستطيع أي جامعة بمفردها التعامل مع هذا التحدي. والواقع أنه من غير المحتمل أن تستطيع ولاية بمفردها إحداث هذا التحول. فهذا بحاجة إلى مبادرة فيدرالية، ولكننا كقادة تعليم عال نستطيع أن نؤثر في ذلك الحديث تأثيراً درامياً.

### الخلاصة

إن مصطلح (التعليم العالي) يعد - عند هذا القائد - مرادفاً لعبارة (التعليم العالي لخدمة الصالح العام). فإن لم نكن نعلم الناس، ونوجد المعرفة لخدمة الصالح العام، فما الذي نفعله، إذاً؟ ما من أحد لديه أدنى شك أن الديمقراطية الأمريكية تعتمد على المواطنين المثقفين، وأن الاقتصاد الأمريكي يعتمد على اكتشاف معرفة جديدة، وأن الروح الإنسانية تتطلب إنعاشاً من الفنون والعلوم الإنسانية. ليست الكيفية واضحة جداً: كيف يثار حديث قوي بين القيادات، وكيف نعمل، بوصفنا قادة داخل جامعاتنا بحيث تتحول النتائج إلى الصالح العام.

### References

- Gibran, K. (1994). *The prophet*. New York: Knopf.  
Rhodes, F.H.T. (2001). *The creation of the future: The role of the American university*. Ithaca, NY: Cornell University Press.