

الفصل 9

دور اللجان ووظائفها

لقد وصفنا خلال هذا الكتاب عملية التخطيط الإستراتيجي التي تحصل في بيئة فريدة، ألا وهي الجامعة، التي تكون فيها قضايا التعيين والسلطة ذات أهمية. ويتعرض هذا الفصل لتلك المسائل، ويتناول بعض الهموم المتعلقة بإحداث ما سيعده كثيرون مجموعة من اللجان التي تتطلب مزيداً من الوقت والمشاركة في مسائل معقدة، إضافة إلى مزيد من البيروقراطية غير الضرورية، من دون أي مكافآت محسوسة واضحة.

ولتجنب المشكلات المرتبطة بهذه الهموم، من المهم في تصميم عملية التخطيط الإستراتيجي في الكلية والجامعة أن نحدد أعمال اللجنة، ونعين دورها على المدى القصير والطويل، وسوف نبدأ بدراسة الخيارات المتاحة لاختيار الوظائف واللجان التي نحتاجها، ومن ثم كيفية جعل عملية التخطيط شرعية، ودمجها في التوظيف العام للجامعة، مع كوننا حذرين فيما يتعلق بإضافة مزيد من اللجان والمسؤوليات إلى عمل المديرين وهيئة التدريس والموظفين. ونعتقد، في الواقع، أنه في حال تصميم العملية بالشكل المناسب، فالنتيجة النهائية يمكن أن تكون تقليص اللجان فيما تتحرك الجامعة في اتجاه أكثر تركيزاً وإستراتيجية.

هرمية اللجان

يقدم الشكل 1-9 النموذج الهيكلي للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسة أكاديمية. وكما بينا خلال هذا الكتاب، فإن بنية اللجنة يمكن أن تكون بسيطة للغاية (لجنة واحدة فقط)، أو معقدة للغاية (تشكيلة من اللجان). ومن جهة ثانية، يوضح النموذج، الظاهر في الشكل 1-9 البنية العامة لعملية التخطيط الإستراتيجي ذاتها. ويمكن أن تمتلك بعض المؤسسات لجنة تختص بكل عنصر من عناصر العملية الموجود في النموذج بينما يمكن لسواها أن تجمع العناصر، أو قد تذهب أبعد من ذلك، فتقوم بتجزئة كل عنصر. وفي هذا الفصل نقدم دراسة مفصلة

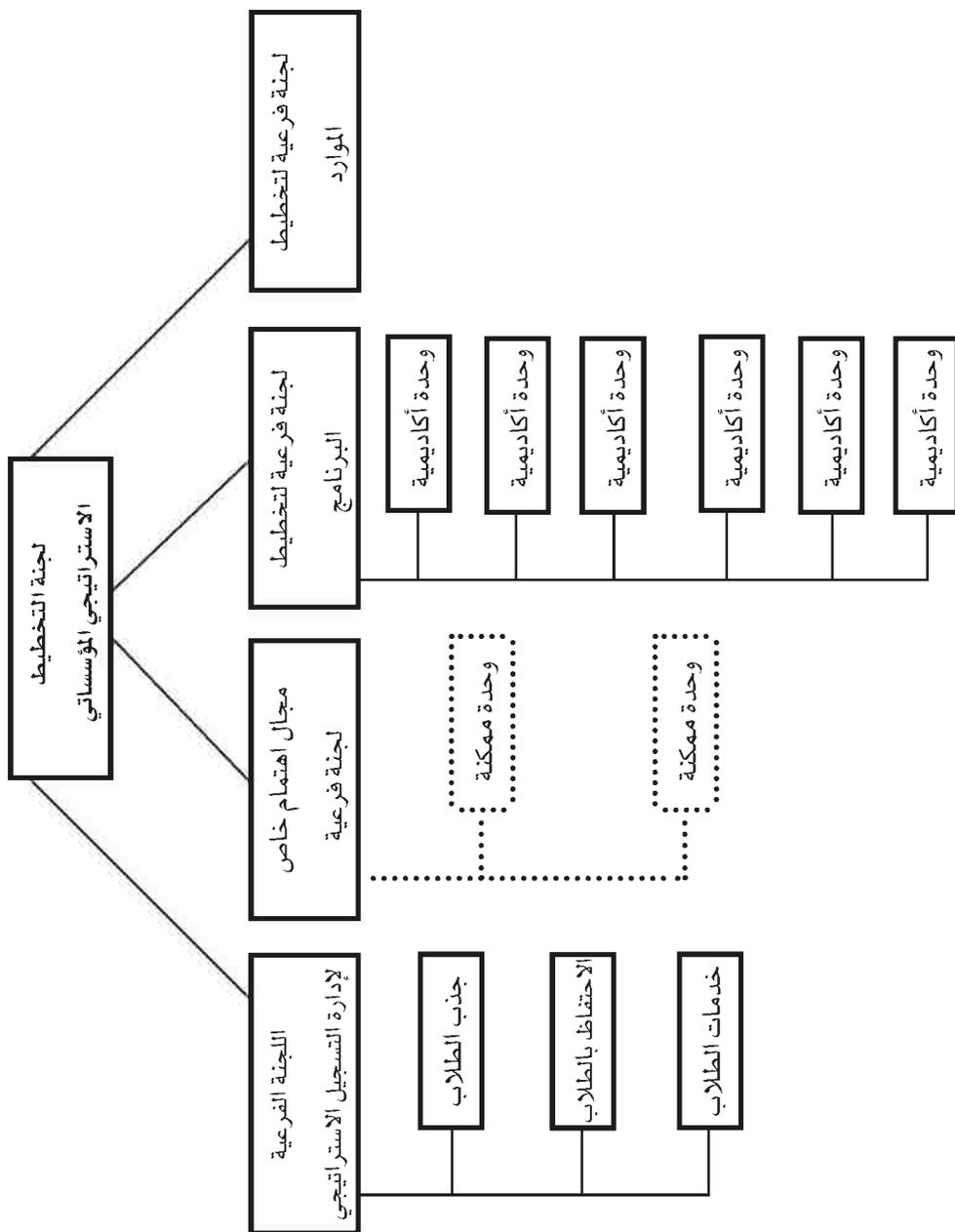
لهياكل اللجان التي قد ترغب كل مؤسسة بأخذها بعين الاعتبار، كما ستكون اللجان الفرعية المحددة موضوعاً لدراسة مطولة في الفصلين الحادي عشر والثاني عشر.

لجنة التخطيط الإستراتيجي المؤسسي

لجنة التخطيط الإستراتيجي (SPC) هي المركز العصبي في عملية التخطيط الإستراتيجي، كما أن تركيبها وفعاليتها حاسمان لنجاح أو فشل التخطيط الإستراتيجي في الجامعة.

دور لجنة التخطيط الإستراتيجي: إن تأسيس لجنة التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة يعني بصورة أولية إيجاد لجنة جديدة شاملة للجامعة، لكن لجنة التخطيط الإستراتيجي، من بين جميع اللجان التي قد ينشئها المخططون أثناء ابتكار الخطة الأولية، قد وجدت لتدوم بعد ابتكار الخطة ولتقوم بوظيفة لجنة رئيسة في الجامعة على المدى الطويل. ولجنة التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة هي مجموعة يجب أن تشرف على العملية بكاملها، ولذلك فإنها اللجنة الأكثر مركزية وأهمية من بين لجان التخطيط كافة، التي يمكن أن تنظمها المؤسسة خلال العملية. فتغدو لجنة التخطيط الإستراتيجي الهيئة المؤسسية للمخططين، ويجب عليها أن تأخذ المبادرة، وتقود بهمة ونشاط تطوير خطة المؤسسة الإستراتيجية على جميع المستويات، نظراً لما لديها من عضوية تمثيلية، وقيادة تمكناها من أن تحشد الدعم الواسع وتحافظ عليه.

يجب أن تكون هذه المجموعة ذات عقل منفتح، ومنظور شامل، وأن تكون مستعدة لقيادة التخطيط بحماس، بهدف التغيير الإيجابي الذي تم تصميم العملية لإحداثه. وسوف تكون الوظائف الرئيسية للجنة مؤسسية التوجه، وستظهر المزايا الشاملة للجامعة أكثر، بدلاً من إظهار التفاصيل المتناهية في الصغر الموجودة في عمل اللجان الفرعية، واللجان على مستوى الوحدة.



الشكل /1-9/ وظائف التخطيط الإستراتيجي، عرض الشكل الممكن لبنية اللجنة

تفترض هذه المعايير أن المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية لدعم المستويات المتعددة للتخطيط. وبالنسبة للمؤسسات التي ستقوم بالتخطيط على مستوى وحيد، يكون لتطوير هذا المستوى الشامل من الفهم أولوية خاصة قبل الخوض في التفاصيل الضرورية لتعريف ووصف النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة.

إضافة إلى ذلك، يجب أن تكون لجنة التخطيط الإستراتيجي في أثناء عملها، على اتصال بعملية الحوكمة القائمة ولجانها. ويجب على لجان التخطيط إحالة أعمالها إلى اللجان الدائمة للمجلس الأعلى للجامعة أو غيرها من الجهات المسؤولة نموذجياً ينبغي أن تتم هذه الإحالات عندما تدرس لجنة التخطيط الإستراتيجي تقارير العمل وتوصيات لجانها الفرعية. وكذلك تتم الإحالة إلى لجنة مشابهة في هيكل الحوكمة. ويجب أن تكون نتائج هذه الإحالة بمثابة نصيحة للجنة التخطيط الإستراتيجي، التي تبقى حرة للتصرف حسبما تراه مناسباً، لتحضير المواد لجهات الحوكمة في الجامعة كي توافق عليها وتوجهها لمجلس الأمناء من أجل الإجراء النهائي.

يتعين على لجنة التخطيط الإستراتيجي أن تطور بيانات بالغايات والتوجهات المؤسساتية التي ستوجه الخطة المؤسساتية، ولن تكفي هذه البيانات العامة بتقديم البنية والتوجيه للمجموعات التي ستدرس مجالات التخطيط الأخرى الأكثر تخصصاً وحسب، بل ستساعد المجتمع الجامعي الأوسع لكسب فهم لأعمال لجنة التخطيط الإستراتيجي والاتجاه الذي تأخذه. يمكن أن ينتج عن عدة بيانات كهذه مؤشرات أداء رئيسية إضافية (KPIs) أو حتى سياسات، لتوجيه الإدارة الإستراتيجية، ول يتم إرسالها إلى الجهة المسؤولة عن الحوكمة للموافقة عليها.

وكمثال على بيان السياسة نذكر: «ستحقق الجامعة مزيجاً من الطلبة من خارج الولاية ومن داخل الولاية بنسبة 33% و 67% وستحافظ على ذلك». يحتوي بيان السياسة هذا على دلالات محددة لإدارة التسجيل الإستراتيجي (SEM). وخياراً مهماً للاتجاه المؤسساتي، مع دلالات لتوزيع الموارد. فالسياسة، على سبيل المثال، تملّي، أن الاستيعاب إلى ثلثي الطلبة من المقيمين، وهذا يؤثر على كيفية جذب الجامعة للطلبة، وعلى نوع مزيج مقيم/ غير مقيم، المطلوب على مستوى الدراسة الجامعية والدراسات العليا. ويمكن أن يكون مؤشر الأداء الرئيس هنا العدد الكلي لدرجات الدكتوراه الممنوحة في جامعة معينة خلال سنة أكاديمية كاملة. وسيساعد هذا المؤشر على ضمان استمرارية الجامعة في تصنيف كارنيجي المحدد (كجامعة بحث، أو جامعة دكتوراه،

أو جامعة شاملة للمرحلة الجامعية الأولى (الماجستير)، أو ستساعد الجامعة في التحرك نحو مستوى مرغوب من التصنيف. وستعمل اللجان الفرعية لتخطيط البرامج الأكاديمية مع المدارس والكليات التي تزود أعداداً مهمة من الطلبة ودرجات أكاديمية مهنية، على أساس جوانب محددة لمؤشر الأداء الرئيس، مثل شروط جودة كل درجات الدكتوراه. كما يمكن أن يكون لدينا مثال آخر، ألا وهو استراتيجية شاملة للجامعة لإيجاد شبكة تكنولوجية مؤسسية تركز على منصة معلومات تكنولوجية واحدة، تيسر الوصول إلى قواعد البيانات ومنشآت المعلومات.

السلطات والتكامل

لكي تكون لجنة التخطيط الإستراتيجي فعالة في المؤسسة ينبغي أن يكون لديها سلطات معينة تسمح لها ليس بتجهيز الخطة وحسب بل وتنفيذها أيضاً. ومن الواضح أن دعم المديرين رفيعي المستوى ضروري لهذه العملية، نظراً لأن هؤلاء الأفراد سوف يحملون المسؤولية بالنسبة لنجاحات أو إخفاقات الخطة. كما أن دعم هيئة التدريس مهم، خاصة لتطوير وتطبيق الجزء الأكاديمي من الخطة. كذلك فإن دعم المجلس الحاكم (أو مكتب النظام) مهم أيضاً، لأن معظم هذه الهيئات مسؤولة في الأساس عن الاتجاه الذي تأخذه المؤسسة.

لكن الدعم لا يكفي، إذ يجب أن تعطى لجنة التخطيط الإستراتيجي السلطة التي تحتاجها لتتقدم. ويمكن تعريف هذه السلطة من المجلس الإداري للمؤسسة، ومجلس الكلية الحاكم أو المجلس الأعلى للجامعة، والمجلس الحاكم للمؤسسة، كما قد يحتاج الأمر لتضمين مجالس الإدارة العناصر الأخرى الرئيسة في الجامعة وهذا موضوع هام يساعد في تشكيل نجاح أو فشل الخطة ذاتها. وكما بينا آنفاً، فمن خلال إشراك هذه المجموعات في العملية مقدماً ومعالجة قضية السلطة هذه باكراً، يمكن للجنة التخطيط الإستراتيجي SPC تحديد قرارها المناسب، وسلطاتها التنفيذية، وطلب الموافقات المناسبة. وإنه لخطأً سياسي جوهري عدم تنمية هذا الفهم باكراً، خاصة في الجامعات ذات البيئة السياسية التي ستجد في النهاية طرقاً لإعاقة نجاح العملية بتحدي شرعيتها لاتخاذ القرارات، أو محاولاتها لتنفيذ التغييرات التي تتطلبها الخطة.

يحتاج تكامل لجنة التخطيط الإستراتيجي في الكلية أو في اللجان الجامعية المستمرة الشاملة للجامعة لدعم مجموعات الجامعة الرئيسة. ونظراً لكون لجنة التخطيط الإستراتيجي هيئة إضافية، فإن معظم لجان الجامعة الدائمة لن تكون متحمسة لإدخال هذه اللجنة في مجالات نفوذها

التقليدية، ولكون هذه اللجنة ممثلة للالتزام أساسي في المؤسسة بالتحرك بشكل إستراتيجي على المدى الطويل، فإنها تتطلب وضعاً ملائماً شاملاً للجامعة. لهذا الغرض يجب على رئيس اللجنة ومخطط الجامعة، مستخدمين مكاتب الرئيس أو كبير الإداريين - أن يزورا مع طاقم العاملين في الجامعة المجموعات الطلابية ومجموعات هيئة التدريس، لشرح دور لجنة التخطيط الإستراتيجي بوضوح ودقة، وكسب الدعم لقيادتها. ويجب أن تكون النتيجة وضع هذه اللجنة ضمن الهيئة الدائمة الشاملة للجان الجامعة، مع سلطات محددة، ودعم شامل قدر الإمكان، وقد يكون هذا الأمر أو لا يكون مهمة سهلة لهؤلاء المشجعين لعملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، إذا أخذنا بالاعتبار تحويل تنظيم الجامعة باتجاه مزيد من اللجان أو إلى التخطيط الإستراتيجي على العموم.

تم إنشاء لجنة التخطيط الإستراتيجي (SPC) في جامعة كولورادو الشمالية (UNC) بدعم من الرئيس، وفي البداية اشترك كل من الرئيس ورئيس المجلس الأعلى للجامعة في رئاسة لجنة التخطيط الإستراتيجي معاً، مانحين الشرعية لدورها الجامعي الشامل. وأعطيت الدوائر الأساسية في الجامعة عضوية لجنة التخطيط الإستراتيجي، لضمان عدم منع أي جماعة أو استثناءها، إضافة إلى أن ذلك ترافق مع ظهور السياسات ومؤشرات الأداء الرئيسة أولاً من تخطيط إدارة التسجيل الإستراتيجي، وبعده، من التكنولوجيا وتخطيط البرامج الأكاديمية، وقد قامت لجنة التخطيط الإستراتيجي بمراجعتهم. كما قامت هيئات الجامعة ذات الصلة بمراجعة السياسات. وأرسلت السياسات الأكاديمية إلى لجان المجلس الأعلى الدائمة، من أجل الموافقة والتعليق كجزء من عملية المراجعة والعمل على مستوى الجامعة والأمناء.

الانتقال من فريق مهمات إلى هيئة دائمة

يحتاج ترسيخ الشرعية إلى الوقت. ونتيجة لذلك يجب أن تبدأ لجنة التخطيط الإستراتيجي كفريق مهمات، مع التحلي بالمرونة، لتشكيل نفسها فيما تتطور. وهذا سيسمح لها بتكوين ذاتها، وتوضيح إدراكها للاتجاه، والتأسيس لعضويتها. كما سيتمنح الوقت هذه اللجنة لتطوير وعيها الخاص بالعملية وتقرير الكيفية التي تريدها لإدارة عملها. وهذه العناصر هامة للنجاح الذي يجب أن تحدده هذه اللجنة، قبل سعيها لأن تكون شرعية عبر التقنين أو عمل مجلس الإدارة. ومع ذلك ما إن تصبح لجنة التخطيط الإستراتيجي قادرة على تحديد اتجاهها وأساليب عملها، وكذلك ما إن تطلب الشرعية الملائمة وتتلقاها، حتى يمكنها البدء بالعمل كهيئة دائمة.

ثمة اعتبار آخر، هو طبيعة عملية التخطيط في البداية، وما يحدث لهذه الطبيعة ما إن تنتشر لجنة التخطيط الإستراتيجي المسودة الأولى للخطة، حيث تسود عقلية فريق المهمات في الوقت الذي تكون فيه لجنة التخطيط الإستراتيجي منشغلة بتطوير عناصر الخطة وتشعر بالارتياح لعمليات تطوير مؤشرات الأداء الرئيسة، والأهداف والإستراتيجيات والسياسات، وهذا أمر متوقع، نظراً لأنه من غير الواقعي افتراض أن عمل اللجنة في هذه المرحلة سيكون قوياً. وكما سنناقش لاحقاً في هذا الفصل، فإن التخطيط ينشأ عبر عملية تكرارية، يسمح فيها بالأخطاء والأخطاء الحسابية التي تفيد كأدوات تعليمية للمساعدة في تشكيل عملية التخطيط وشحذها.

عندما تطور لجنة التخطيط الإستراتيجي مسودة الخطة الإستراتيجية الأولى التامة نسبياً، سوف تتحول عندئذٍ، إلى مجموعة من نوع آخر. لكنها تواجه دوراً مختلفاً مع تطورها المبكر الذي وراء هذا الدور. ففي حين يجب عليها الاستمرار في المحافظة على مركزيتها في العملية، تنتقل اللجنة الآن إلى دور المراجع عميق التفكير والمنظم الجيد للعملية. وسوف تضع الآن نموذج الإجراءات الملائمة لها، والإطارات الزمنية للقياس، التي ستقدم لها المعلومات التي تحتاجها لاستنتاج أن الخطة تعمل حسب المتوقع، أو أنها تحتاج للتغيير عند حجم معين لضمان تحقيق أهدافها. ومن الواضح أن على لجنة التخطيط الإستراتيجي، عند هذه النقطة، أن تعي ذاتها كهيئة دائمة نسبياً، وتعمل على النحو الملائم لتدبر الإطار الزمني طويل الأمد الذي وضعته لنفسها.

اللجان الفرعية المؤسسية:

بفرض أن الجامعة كبيرة أو معقدة بما يكفي لتستحق مستوى ثانياً من التخطيط، فيمكن للجنة التخطيط الإستراتيجي SPC إيجاد سلسلة من اللجان الفرعية، التي تركز على مجالات معينة من التخطيط (انظر الفصلين العاشر والحادي عشر) التي يمكنها توسيع شمولية العملية بضم أعضاء إلى اللجان الفرعية أكثر انخراطاً في الأنشطة اليومية لمناطق التركيز هذه. وبالنسبة للمؤسسات ذات اللجنة الواحدة التي تشرف على عملية التخطيط الإستراتيجي بأكملها، فإن هذا النقاش يمثل المجموعة الآتية من الأنشطة التي يمكن أن تلتزم بها لجنة التخطيط الإستراتيجي، ما إن تكون قد أسست الصيغة الأولية للتخطيط الذي يشمل الجامعة. وكما أشار بلايسدل (1993) لا تحدث كافة الإصلاحات بنفس السرعة، أو تعطي النتائج المرغوبة في نقطة النهاية ذاتها. وسيبرهن هذا الأمر على أنه سيكون اهتماماً إضافياً بالإدارة

في لجنة التخطيط الإستراتيجي، لكن نظراً لأن هذا الجانب من حياة الجامعة طبيعي ومتوقع، فإن تنسيق التوقعات يكون معقولاً كجزء لا يتجزأ من العملية بأكملها. وتصبح اللجان الفرعية عند إحداثها مجموعات الخبراء التي تساعد في دعم عملية تخطيط إستراتيجي أكثر فعالية.

دور اللجان الفرعية للجنة التخطيط الإستراتيجي

يعد التركيز، الكلمة الرئيسية في فهم دور اللجان الفرعية للجنة التخطيط الإستراتيجي SPC. ومن المحتمل أن تعهد هذه اللجنة بمهمة معينة لكل لجنة فرعية تؤسسها، شارحة نطاق القضايا مع التوقعات بالنتائج المحددة. وسوف يكون للجنة الفرعية نطاق ضيق لاتخاذ القرارات التي تؤثر على المجالات الأخرى من العملية. ويسمح هذا للمجموعات بالتركيز على تجهيز مؤشرات الأداء الرئيسية للجامعة بأكملها، والأهداف والإستراتيجيات والسياسات.

يمكن أن تحصل عدة نتائج بوساطة هذا التركيز، أولاً: يمكن أن تكتشف اللجان الفرعية المشكلات المتعلقة بالقرارات المتخذة على المستوى المؤسسي، ويمكنها أن تعيد إلى اللجنة المؤسسية مقترحات معينة وعروضاً وحلولاً لمعالجة هذه المشكلات. وهذا عامل سلامة هام للخطة، وطالما لم تتخذ لجنة التخطيط الإستراتيجي أي موقف متصلب، خاصة فيما يتعلق بعناصر خطتها الأولية، فهذه فرصة للمساعدة في ضمان أن الخطة مستمرة في أن تبنى على أساس واقعي قابل للحياة.

ثانياً: عن طريق جلب الأفراد الذين تعاملوا مع القضايا التي في مجال التركيز بشكل يومي ومباشر إلى عمل اللجنة الفرعية من كافة أنحاء الجامعة، فإن لجنة التخطيط الإستراتيجي تبدأ عملية التنفيذ حتى قبل أن تكون الخطة الأولية في الموضع الملائم، ويحصل هذا لأنه سينبغي على هؤلاء الأشخاص البدء بإمعان النظر في نشاطاتهم الحالية ومسؤولياتهم، وسيصبحون مشاركين في تصميم التغييرات التي من المرجح أن تؤثر فيهم. وتخبّرنا النظرية أنه عندما يشترك الناس في التغيير الذي سيؤثر فيهم بهذه الطريقة، فلن يبدوا مقاومة أقل وحسب، بل سيصبح العديد منهم متحمسين للأشياء المأمولة، وسيكونون داعمين أكثر للتجربة بأكملها (Burke, 1982; Herbert, 1981; Carroll and Tosi, 1977).

ثالثاً: ستقع على اللجان الفرعية المهمة الأساسية في تجهيز مركّزات التخطيط عبر الجامعة، وهذا يعني أنهم بحاجة لتأسيس إطارات زمنية وقدرات عمل مناسبة لعناصر الموارد البشرية الحالية في الجامعة. ولتتمكينهم من القيام بذلك، يجب على لجنة التخطيط الإستراتيجي

إعطاء اللجان الفرعية مجالاً زمنياً واسعاً لتعيين الأهداف في مجالات اهتمام هذه اللجان، كما يجب أن تسهم هذه اللجان الفرعية بشكل واضح في تطوير الإستراتيجيات ذات الصلة، التي ستساعد المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف.

عندما يصبح أعضاء اللجان الفرعية أكثر تأقلاً مع مهامهم، وتغدو توصياتهم موثوقة أكثر فأكثر، سوف تستحوذ هذه اللجان على تشكيل معظم مؤشرات الأداء الرئيسة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات. وسيقوم أعضاء لجنة التخطيط الإستراتيجي بالتحول من دور موجدي عناصر التخطيط، إلى المراجعين والموافقين عليها والمنسقين لها. وذلك على وجه الخصوص، عندما يبدأ عدد من اللجان الفرعية بدفع عملهم للأمام، ستجد لجنة التخطيط الإستراتيجي نفسها في وضع اختبار التوصيات من أجل التوافق والخلاف المحتملين بين عدة لجان فرعية. وهذا ينقل الأمر نحو دور شرعي أكثر، يأخذ مكانه قريباً من نهاية المرحلة الأولى من التخطيط، ويسمح أيضاً للجنة التخطيط الإستراتيجي ببدء التركيز على تشكيل مسودة الخطة الأولية.

الاستمرار في البقاء

هناك اعتباران مختلفان في مناقشة دوام بقاء اللجان الفرعية لجنة التخطيط الإستراتيجي، الأول: الحاجة لمجموعات كهذه حيث تكون الخطة الأولية في الموضع الملائم؛ والآخر: قدرة اللجنة الفرعية على دمج عمل لجان أخرى سابقة، ويؤدي إلى إزالتها. وعلينا أن نأخذ بالحسبان الاهتمام بأنه لا يقصد بهذه العملية إضافة طبقة من اللجان التي تشكل عبئاً على بنية الكلية أو الجامعة. فإذا أوجدت لجنة التخطيط الإستراتيجي هذه اللجان الفرعية كفريق مهمات لمعالجة قضايا محددة والمساعدة في تطوير الخطة الأولية، فيجب إذاً أن توجد خطوط زمنية أو فهم عام بشأن الكيفية التي ستقوم بها اللجان الفرعية بتوزيع أو امتلاك العمل الذي كانت قد بدأته مجموعات إدارية موجودة أو مدمجة حديثاً.

تكمّن قيمة اللجان المؤقتة في إمكانية أن يكون المشاركون أكثر رغبة في العمل الجاد للمجموعة، وهم على علم أن مقداراً معيناً محدوداً من الوقت هو كل ما يطلب منهم، وأن مشاركتهم قد طلبت نظراً لقدراتهم العالية والمركزة التي تساعد المؤسسة على القيام بحركة واحدة محددة ومرتبطة بالتوجه. والعكس بالعكس، فغالباً ما يعوز أفراد اللجان المؤقتة الإخلاص في العمل، لمعرفتهم بأنهم لن يكونوا مشاركين بعد موعدهم معين، وأن العمل الذي بدؤوا به سيواصله آخرون في مراحل وأوضاع مختلفة. إذاً، ما هي الطريقة الأفضل؟ لسوء الحظ ما من إجابة جيدة هنا.

إذ يعتمد ذلك على ما إذا كان ثمة حاجة للجنة فرعية طويلة الأمد، أو ما إذا كانت تضيف إلى العبء الإجمالي لنظام اللجان في الجامعة أم لا.

يتناول الاعتبار الثاني قدرة الكلية أو الجامعة على دمج وتبسيط بنية اللجنة القائمة بجمع عدة جهود في لجنة فرعية فيما التخطيط يتوضح تدريجياً، ففي UNC، على سبيل المثال، كنا قادرين على القيام بذلك بثلاث من لجاننا الفرعية على الأقل: إدارة التسجيل الإستراتيجي، والموارد، وتقنية المعلومات. فمن خلال توجيهات نواب الرئيس، قسمت لجنتان فرعيتان أوليتان إلى ثلاث لجان فرعية هي المذكورة للتو، وبذلك تم على الأقل إزالة لجنتين مشكلتين سابقاً من لجان الجامعة. وأصبحت اللجان الفرعية الثلاث الباقية محاور دائمة تتطور حولها اللجان الدائمة طويلة الأمد: لجنة إدارة التسجيل الإستراتيجي SEM، واللجنة الاستشارية لميزانية الجامعة، ولجنة الإدارة التقنية.

في حالة تخطيط البرنامج الأكاديمي، يمكن أن يتم حل اللجنة الفرعية ما إن تحدد عناصر التخطيط الأكاديمي بشكل نهائي، وإذا استمرت، فإن اللجنة قد تفيد في مراقبة التقدم، ومراجعة التقرير السنوي عن كيفية استعمال أموال الميزانية المرتبطة بأولويات التخطيط، ونتائج هذا الاستخدام. وما إن يتم تحديد أولويات البرنامج الأكاديمي، ويوافق الأمناء عليها، فإن التنفيذ والمراقبة ستكون الفعاليات الأساسية الباقية. وتلائم بنية البرنامج الأكاديمي الموجودة، هاتين الفعالتين، عندما تؤسس اللجنة الفرعية الأولويات ووسائل ضمان تطبيقها. إضافة إلى ذلك تكون هيئة التدريس والعمداء أكثر ارتياحاً مع بنى القرار الأكاديمي الموجودة ولن تكون داعمة لاستبدالها. ونظراً لأنه يمكن لبنية اللجنة الأكاديمية الحالية في معظم الحالات أن تقوم بالعمل المطلوب بالشكل المناسب، فليس هناك من سبب لمحاولة إجبار اللجنة الفرعية على أن تكون في موضع هيئة التدريس أو العمداء على المدى الطويل.

لجان التخطيط الإستراتيجي على مستوى الوحدة ومجال البرنامج

يمكن للجان الجامعية الفرعية كافة تحقيق التخطيط الشامل للجامعة، لكنها على العموم لا تمتلك الخبرة المحددة للتعامل مع القضايا الشاملة للجامعة. وفي بعض الحالات مثل تخطيط الموارد يكون هذا المستوى هو كل ما يطلب. بيد أن المجالات الأخرى تحتاج اهتماماً خاصاً بسبب تعقيدها، أو التنوع العام في البرامج الموجود في الجامعة الحديثة. والتخطيط الإستراتيجي

هو المسألة وثيقة الصلة بالموضوع. ويتطلب تخطيط البرنامج الأكاديمي الخبرة على مستوى المدرسة أو الكلية، لكونهما المكان الذي تتواجد فيه الشهادات والمناهج. علاوة على ذلك ثمة فروق بين الكليات والمدارس تتطلب مستويات من الخبرة والتفهم، ليس من المألوف أن تتوافر على مستوى اللجنة الفرعية الشاملة للجامعة.

دور اللجان على مستوى الوحدة وفي مجال البرنامج: سوف تقوم اللجنة الفرعية لتخطيط البرنامج الأكاديمي، المنبثقة عن لجنة التخطيط الإستراتيجي بتطوير مؤشرات الأداء الرئيسة والإستراتيجيات والسياسات لكامل المؤسسة بمصطلحات مؤسساتية، وعلى سبيل المثال، قد تطور اللجنة الفرعية سياسة تعلن بأن المؤسسة ستتنافس مع المؤسسات الأخرى للأمة على مستوى تصنيف كارنيجي. لكن يمكن لمدرسة إدارة الأعمال أن تضع لنفسها معايير تتوافق مع معايير التصديق أو تتجاوزها في التجمع الأمريكي لمدارس إدارة الأعمال الجامعية، كسياسة موازية لكنها أكثر تركيزاً، والمثال الآخر يمكن أن يكون مؤشر الأداء الرئيس للجامعة بكاملها، الذي يؤسس متوسط حجم الصف على مستوى أولي، سوف يتناقص إلى المعيار المرغوب خلال إطار زمني محدد. لكن قد ترغب مدرسة الموسيقى بزيادة أحجام الصفوف، بالاستناد إلى إدراج تقنيات جديدة تسمح بأنواع مختلفة من خبرات غرفة الصف.

يجب أن تطور كل وحدة، سواء كانت وحدة أكاديمية أو برنامجاً غير أكاديمي، خطتها الخاصة الواقعة ضمن الحدود العامة للخطة المؤسساتية، والتي تعكس فعاليتها وفروعها العلمية وجودتها وأنشطتها الفريدة. وكما هو الحال في تطوير اللجان الفرعية، للجان الوحدة ثلاث منافع محتملة: الأولى: أن لجنة الوحدة قد تكتشف المشكلات المتعلقة بالقرارات التي اتخذتها اللجنة الفرعية لتخطيط البرنامج الأكاديمي، ويمكنها تقديم اقتراحات وعروض وحلول محددة إلى اللجنة المؤسساتية لمعالجة هذه المشكلات، وتلك، مجدداً، مزية أمان هامة في الخطة، وفرصة للمساعدة في ضمان أن كلاً من الوحدة والخطط المؤسساتية مستمرة في أن تبنى على أساس واقعي وقابل للحياة.

الثانية: سيجلب عمل لجنة الوحدة المزيد من الأفراد إلى عملية التخطيط الإستراتيجي الشاملة، كما ستتعامل لجان الوحدة مع القضايا في مجالات أكاديمية أو برامج محددة بشكل مباشر أكثر من باقي اللجان. وستساعد بتقديم تعريف أكبر للمجالات العالقة من مزيج

البرنامج الأكاديمي. ونظراً لأن هؤلاء الأشخاص سيبدوون بالدراسة النقدية لأنظمتهم الحالية فعليهم المساهمة بشكل أكبر في تصميم التغييرات التي يحتمل أن تؤثر عليهم.

الثالثة: ستكون المهمة الرئيسية للجان الوحدة مد الخطط الأكاديمية أو خطط البرامج إلى وحداتهم عندما يتم تثبيت هذه البرامج. وهذا يعني أنهم سيحتاجون لتطوير تغيير مناسب، أساليب ضبط، يمكن للرؤساء والمديرين استخدامها للتأثير على التغيير في وحداتهم، على سبيل المثال، في حالة التصديق على كلية إدارة الأعمال واعتمادها، ستحتاج لجنة التخطيط الإستراتيجي في الوحدة لتأسيس مجالات المسؤولية، والمعايير، والأطر الزمنية لضمان الحصول على الاعتماد أو إعادة الاعتماد حسب المرغوب. ولأن التصديق له دلالات شاملة للوحدة فمن المناسب إشراك لجنة التخطيط الإستراتيجي للوحدة في عملية الاعتماد هذه.

قضية الاستدامة

مرة أخرى، لا تقصد هذه العملية تطوير طبقة جديدة كاملة من اللجان، فعلى مستوى الوحدة قد يكون الأكثر حكمة تحديد مجموعة مؤسسة مسبقاً ذات مسؤوليات شاملة للوحدة (مجلس رؤساء أقسام على سبيل المثال)، وإدخاله إلى عملية التخطيط الإستراتيجي، وهذا يستلزم بعض التدريب، وإقامة آليات للتواصل مع لجنة التخطيط الإستراتيجي المؤسسية، أو اللجنة الفرعية، لكنه سيتجنب إحداث لجنة دائمة أخرى، كما قد تساعد هذه الطريقة في تقديم بعض الاستدامة (الاستمرارية)، لكون المجموعة المستمرة لجنة مؤسسة بشكل دائم مسبقاً.

يمكن أن يكون الاستثناء من هذا النهج في وحدة معينة ليس لديها مجموعة قادرة على القيام بمسؤوليات التخطيط الإستراتيجي للوحدة. وفي مثل هذه الحالة قد يتطلب الأمر إحداث لجنة جديدة دائمة. والغاية أن هذه الوحدات تحتاج للقيام بالتخطيط الإستراتيجي طويل الأمد على أساس مستمر للأسباب نفسها التي تحتاج المؤسسة من أجلها للقيام بالتخطيط، ونظراً لأن التخطيط على مستوى الوحدة سوف يساعد في الحفاظ على شخصية المؤسسة ونقاط قوتها، فإنها بحاجة لأن تتوافق مع التخطيط على المستوى المؤسسي، وأن تكون أحد عوامله، كما يجب عليها أيضاً المساهمة في التكيف مع نشوء التخصصات والبرامج عبر الزمن.

إننا نؤيد بشدة أن يتم تحديد المجموعات القائمة ضمن الوحدات، وجلبها إلى عملية التخطيط الإستراتيجي الشامل، وإذا لم يكن ذلك ممكناً، عندئذٍ، فإن إحداث مثل هذه المجموعات يرتبط بفوائد أكثر من عدم القيام بالتخطيط على الإطلاق. إضافة إلى أنه يجب رؤية تخطيط الوحدة

بطريقة أو بأخرى، كفريق مهمات، وكما هو الحال في التخطيط المؤسسي، فإن تخطيط الوحدة حاسم للاستقرار والنمو والازدهار طويل الأمد للبرنامج، أو لقاعدة الفرع المعرفي، ويجب رؤيته كعملية طويلة الأمد.

الإنهاء التدريجي لفريق المهمات

لقد صممت بعض اللجان - كما وصفنا - لحياة محدودة، وفي بعض اللجان من الجلي أنه يجب تحويل عملها إلى لجان دائمة أخرى. ويحتاج المخططون لأن يكونوا على وعي بهذه الإمكانية، حينما يعملون مع اللجان وقتاً إضافياً، فعلى سبيل المثال، من غير المناسب العمل مع لجنة خلال سنة أكاديمية تفض مع الصيف، ومن ثم وببساطة لا تعود إلى الانعقاد في الخريف، أو تعود للانعقاد مع مجموعة أخرى من الأشخاص. ومن المهم التذكر أن الأشخاص المشاركين في عمل اللجنة يمنحونها الوقت والجهد، وهم حريصون على امتلاك مستوى مناسب من الإغلاق (الإنهاء) في العمل الذي يقومون به، ويحتاجون للشعور بأن مساهمتهم كانت جديرة بالتقدير، وتلعب دوراً مهماً في العملية الكلية، وهذا واحد من سنن التخطيط التشاركي.

وفي حين أن العديد من الذين سيصبحون جزءاً من جهود التخطيط، يقومون بذلك على أساس وقت محدود، فمن المحتمل أن تكون مساهماتهم في هذه اللجان التي لا تدوم طويلاً محدودة أيضاً، ومع ذلك، فإنهم يحتاجون للتفهم عندما يكتمل عملهم، كما أنهم بحاجة لمغادرة العملية بشعور إيجابي. وقد تبدو عبارة «شكراً لك» شيئاً مبتدلاً لتتم إضافته، لكن هذه العبارة البسيطة مع بيان كيفية دمج عمل اللجنة في عملية التخطيط الشاملة هو كل ما نحتاجه لضمان علاقات جيدة.

مرة أخرى، قد يكون عاملاً مساعداً إذا كان التصميم الإجمالي للعملية يستطيع تحديد هذه المجالات التي ستكون فيها اللجان مؤقتة. ومن ثم يعرف هؤلاء المتأهبون للعمل ما المتوقع منهم منذ البداية. وعندئذ يكون من السهل ليس التخطيط للعمل الذي يتطلع إليه المخططون من هذه المجموعات وحسب، بل وسيتم الاستعداد لإغلاق اللجنة بالشكل المناسب، عند الوقت المحدد مسبقاً، بطريقة لينة.

إذا كان مخطوطو الجامعة الإستراتيجيون على اعتقاد أصلاً بأن لجنة ما ستكون دائمة، ثم أدركوا لاحقاً أنه يجب تحويل العمل إلى مجموعة أخرى، فمن المهم أن يكونوا صادقين مع من

تم تجنيدهم للعمل، وأن يتم إنهاء عمل المجموعة بتنويه عالٍ، ومرة أخرى، يمكن القيام بذلك بتقديم شكر صادق، وبالتواصل معهم في كيفية تقويم العمل حتى تاريخه، وأنه سيتم دمجه في العملية الشاملة. فما من أحد يجب أن يشعر أنه على الهامش أو غير مهم فجأة. وعند وضع هذه المجموعات في طريق التحويل، تجب العناية بضمان أن الناس يتفهمون أن عملهم مهم، وأن التغيير ضروري لأغراض معينة. وبهذه الطريقة، لن تؤدي العملية إلى مزيد من العداء في حال حصول التغييرات غير المتوقعة.

توظيف لجان التخطيط في الإدارة المؤسسية

من حقائق ممارسة التخطيط الإستراتيجي الناجح أنه يغير بعضاً (أو كثيراً) من طرق قيام الجامعات بالأشياء، ويبدل المنظور الذي يتم اتخاذ القرارات من خلاله، وهذه القضايا جوهرية، ويمكنها أن تثير أسئلة عن الشرعية والتطبيق.

الشرعية

ليس تزويد التخطيط الإستراتيجي بالسلطة القضية الوحيدة في جعل هذه العملية مؤسسية ضمن البنية الدائمة للكلية أو الجامعة. فالشرعية مهمة أيضاً، إن لم تكن حاسمة بصراحة. والشرعية هي التكيف الأساسي للتخطيط الإستراتيجي والعملية الإدارية في البنية المركزية للمؤسسة. وتحقيق هذا التكيف قد يكون أولاً يكون صعباً فذلك يعتمد على البيئة السياسية والإدارية. ولكن من دون شرعية العملية، وجعلها جزءاً من إجراءات العمل المعيارية في الكلية أو الجامعة، فمن غير المؤكد أن يكون التخطيط الإستراتيجي أكثر من عملية لمرة واحدة.

كما ناقشنا آنفاً في هذا الفصل، هناك عدة طرق لتحقيق الشرعية، وهذا يتوقف على نوع البنية الحاضرة في كل كلية أو جامعة. وقد يحتاج القانون الداخلي أو التقنين في الجامعة للتغيير وذلك لتأسيس العملية ولجانها، وجعلها شرعية، أو أن مجلس الإدارة سيحتاج لإضفاء الشرعية على التخطيط الإستراتيجي عبر التصويت في جلساته الرسمية. ومهما كانت الطريقة، فمن الجدير تكرار أن على الجامعة تأسيس العملية و لجنة التخطيط الإستراتيجي بطريقة رسمية. والفضل في القيام بذلك مقدماً، سوف يضمن قيام المشكلات لاحقاً. كذلك من الأهمية بمكان أن نتذكر أنه في العديد من الجامعات يكون لمجلس هيئة التدريس ومجلس الكلية دور في تحديد

أي اللجان توجد، وفي هذه الحالات قد تحتاج لجان التخطيط الإستراتيجية (SPCs) لمباركة هذه المجموعات أيضاً، إذا كان لها أن تدرك بوصفها شرعية.

التطبيق

لا يتم التطبيق كله مرة واحدة على الإطلاق. ولا يزال هذا الأمر فرقاً آخر بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإستراتيجي، إذ إن التطبيق تراكمي تدريجي، ويحصل عندما تتشكل عدة أجزاء من الخطة، على سبيل المثال، يمكن تطوير إدارة التسجيل الإستراتيجي SEM بسرعة أكبر من أية أجزاء أخرى من الخطة، إذ ما من سبب محدد لتأخيرها أثناء انتظار وصول باقي عناصر الخطة إلى المستوى ذاته من التطور.

هذا الأمر صحيح لعدة أسباب: الأول: أن إدارة التسجيل الإستراتيجي تتعامل مع الأرقام الصعبة، ولا تختلف العمليات الإستراتيجية فيها بشكل ملحوظ عن الفعاليات المستخدمة في مراقبة التسجيل. ومن جهة ثانية، فإن إدارة التسجيل الإستراتيجي طريقة مختلفة لدراسة أنشطة التسجيل، وهي تحول الممارسات الحالية إلى ممارسات تتطابق بشكل أفضل مع الطرق الإستراتيجية لضبط التسجيل على المدى الطويل. وحين تصبح هذه الطرق واضحة، ليس هناك من سبب لعدم المضي قدماً وتطبيق هذه الطرق، ومن ثم الاستحواذ على المنافع الإستراتيجية لإدارة التسجيل الإستراتيجي، حالما تصبح العملية واضحة. الثاني: من المحتمل أن العديد من الأشخاص العاملين في اللجان الفرعية لإدارة التسجيل الإستراتيجي سيعملون مع إدارة التسجيل على أساس يومي، ومن المحتمل أيضاً أن يكونوا متلهفين على تطبيق الطرق الجديدة التي ساعدوا في تطويرها، وهذه النتيجة اقترحها هيرسي وبلانشارد (1988). الثالث: نظراً لأن المجالات الأخرى من عملية التخطيط الإستراتيجي ستبدأ بالتعديل بناء على طبيعة وحاجات الأعداد المتوقعة من الطلبة، فإن عمل هذه اللجنة قد يحتاج لأن يأتي أولاً بهدف تقديم المعلومات الضرورية لتلك اللجان الأخرى، وهذا بالضرورة سيدفع فعاليات إدارة التسجيل الإستراتيجي إلى السير أسرع من باقي مجالات التخطيط الأخرى.

بالمقابل، فإنه من الصعب تطبيق معتقدات التخطيط في تخطيط برنامج أكاديمي من دون إنجاز معظم الخطة. وهذه هي الحالة، لأن اللجنة التي تعمل على ذلك ستحتاج لتقويم البرنامج الأكاديمي بأكمله، بالمصطلحات التمهيدية على الأقل، بهدف تطوير الوعي بمزيج

البرنامج الحالي، وسوف تحتاج اللجنة، بعدئذٍ، لتطوير الوعي بالاتجاه الواجب على البرنامج المضي فيه، ولا يمكن القيام بهذا بشكل فعال دون المساهمات الرئيسة للهيئات الأكاديمية الأساسية في الجامعة بأكملها. ولا بد من مضي قدر كافٍ من الزمن لكي تصبح اللجنة جاهزة لإصدار توصياتها حول المسار المستقبلي، وتوجه المزيج الأكاديمي في الجامعة، كما يستلزم تنفيذ التغييرات الأكاديمية بشكل طبيعي قدرًا كبيراً من الوقت والجهد، واشتراك عدد من لجان الأقسام ولجان الكلية أو المدرسة، واللجان الأكاديمية الشاملة للمؤسسة، بما فيها المجلس الأعلى للجامعة وحتى تصويماً لهيئة التدريس بأكملها، أضف إلى ذلك الحاجة لجمع المعلومات من إدارة التسجيل الإستراتيجي ومجموعات موارد التخطيط، ومن السهل رؤية سبب كون هذه العملية بالأخص أكثر استهلاكاً للوقت، وتستلزم عملاً إضافياً أكبر من العمل المنجز في مجموعات التخطيط أو اللجان الأخرى. إلا أن تقييد طرق تطبيق التخطيط كافة إلى أن يصل تخطيط البرنامج الأكاديمي إلى المرحلة ذاتها من جاهزية التخطيط، أمراً ليس معقولاً.

وهذا مؤداه عدم وجود بداية عامة لنتائج التخطيط الشاملة، بالرغم من أن المعلومات بشأن القرارات المطورة بحاجة إلى إيصالها إلى الجامعة بشكل أو بآخر. وهذا النهج التراكمي للتطبيق يعني ببساطة أن تحويل التخطيط الإستراتيجي إلى صناعة القرار الإستراتيجي سيتم ببطء، وسيشمل الجامعة كلها. ولن يكون له طابع دراماتيكي كبير، واستعراض يستقطب الأنصار. وذلك فرق رئيسي ونعتقد أنه يفيد من طريقة التخطيط هذه.

إن الترتيب الحذر للعمل الأساسي المترافق مع تكيف مرّن مع الشروط المتغيرة يضمن التموضع الإستراتيجي، وإعادة هذا التموضع في مواجهة الأزمنة المتغيرة. وهذه القدرة على تشكيل المستقبل أثناء الاستجابة له، تعد فضيلة أساسية خاصة عندما يكون التغيير سريعاً وعميقاً.

في الوقت الذي أنتجت فيه معظم جهود التخطيط «خطة» تقليدية، يتوقع العديد من الأشخاص في الجامعة إنشاء خطة يتفحصها مجتمع الجامعة. وكما ناقشنا آنفاً، ففي UNC صوّت المجلس الأعلى للجامعة على قيام هيئة التدريس بتصويت عام للموافقة قبل إرسال الخطة النهائية إلى مجلس الأمناء. وهذا ما يجب أن يحدث. لكن ما حصل كان مراجعة المجلس الأعلى لسياسات التخطيط الأكاديمي، وتعديل الأمناء لهذه السياسات. وهذه الطريقة المرنة والتراكمية في التخطيط أحبطت التصويت بنعم أو لا، وأوجدت فهماً تدريجياً في بعض أجزاء الجامعة أن

الخطة الحية التي يمكن تشكيلها وإعادة تشكيلها أقل خطراً مما كانوا يخشون، وأنها أكثر من مجرد أداة للإدارة الإستراتيجية للبيئة.

بموجب تعديل كولورادو 1، يجب أن تقوم UNC بتحصيل سقف من الرسوم الدراسية، أو أن تواجه تخفيضات سنوية تتناسب مع التقصير عن بلوغ السقف. وإن القدرة على تبديل الإستراتيجيات مع مرور العام الدراسي، ومن ثم مضاعفة عائدات الرسوم الدراسية، قد بنت فهماً أوسع لكل من الإدارة الإستراتيجية والمرونة التراكمية كأداة لها. وشكّل هذا الفهم بدوره رأي اللجنة الفرعية للموارد (لجنة ميزانية الجامعة حالياً) في الميزانية، وفي تطبيق الإستراتيجيات من اللجنة الفرعية لإدارة التقنية. وكانت متطلبات التسجيل في كل حالة تقود التفكير الإستراتيجي، وينظر إلى الأموال من أجل جذب الطلبة والمنح الدراسية كاستثمارات في زيادة عوائد الرسوم الدراسية، وليس كأموال ملائمة تنفق بشكل أفضل على البرامج الأكاديمية، وهذا خلاف موجود في العديد من الجامعات، ويواجه عادة بلغة المحور الأكاديمي مقابل خدمات الدعم. وإن تلبية الطلب المتنامي للطلبة على الوصول للحواسيب، في حالة التقنية، هو إستراتيجية تسجيل وتقنية معاً، وعندما تبدأ القطع بأن تتناسب معاً، تغدو حكمة نهج التخطيط هذا أكثر وضوحاً بالتدريج.