

توطئة

خلال الأعوام الاثني عشر الماضية، بدأت المئات من الكليات والجامعات وهي ما يقارب 3500 كلية وجامعة في الولايات المتحدة - مساعيها نحو التخطيط الإستراتيجي. ذلك أن التغييرات الخارجية التي طرأت في التكنولوجيا والديموغرافيا والحياة الأسرية والدعم المالي، بالإضافة إلى بعد النظر السياسي والمخاوف من انخفاض معدل تسجيل الطلاب والصعوبات المالية والبرامج الأكاديمية التي عفى عليها الزمن، قد دفعت العديد من قياديي الجامعات، وأعضاء الهيئة التدريسية والأمناء على السعي الحثيث لإيجاد وسائل لجعل التغييرات الإستراتيجية مفيدة، بحيث يمكن لكلياتهم وجامعاتهم التكيف مع البيئة سريعة التغيير. ولقد حققت المئات من تلك الجهود المبذولة نجاحاً متفاوتاً. إذ تمكنت مؤسسات قليلة من تحويل نفسها على نحو مؤثر. واستطاعت أخرى أن تجري تغييرات مهمة في أجزاء من عملياتها، إذ تمكنت، مثلاً، من أن تضيف برامج نهاية الأسبوع، وتزيد في التعلم عن بعد بواسطة التكنولوجيا، فضلاً عن تخفيض أنواع البرامج التي تقدمها وأعدادها، وإنشاء ضوابط مالية جديدة، وتقديم برامج مبتكرة، وإقامة روابط جديدة مع المؤسسات الصناعية. ولكن مؤسسات عديدة تعثرت أو تبددت جهودها بالخلافات أو فقدت قوتها وجلدها. وليس من الواضح تماماً لماذا حالف بعضها النجاح فيما تعثر سواها. إذ لم يتصد، سوى قلة من الباحثين، لدراسة هذه المساعي العديدة المبذولة لإجراء التغيير الإستراتيجي في التعليم العالي.

وهذا الكتاب إنما هو جهد جريء لتصحيح هذا الإهمال البحثي، ذلك أنه في معظمه نقل أمين لما جرى في مؤسسة واحدة. حيث يقوم المؤلفون - وهم أستاذ جامعي في الإدارة، ورئيس جامعة، ومستشار - بدراسة عملية التخطيط الإستراتيجي من منظورات متعددة. ويعرضون لبعض النظريات والنماذج الإدارية. ويقدمون وصفاً حياً للألغام الأرضية والأسلاك الشائكة وتكتيكات العصابات لسياسة الجامعة. ويلحون على ضرورة توفر الحد الأقصى من التشاور والمشاركة مع ذوي العلاقة في الجامعة، لكنهم يرون كذلك بأن القيادة القوية واتخاذ القرارات الصعبة ضرورة ملحة أيضاً. ويقرون بأن التغيير الإستراتيجي في المجال الأكاديمي أمر شديد التعقيد والصعوبة، وكثيراً ما يكون سيزيفياً [نسبة إلى أسطورة سيزيف]، حيث يقوم المجددون

بدرجته حجاتهم صعوداً نحو قمة منحدر شاق. لقد قرؤوا أدبيات التخطيط الإستراتيجي، وشاهدوا عن كثب كيف تكشفت العملية فعلاً للعيان في إحدى الجامعات وبحثوا في ما لقيه التخطيط في مؤسسات متعددة أخرى من نجاح وفشل، واستخلصوا لنا العبر.

وبناء على ملاحظاتهم، يقدم المؤلفون النصيحة بحذر شديد حول الكيفية التي قد يسير بها الآخرون في التعليم العالي، أو ينبغي أن يسيروا بها. ومن الحكمة أن وصفاتهم ليست نهائية، كما أنهم على وعي تام بالتنوع المذهل لثقافات المدن الجامعية في العديد من الكليات والجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية. فهذا الكتاب يكشف بقدر ما يوجه.

يعد كتاب التغيير الإستراتيجي في الكليات والجامعات مساهمة رئيسة في الكفاح المتواصل لإيجاد منهجية مقبولة للتحسينات الإستراتيجية المتبصرة في التعليم العالي، ذلك القطاع الذي يقدم له البقاء بعيداً عن بقية المجتمع والتقاليد والامتيازات الغابرة، راحة تفوق ما تقدمه له الابتكارات والالتزامات تجاه الشبان. والعديد من برامج كليات إدارة الأعمال المنهجية والعقلانية الموجودة في كتب الإدارة تكاد تكون عديمة الفائدة في الأوساط الأكاديمية. وباستثناء بضعة إستراتيجيين مثل هنري مينتزيبرغ وجيمس برايان كوين، لم يقدم خبراء التخطيط والإدارة في مجال الأعمال سوى النزر اليسير مما يمكن للجامعات الإفادة منه. فكان ضرورياً ابتكار التخطيط الإستراتيجي من جديد في الجامعة. وهذا الكتاب إنما هو جزء من قصة ذلك الابتكار.

لا يمكن للكليات والجامعات الإفلات من الحقائق الملحة للتغيير الإستراتيجي. ويشكل التعلم والبحث المتقدم أحد الحوامل لمجتمع المعلومات الحديث بصلاته الدولية. ولكن ما يزال العمل جارٍ لتطوير طريقة منهجية لتحقيق التكييفات البناءة والممارسات والبنى الجديدة والأشكال الحديثة للتعلم في الموطن المحافظ تقليدياً الذي يهيمن عليه الأساتذة الجامعيون. والمؤلفون على معرفة بالصفات المميزة للبيئة الاجتماعية الخاصة بأساتذة الجامعة، كما أنهم يعلمون الحاجة للتجديد الإستراتيجي في تلك البيئات، ومن معرفتهم الواسعة النطاق قاموا بصياغة كتاب بناء نستطيع التعلم منه جميعاً.

جورج كيلير

محرر، التخطيط من أجل التعليم العالي

تقديم

لربما كانت العبارة القديمة القائلة «ما من شيء ثابت كالتغيير» صادقة في يومنا هذا، أكثر من أي وقت مضى، ذلك أن التغيير يتزايد بمعدل متضاعف أسياً. وتتفاوت احتمالات الاستجابة للتغيير إلى حد بعيد، بينما تكابد المنظمات في مختلف نواحي الاقتصاد المشقة والعناء للتغلب على المشكلات والمصاعب. ويأمل الكثيرون بأن يقف التغيير، وتعود «الأيام الخوالي» ثانية، لكن ذلك ما لن يحصل.

فيما يتعلق بالمنظمات التي تختار أن تتناول موضوع التغيير بأسلوب صريح، فإن المستقبل يمثل، على الدوام، مجموعة مثيرة من الفرص، وكذلك المخاطر المحتملة. وخلال السنوات الأربعين الماضية انبثقت أساليب الإدارة الإستراتيجية لتعالج هذه الموضوعات، وأعدت بطرق فعالة للتعامل مع التغيير والمستقبل. ومع ذلك، فقد تم استقبال كل من الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (العملية التي تنشئ الإدارة الإستراتيجية) بمستويات متباينة من الحماس. بدايةً، شرع عالم الأعمال بتجربتها بأساليبه وتقاناته. وعلى مر الزمن تحسنت تلك الأساليب، وأخذ الدعم ينمو تلقائياً بسرعة. وبسبب التزايد المطرد للأعمال التي وجدت المفتاح للنجاح عبر تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية، فإن منظمات أخرى بدأت تدرس بعناية تلك المبادئ أيضاً. وسرعان ما كان التخطيط الإستراتيجي ظاهرة تجري تجربتها في المنظمات غير الربحية والحكومية سواء بسواء، وقد بدأت تحس بلدغة التغيير والتحديات الآخذة بالاشتداد من قواعد جماهيرها. ومن ضمن هذه المجموعة المهمة المنبثقة من تجارب التخطيط الإستراتيجي، بدأت الكليات والجامعات تظهر الاهتمام أيضاً.

نطاق البحث في هذا الكتاب

مما يؤسف له، أن النجاح المتحقق في التخطيط الإستراتيجي الذي خبره قطاع الأعمال، لم ينعكس على المواقع غير الربحية أو الحكومية أو التعليم العالي. وبالتحليل، نجد أنه ثمة عدة أسباب لذلك. أولاً وفي المقام الأول هناك حقيقة أن المنظمات غير التجارية مختلفة بوضوح عن

منظمات الأعمال في الطابع والسلطة والمجال، ولقد تفاضى العديد من المتحمسين للتخطيط الإستراتيجي في القطاع غير التجاري عن هذه الحقيقة البسيطة والجلية. ولكن، وراء ذلك هناك التأثير على المنظمات غير التجارية الناتج عن القوى المسيطرة من الداخل والخارج على حد سواء. وتلكم هي حالة مختلفة عن تلك التي يعالجها النموذج الذي تسيره رسالة المؤسسة ويوجهه المدير التنفيذي القادم من قطاع الأعمال الأهلي.

وهكذا تكشف المعضلة عن نفسها: هل بمقدور المنظمات غير التجارية، مثل الكليات والجامعات (العامة والخاصة على حد سواء) استخدام أنموذج يمكن أن يكون واعداً وقوياً مثل التخطيط الإستراتيجي، وتقوم بتطويره على نحو فعال؟ أم أن تلك المؤسسات محكوم عليها بأن تجلس بكسل والعالم يتغير من حولها، ولربما يخلفها وراءه؟ ومما يؤسف له، أن ذلك الخطر قائم.

لقد وضعنا هذا الكتاب بسبب من إيماننا القوي بأمرين: (1) تستطيع الكليات والجامعات أن تشارك في عمليات التخطيط الإستراتيجي الفعال، الذي سوف يؤدي إلى الإدارة الإستراتيجية. (2) بمقدورها استخدام التخطيط الإستراتيجي ليكون فاعلاً بشأن مستقبلها، وبذلك تستمر في الاضطلاع بدور حاسم في العالم السريع التغيير الذي تعتبر جزءاً منه. أما كيفية المضي قدماً فهذه هي المسألة. فبالإضافة إلى نماذج قليلة كانت في الموضوع المناسب وتعمل بصورة جيدة، فإن العديد من ممارسات التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي ما كانت لتحظى بالنجاح لو لم يجازف (بكل ما في الكلمة من معنى) أولئك الذين حاولوا تطويرها. إذ إن مصطلح التخطيط الإستراتيجي، اليوم بغيض ومعادل للبدعة في العديد من الكليات والجامعات، وهذا سيء جداً، لأن الفوائد المحتملة لعملية تخطيط إستراتيجي إذا ما تم الشروع فيها وتطبيقها على نحو لائق يمكن أن يكون لها نتائج إيجابية مثيرة للإعجاب على مستوى الجامعة.

هنالك العديد من النقاط الأساسية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي في الكليات والجامعات، نعتقد أن على المخططين الإستراتيجيين أخذها بعين الاعتبار. أولاً: بناء على مستوى التغيير الجاري أثناء انتقالنا من العصر الصناعي إلى عصر المعلومات، إذ تواجه الكليات والجامعات خطراً حقيقياً، يتمثل في أن الاستغلال التجاري غير المحدود، يمكن أن يحول التعليم العالي،

إلى برنامج تأهيل وتدريب مهني، مما يؤدي إلى إلحاق الضرر به، إلا إذا تم تحديد اتجاهات جديدة فعالة، والشاهد على ذلك صدور صلاحيات تدريب وتأهيل القوى العاملة من الولايات والحكومة الفيدرالية. ثانياً، يسعى التخطيط الإستراتيجي لإيجاد طريقة لفهم موضوع تخطيط الجامعة وإدارتها، تكون أكثر شمولاً من التخطيط التقليدي، ودون أن يعرض للخطر المعرفة بوصفها أساس التعليم العالي، وتعالج الحاجات المتنوعة لمجتمع يزداد، على الدوام، تعقيداً في ظل قيود اقتصادية وتنافسية قاسية. ثالثاً: قد لا يعمل التخطيط الذي يستند إلى الرسالة، ويوجهه المدير التنفيذي، بصورة فعالة في الكليات والجامعات. ونبرهن هنا على أن بيان الرسالة ينبغي أن يكون مشتقاً من التخطيط، بدلاً من أن يكون التخطيط مشتقاً من بيان الرسالة، وأن عملية التخطيط الإستراتيجي الناجح تتسم بمشاركة ذات معنى من المعنيين في الجامعة كافة. رابعاً: ليس ثمة نموذج واحد، مثل قطاعة الكعكة، يمكن تطبيقه على كافة ممارسات التخطيط الإستراتيجي للكليات والجامعات. ويتعين على كل جامعة تطوير طريقتها الخاصة للتخطيط، التي تلائم حاجاتها وخصائصها المميزة. خامساً، إن التخطيط الإستراتيجي عملية تعلم. إنه تكرار؛ يتضمن تطويراً معرفياً؛ ويجب أن يكون طريقة رسمية تفيد في الحيلولة دون خسارة جماهير الأنصار. سادساً: التخطيط الإستراتيجي شأنه شأن التعلم، عملية متواصلة تزود نفسها بالمعلومات حول المنظمة وبيئاتها. سابعاً: ينبغي بناء التقييم المتقدم باستمرار في داخل العملية ويجب أن يكون مكماً لها.

من ينبغي أن يقرأ هذا الكتاب

إن «التغيير الإستراتيجي في الكليات والجامعات» موجه أساساً إلى قادة المؤسسات المعنيين بأنشطة التخطيط الإستراتيجي للمنظمات الضخمة. وسوف يكتسب الرؤساء، والمستشارون، ونواب الرئيس، ومساعدو المستشارين، وأعضاء مجلس الإدارة، ومخططي الكلية والجامعة، والإداريون على نطاق النظام برمته منظور التخطيط الإستراتيجي الذي ينبغي أن يكون عوناً لهم في تطوير خطط إستراتيجية تشمل المؤسسة بأكملها. كذلك بإمكان عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، ومديري الكليات، ورؤساء الوحدات أن يفيدوا من محتوى هذا الكتاب، وأن يفيدوا بدورهم الجامعة، وذلك باستخدامهم التخطيط الإستراتيجي لتنظيم المكونات المهمة الأكاديمية منها (وغير الأكاديمية) للجامعة وإعادة توجيهها من جديد. وثمة مجموعة أخرى

من القراء المحتملين، قوامها طلبة التعليم العالي والإدارة الذين يجدون هنا عرضاً لطريقة الإدارة التنظيمية التي تحدد الحالة الراهنة لفن التخطيط المؤسساتي. وأخيراً، فإن كافة المشاركين في التخطيط الإستراتيجي في الكلية أو الجامعة - من أعضاء الهيئة التدريسية، والموظفين، وممثلين الهيئة الطلابية، والممثلين من الخارج، الذين طلب إليهم أن يكرسوا جزءاً من وقتهم ومواهبهم ليكونوا عوناً في تنظيم عملية التخطيط الإستراتيجي وإدارتها - سوف يجدون هنا تفسيراً للخلفية والعملية، مما قد يساعدهم على أن تكون جهودهم أكثر فعالية.

تنظيم الكتاب

يطور التغيير الإستراتيجي في الكليات والجامعات برنامجاً للتخطيط الإستراتيجي، برهن على أنه فعال ومفيد في مجموعة متنوعة من الجامعات عبر الولايات المتحدة وكندا. ولئن كان الكتاب يستند إلى النظرية، فإنه مبني أيضاً على الممارسة والتجربة.

يقع الكتاب في ثلاثة أقسام. يعرض القسم الأول للأسس النظرية التي استخدمناها لتطوير منهجيتنا للتخطيط الإستراتيجي في الكليات والجامعات. حيث يفحص الفصل الأول بعناية السياق العام والحاجة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي، ويدرس الفصل الثاني السوابق التاريخية والتقليدية التي أدت إلى الحاجة الراهنة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي. ويبحث الفصل الثالث في الفروقات الأساسية بين ممارسات التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال وتلك التي في مؤسسات التعليم العالي، ويناقش المشكلات المرتبطة بالتخطيط المستند إلى الرسالة. ويحلل الفصل الرابع البيئات الداخلية العامة للكليات والجامعات، ويطور التركيز على بعض الخصائص التي يتعين على المخططين في التعليم العالي أخذها بعين الاعتبار أثناء تطويرهم لمجموعة متنوعة من الخطط الإستراتيجية للجامعات. وأخيراً، يبحث الفصل الخامس في الدور الذي تضطلع به السياسة والسلوكيات السياسية في الكليات والجامعات، ويناقش الطرق المتعددة للعمل مع، أو خلال، أو حول حقائق سياسة الجامعة. ويتعين على القراء الذين يودون معرفة تلك السياقات مطالعة القسم الأول بأكمله. أما أولئك الذين لديهم اهتمام بأجزاء معينة من سياق التخطيط الإستراتيجي وحسب، فلعلهم يختارون من بين هذه الفصول العديدة ما يفيدهم.

ويقدم القسم الثاني تطويراً للعديد من مكونات عملية التخطيط الإستراتيجي في الكليات والجامعات. إذ يعرض الفصل السادس النموذج النظري الأساسي لهذه العملية، ويصف المكونات الرئيسية المتعددة التي تأتي معاً لتساعد على ضمان تجربة تخطيط إستراتيجي فعال. ويوفر الفصل السابع طريقة للسير خطوة خطوة في بناء عملية التخطيط، ابتداءً بقرار القيام بالتخطيط الإستراتيجي والعمل أثناء التطبيق وكتابة الوثيقة وتحديد الرسالة. والفصل الثامن هو الأول من بين فصول عديدة تتعمق في المسائل المحددة التي يتطلبها إجراء التخطيط الإستراتيجي. ويركز البحث هنا على «قضايا الناس»: من هم الناس الذين ينبغي إشراكهم، وما الذي سوف يطلب إليهم القيام به، وكيف يجب تنظيمهم؟ كما أنه يبحث في «قضايا الزمن»: ما هو الوقت اللازم لاتخاذ خطوات متعددة، ومتى ينبغي حدوث أمور معينة؟ ويتناول الفصل التاسع بعناية القضايا المتصلة بلجان التخطيط، بما في ذلك بنيتها، وما إذا كان يجب إحداثها أم بإمكان العملية الاستفادة من اللجان الموجودة مسبقاً في المكان، وكيف يمكن للمخططين ضمان أن تكون العملية والنتائج شرعية. ويبين الفصل العاشر ما للتواصل والمشاركة من أهمية في عملية التخطيط الإستراتيجي، ويناقش مدى حاجة المخططين لإقامة حوار منذ البداية حول كيفية تحسين فرص الموافقة على الخطة، عندما تكشف للعيان تدريجياً في مختلف مراحل التخطيط. كذلك يشير هذا الفصل إلى طابع التكرار للتخطيط الإستراتيجي، وكيف يمكن للمخططين التعامل مع أولئك الذين لا يفهمون أو يرفضون ببساطة هذه الخاصة المهمة، ويركز الفصل الحادي عشر على الخصائص الأساسية للتخطيط، بما في ذلك إدارة التسجيل، والتخطيط الأكاديمي، وتحديد كل من أساليب التخطيط والمكونات المتصلة به، التي يتعين على معظم الكليات والجامعات أخذها بعين الاعتبار. أخيراً، ويؤكد الفصل الثاني عشر على المجالات الرئيسية الأخرى للتخطيط، مولياً الاهتمام لتخطيط الموارد، والتخطيط لتكنولوجيا المعلومات، والتخطيط في وحدات الخدمة والدعم التي تساعد على ضمان أن تتسم البرامج الجامعية بالجودة والسلاسة.

ويتناول القسم الثالث بعناية كيف ينبغي للمخططين الإستراتيجيين في الكلية والجامعة تطبيق نتائج جهودهم في التخطيط، وإلى أين يقودنا هذا التخطيط. ويتناول الفصل الثالث عشر على وجه التخصيص المكونات المتكاملة لإستراتيجية تنفيذ ناجحة، بما في ذلك التواصل، والدعم من أعلى الرؤساء، وتطوير دعم على امتداد المرافق الجامعية. ويحدد الفصل الرابع عشر الفوارق الأساسية التي ينبغي فهمها حينما نأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في طبيعة كل

جامعة على حدة. ويعرض للاختلافات بين المؤسسات التي تُعنى بالبحث، وتلك التي تعنى بالتدريس، وبين الجامعات الصغيرة والكبيرة، وتلك التي تميز الكليات والجامعات العامة والخاصة. أخيراً، يمعن الفصل الخامس عشر النظر في المستقبل ويبحث في بعض الأفكار والاتجاهات الحالية التي سوف تصوغ التعليم العالي في الألفية القادمة.

بعث الحياة في المادة

لمساعدة القارئ على تصور كيفية نجاح أنشطة عملية التخطيط الإستراتيجي وأهدافه في الممارسة، فإننا نستخدم طوال الكتاب أمثلة تصور حالات دراسية بشكل موجز، وحالات مستقاة من الكليات والجامعات التي انخرطت في التخطيط الإستراتيجي. والعديد من الأمثلة وتلك الصور يأتي من جامعة كولورادو الشمالية University of Northern Colorado (UNC). التي تعاون فيها مؤلفو هذا الكتاب بإسهاب على ممارسة تخطيط إستراتيجي ناجح. ونعتقد بأن الأمثلة المستقاة من هذا الجامعة بخاصة، إضافة إلى الأمثلة من الكليات والجامعات الأخرى، تفيد في إظهار التقنيات التي تتجح وتلك التي لا تتجح. وتساعد المقارنات هذه في تفسير سبب نجاح التخطيط الإستراتيجي في بعض الجامعات وليس في سواها.

وإلى جانب هذا، فإننا نفهم بأن مقولتنا المتعلقة بالنجاحات والإخفاقات في (UNC) قابلة للجدل والمناقشة. ذلك أن التغيير مثير للجدل في أي جامعة. وهناك في تلك الجامعة من يعتقد بأن العملية لم تكن مفيدة أو إيجابية على الإطلاق، بينما انهمك آخرون بالمشاركة في التغييرات التي استمر التخطيط في إحداثها. ونحن نزعم بتحقيق النجاح بمعنى أن التخطيط الإستراتيجي في جامعة كولورادو الشمالية أدى إلى طريقة منهجية أفضل لانتقاء الطلبة والاحتفاظ بهم، وتحسن كبير في نظام تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات، وإيجاد نظام لإدارة الموارد أكثر تركيزاً ونجاحاً، وهذا فرض على بدايات الإصلاح الأكاديمي، أن تسعى لتحقيق المواءمة ما بين حاجات طلبة الجامعة ونقاط القوة لدى الهيئة التدريسية. ونتيجة للتخطيط الإستراتيجي، تحفظ الجامعة بتوازنها على نحو أفضل من أجل مستقبلها، مع أن التخطيط الأكاديمي يظل مثيراً للجدل. لكن تلكم هي الغاية. فأولويات التخطيط الأكاديمي والجامعي ترتبط الآن بالميزانية وأولوياتها. إذ لم تعد الميزانيات تراكمية وحسب، على أسس هي ذاتها في الجوهري. بل

إن إعادة توزيع الميزانية، الآن، مدفوع وموجه على حد سواء بالتخطيط الإستراتيجي، مما يتيح إعادة توزيع 9.8% من الأساس على مدى السنوات الثلاث الأخيرة.

أما أولئك الذين يشعرون بأن التخطيط الإستراتيجي لم يحقق النجاح في جامعة كولورادو الشمالية، فيزعمون بأنه ما من تغييرات أساسية طرأت خلال العملية. ويضيفون بأن الجهات المختلفة في الجامعة لم تفهمه بصورة جيدة، وأنه لم يحظ بدعم واسع، وأن العملية قد تصدعت على نحو خطير، مما مرده إلى كونها غير مدفوعة بالرسالة التي تنهض بها الجامعة.

تظهر هذه الهموم بوضوح الحاجة إلى أمرين: (1) تواصل مفتوح ومتماسك. (2) جعل الجامعة تعلم مسبقاً ماهية التخطيط الإستراتيجي ولماذا يختلف عن التخطيط التقليدي. ونقر بأننا في جامعة كولورادو الشمالية لم نقم بعمل جيد في أي من هذين المجالين، مما مرده جزئياً إلى أننا كنا نعمل على تطوير النموذج. لكن هذين المجالين الإشكاليين سببا كماً هائلاً من القلق والإرباك، قاد بعض الناس إلى الاستنتاج بأن العملية قد قصرت عن القيام بما هو مطلوب منها.

كان أحد دوافعنا لوضع هذا الكتاب تزويد المخططين الإستراتيجيين للجامعات الأخرى بمعرفة مهمة قبل وقوع الحدث، من شأنها أن تكون عوناً لهم على تجنب ما وقعنا فيه من أخطاء، وتطوير منهجية للعملية أكثر شمولاً ومعدّة خصيصاً للكلية. ولسوف يكون المستقبل في جامعة كولورادو الشمالية مغايراً لما كان مقرراً له، وبصورة إيجابية، بسبب من التخطيط الإستراتيجي. ونؤكد، مرة أخرى، أن هذه هي النقطة الأساسية. ولهذا السبب نعلم أن التخطيط الإستراتيجي قد نجح في جامعة كولورادو الشمالية ولسوف يكون المستقبل في الجامعات الأخرى مختلفاً أيضاً عما هو عليه حالياً، وفي ظل الظروف الحاضرة عندما يكون لدى قادة الجامعات خيار يتعلق بما ستكون عليه تلك الاختلافات. فإما أن المستقبل سوف يملي أوامره على الجامعة، أو أن الجامعة سوف تتخذ موقفاً ليفيد أقصى الإفادة من التغييرات المثيرة التي هي على مقربة منه.

ولسوف يحقق التخطيط الإستراتيجي النجاح، إذا ما تم فهمه وتنفيذه على نحو مناسب (رغم أنه ربما لن يكون أبداً. بحسب نموذج مثالي)، ويمكن أن ينجح في أية كلية أو جامعة تقريباً. وحيث لم تصادف تجارب التخطيط الإستراتيجي النجاح، فإن مجموعة متنوعة من الأسباب الوجيهة تبين كيف ولماذا منيت العملية بالإخفاق. وبصرف النظر عن النتائج، فمن

الأهمية بـمكان تحديد كل من البنى التي تفيد في دعم عملية تخطيط ناجحة، وأولئك الذين يعملون ضدها. وبهذه المعرفة، بمقدور أولئك الذين ينخرطون في التخطيط الإستراتيجي موازنة جامعاتهم مع بيئاتهم بصورة أفضل، وتهيئة كلياتهم وجامعاتهم لمتطلبات عصر المعلومات والتحول الأساسي الذي يشهده التعليم العالي.

ديسمبر/كانون الأول 1996

دانيال جيمس راوولي

غريلي، كولورادو

هيرمان دي. لوجان

إيفانس، كولورادو

مايكل جي. دولينس

كليرمونت، كاليفورنيا

المؤلفون

دانيال جيمس راولي Daniel James Rowley: يعمل حالياً أستاذاً للإدارة في كلية إدارة الأعمال لدى جامعة كولورادو الشمالية (UNC). وقد ترك التدريس في المدة ما بين صيف 1992 وحتى خريف 1995، ليتفرغ للانضمام إلى مكتب مدير الجامعة للإشراف على تطوير عملية تخطيط إستراتيجي تشمل الجامعة. كما عمل مباشرة مع مجلس أمناء الجامعة لتطوير وإقرار سياسة الإدارة الإستراتيجية للجامعة. وخلال هذه المدة، قام أيضاً بمهام منصب رئيس شؤون الموظفين في مكتب رئيس الجامعة، وسكرتير مجلس الأمناء، وساعد في صوغ الأولويات الإستراتيجية لتوجيه تطوير ميزانيات الجامعة. وكانت تلك الجهود المبذولة في هذه الجامعة - التي جعلت راولي يتجاوز خبرته في التخطيط الإستراتيجي للأعمال - مصممة لتناسب على نحو فريد احتياجات التعليم العالي الحكومي وخصائصه، وأدت إلى تنامي التقدير الوطني للتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي.

في عام 1995 استأنف راولي أنشطته في التدريس والكتابة والإرشاد، ويعمل حالياً مع جامعات أخرى، ومناطق تعليمية، ومنظمات غير ربحية في ما تبذله من جهود للتخطيط الإستراتيجي. وكان مؤسساً مشاركاً ورئيساً سابقاً لمعهد الإدارة السلوكية والتطبيقية: وهو منظمة وطنية أكاديمية ومهنية لأساتذة الإدارة الجامعيين والطلبة والممارسين للإدارة. كما كان المؤلف الوحيد أو الرئيس لعدة مقالات منشورة في المجلات حول موضوعات إدارة الأعمال والتخطيط الإستراتيجي، وقد قدم العديد من العروض الوطنية حول الموضوعات ذاتها. ووضع بالاشتراك مع دونابوتينبرغ - التي تقوم حالياً بالتخطيط الإستراتيجي في جامعة كولورادو الشمالية - فصلاً تناول إدارة التسجيل الإستراتيجي، نشر عام 1996 ضمن سجل الحالات العلمية للجمعية الأمريكية لموظفي التسجيل والقبول في الكليات.

حصل راولي في عام 1969 على درجة في العلوم السياسية من جامعة كولورادو في بولدير. وحاز على شهادة الماجستير في الإدارة الحكومية من جامعة دينفر في عام 1979. والدكتوراه في الإدارة التنظيمية والإستراتيجية من جامعة كولورادو في بولدير في عام 1987. وهو تكتمل فرحته وزوجته باربرا بابتئهما الوحيدة ربيكا.

هيرمان دي. لوجان Herman D. Lujan: يشغل لوجان منصب مدير جامعة كولورادو الشمالية (UNC) منذ عام 1991. وخلال مدة توليه هذا المنصب رسخ تلك الجامعة بوصفها جامعة تدريسية تضع على رأس أولوياتها تزويد كولورادو ببرامج عالية الجودة للمرحلة الجامعية الأولى، بينما تجلب طاقة جديدة وتوجهاً حديثاً للدور الذي تضطلع به بوصفها إحدى الجامعات التسع والعشرين التي تمنح درجة الدكتوراه الأولى في الولايات المتحدة. وفي عام 1992 استهل عملية تخطيط إستراتيجي شملت المدينة الجامعية بأكملها، تم تصميمها لتحديد موارد الجامعة وتوجيهها على نحو أفضل لتفيد الجامعة في الاعتماد على نقاط القوة لديها وتطور مواءمة أقوى مع احتياجات كولورادو ومنطقة جبال روكي. إضافة إلى ذلك، أطلق سلسلة من البرامج لتساعد على زيادة وتحسين التنوع في الهيئة التدريسية، والموظفين، والجسم الطلابي لدى جامعة كولورادو الشمالية.

بدأ لوجان سيرته المهنية في التعليم العالي بجامعة كانساس (KU)، فقد كان عضو الهيئة التدريسية في العلوم السياسية وإدارياً لثلاثة عشر عاماً. حيث عمل مديراً لمعهد الدراسات الاجتماعية والبيئية في جامعة كانساس بين عامي 1972 - 1979، وتفرغ مدة عام واحد بين 1974 - 1975 ليعمل مديراً لقسم التخطيط والبحث للولاية بمكتب حاكم كانساس. وقبل مجيئه إلى جامعة كولورادو الشمالية مباشرة، أمضى لوجان ثلاثة عشر عاماً في جامعة واشنطن بوصفه عضواً في الهيئة التدريسية وإدارياً. وقد شغل منصب نائب مدير الجامعة لشؤون الأقليات قبل أن يصبح نائباً للمدير في عام 1988، واستمر في هذا المنصب إلى أن جاء إلى جامعة كولورادو الشمالية. عمل لوجان في ما يزيد على ثلاثين مشروع منحة للبحث، ونشر عدة مقالات وكتباً علمية. ويقوم بمهام عضو مجلس إدارة مصرف بانك وان غريلي. كما أنه ناشط في عدة منظمات مدنية وتعليمية وخيرية على النطاق المحلي والوطني على حد سواء، بما في ذلك المجلس الأمريكي للتربية ACE، الجمعية الأمريكية للكليات والجامعات الحكومية AASCU، والجمعية الوطنية للجامعات الحكومية والكليات ذات الأرض الوقفية NASULGC.

ولوجان من مواطني هاواي، ويحمل درجة من كلية القديسة ماري في كاليفورنيا في عام 1958، وشهادة الماجستير من جامعة كاليفورنيا في بيركلي، والدكتوراه من جامعة أيدهو، وشهاداته تلك كلها في العلوم السياسية. وهو وزوجته كارلا أبوان لثلاثة أولاد، وجدان لستة أحفاد.

مايكل جي. دولينس Michael G. Dolence: هو الرئيس لمايكل جي دولينس وشركاه. وقد سبق له أن عمل مديراً للتخطيط الإستراتيجي لدى جامعة كاليفورنيا الحكومية في لوس أنجلوس؛ ومديراً للبحث العلمي والتخطيط وتحليل السياسة لدى لجنة الكليات والجامعات المستقلة، ومديراً مؤسساً لهيئة استطلاع الرأي العام لولاية نيويورك؛ ومديراً مؤسساً لتحالف العلوم والهندسة والبحث في الجامعة. وإبان قيامه بإدارة التخطيط الإستراتيجي في جامعة كاليفورنيا الحكومية. أتحت لدولينس فرصة تنفيذ عملية تخطيط إستراتيجي على نطاق الجامعة وتوجيه تطوير نظام متكامل للتخطيط ووضع الميزانية.

وتقوم المؤسسات والمنظومات والجمعيات والباثعون في التعليم العالي على المستوى الوطني بالتماس مشورته. ولقد عمل مع العديد من مؤسسات التعليم العالي لتطوير عمليات التخطيط الإستراتيجي، وبرامج إدارة التسجيل الإستراتيجي، مع تشديد خاص على تقادي الأزمة والتدخل، وكانت له خبرة واسعة في تطوير الخطط التكتيكية اللازمة لتنفيذ نظام إدارة إستراتيجية في جامعة تضم 22000 طالب. ومشورته مطلوبة في إستراتيجيات الاستجابة للمبادرات الحكومية للولاية والاتحاد، فضلاً عن إستراتيجيات تغيير تموضع المؤسسات من أجل التنافسية. وكان قد عمل مع بائعي نظام المعلومات في وضع أنظمة إستراتيجية متطورة للتسجيل وأنظمة توجيهية للإدارة.

دولينس خبير وخطيب رئيس، مشهود له على النطاق الوطني في التغيير التنظيمي، والتموضع الإستراتيجي، وعمليات التخطيط الإستراتيجي والإدارة المؤسسية وإدارة التسجيل الإستراتيجي؛ وفي تخطيط تكنولوجيا المعلومات والإدارة والربط بين التخطيط ووضع الميزانية وكذلك بين التخطيط الأكاديمي والتغيير؛ وفي التأثير العام والعلاقات العامة. وقد قدم العديد من العروض أمام جماهير من المستمعين على نطاق وطني مثل جمعية التخطيط للكليات والجامعة (SCUP)، والجمعية الأمريكية لموظفي التسجيل والقبول في الكليات، والجمعية الأمريكية للتعليم العالي، وأنظمة التبادل للجامعة والكليات، ومجلس الاتصالات بين الجامعات. ولديه العديد من المؤلفات المطبوعة، كما أنه عضو في من هو في العالم، ومن هو في التعليم الأمريكي، وسجل من هو لقيادة الأعمال العالميين. لديه وزوجته ماري آن، مايكل، وكاتي.