

الفصل 10

تثقيف المشاركين ذوي العلاقة بشأن الخطة

يتناول هذا الفصل القضية المركزية المتعلقة بالتطبيق الناجح، الذي ينقل إلى الجامعة بشكل مناسب نتائج القرارات التي اتخذت أثناء التخطيط الإستراتيجي، وكما أوضحنا مراراً وتكراراً في هذا الكتاب، فإن هذا التواصل هو واحد من المفاتيح الرئيسة للتطبيق الناجح للخطة الإستراتيجية. ونبدأ النظر بإمعان إلى العمليات الرسمية لعدد كبير من الجامعات المنخرطة عادة في تطبيق الخطة.

المراجعة والمصادقة

لدى معظم الكليات والجامعات بنى إدارية رسمية لها الحق، أو ربما منحت الحق، بالإشراف على التغييرات الرئيسة التي تؤثر على الجامعة، ومن الجلي، أن التطبيق الناجح قد لا يحتاج إلى الموافقة المناسبة على هذه التغييرات فحسب، بل وقد يعتمد أيضاً على دعمها لتنفيذ مختلف مكونات الخطة.

المراجعة

يسعى التخطيط الإستراتيجي، كما أكدنا خلال هذا الكتاب إلى تحقيق أفضل مواءمة للمؤسسة مع بيئاتها. وينبغي القيام بهذا عن طريق الفحص الدوري لخطة مقابل توقعات تلك البيئات، داخلياً وخارجياً معاً. وفي البداية، قد لا يكون هناك فهم كامل لتوقعاتها، لدى أنصارها في كل من الداخل والخارج. ولذلك، فمن المهم تطوير طرق لفحص تقدم الخطة الإستراتيجية، وكيفية تحديدها للعلاقة بين المؤسسة، والقواعد المهمة لجمهورها.

المراجعة الداخلية

عندما ننظر إلى أنواع ومستويات التغيير المرتبطة بنمط التخطيط الإستراتيجي الذي نصفه في هذا الكتاب، وعند الأخذ بعين الاعتبار دراسة طبيعة معظم الجامعات والكليات الأمريكية ومناخها فإن المخططين ليسوا بحاجة إلى أن يتوقعوا الدعوات للمراجعات فحسب، ولكن من المرجح أنه يجب عليهم كذلك أن يقوموا ببناء نوع ما من شكل المراجعة ضمن العملية الإجمالية. ومع أن التغييرات سوف تكون تدريجية تراكمية، وستحدث خلال زمن يمكن تقديره. فإن الخطة الإستراتيجية الناتجة ستؤثر تقريباً على كل جزء من الجامعة. ولا شك بأن الجامعة سترغب بشكل طبيعي بمراجعة الخطة في مراحل مختلفة حسبما وضعها المخططون الإستراتيجيون، ولكن هناك أيضاً قيمة في جدولة مواعيد المراجعات من أجل جمع معلومات إضافية، والبدء في بناء دعم الجامعة فيما تعمل مختلف المجموعات في الخطة.

وواضح أنه من المستحسن مقارنة المراجعة من وجهة النظر الثانية هذه. فبناء الدعم وجمع المعلومات التي ستساعد عملية التخطيط على أن تتطور بصورة أحسن في أثناء عملية التخطيط، أفضل من محاولة القيام بذلك عندما تكون أسس الخطة في مكانها المناسب. وبالعكس، فربما لا يمكن تجنب الوضعية الدفاعية في بعض الجامعات، لأن التخطيط الإستراتيجي قد يكون له معارضوه منذ البداية. بيد أن المراجعات الضرورية في أي من الحالتين، ومن خلال هذه التفاعلات مع مجتمع الجامعة الأكبر، يستطيع المخططون تقوية الخطة، ويجلبون مزيداً من القاعدة الجماهيرية للجامعة إلى داخل العملية، وبينون الدعم.

إقامة حوار في الجامعة والحفاظ عليه

تعد الجامعة ذاتها المنتدى الأكثر أهمية في المراجعة، ذلك أنه المكان الذي سيحدث فيه أعظم تأثير للخطة، والذين يتأثرون بهذه الخطة سيكونوا إما أولئك الأشد دعماً أو الأشد نقداً في معارضتهم. ومن المهم التأسيس لإجراء حوار يشمل الجامعة في وقت مبكر من العملية، للمساعدة على تعزيز الداعمين أو الذين اتخذوا موقف المراقبة والانتظار إلى أن تتضح الأمور. كما أنها أيضاً طريقة للتصدي الفوري لما يقلق المعارضين، وبناء اتفاق يشبه العقد مع جماهير الأنصار، يجب أن يساعد على تهيئة المخاوف أو القلق.

سوف تجري المناقشات داخل الجامعة كوظيفة للثقافة السائدة في الجامعة، وبذلك سيكون من الأهمية بمكان للمخططين أن يفكروا بشكل شامل في طريقة تقييم الحوار مع عناصر الجامعة، وعلى الأرجح، فإن شكل المنتدى المفتوح سيفيد مرة واحدة فقط، هذا إذا أفاد. بالأشخاص هناك مشغولون، وسيميلون إلى عدّ المنتديات حول التخطيط ضغطاً غير ضروري على وقتهم. وقد يكون بعضهم على استعداد للحضور مرة واحدة فحسب، ولكن الغالبية ليسوا كذلك. كما أنه من الخطأ إقامة منتديات يتم الحضور إليها بشكل متفرق، والشعور بالارتياح لأن لجنة التخطيط الإستراتيجي SPC قد قامت بعملها. فالالتزام بالمناقشة لا يمكن أن يكون مرة واحدة أو ظاهرياً. فإذا كان الأمر كذلك، فإن العملية ستدفع الثمن طوال الطريق.

وبدلاً من ذلك، فإن الالتزام بالمناقشة، يجب أن يكون جدياً وواسعاً قدر ما تسمح به موارد اللجنة. ومن المهم بشكل واضح أن يكون هناك تمثيل من قطاع واسع من الجامعة، ولكن التمثيل ليس بالضرورة مشاركة. وما لم يتم ممثل مجموعات المجتمع الجامعي المعنية بإجراء حوار مستمر بين لجنة التخطيط الإستراتيجي والمجموعة التي يمثلها، فيمكن أن تكون هناك مشكلة رئيسية في إضفاء الشرعية على العملية.

من المؤكد أن النقاشات داخل الجامعة بأكملها تمثل التزاماً أساسياً وقد لا يكون من الصعب إجراؤها كما نعرضها. ففي معظم الجامعات، هناك مجموعات رئيسية يجتمع صانعو القرار الأساسيون فيها على أساس جدول مواعيد. ويمكن أن تضم هذه المجموعات المجلس الأعلى للجامعة، ومجموعة تمثيل الموظفين المصنفين وغير المصنفين، ومجلس رؤساء الأقسام، ومجلس العمداء والمجلس الإداري، ومجلس المؤسسة الوقفية، وهيئة الخريجين، ومجلس الطلبة، والهيئة التدريسية. وتوجد أيضاً أنواع أخرى من الاجتماعات المجدولة للمجموعات. فالأمر الرئيس هو الدخول في المجموعات المناسبة على أساس زمني وإقامة الحوار باستخدام أعضاء محترمين مؤثرين في هذه المجموعات كمسامير عجلة في عملية التخطيط الإستراتيجي.

يعتبر التوقيت قضية مهمة، وربما من الخطأ وضع التخطيط الإستراتيجي في جدول أعمال كل اجتماع للمجموعات التي كانت لجنة التخطيط الإستراتيجي قد حددت رغبتها بإقامة حوار معها، لأن العملية المجدولة لن تقود دائماً إلى بنود قابلة للنقاش، تكون مثيرة أو مهمة لمختلف المجموعات. والظهور في هذه المنتديات ببيان مثل «لا يوجد تقرير هذا الشهر» هو مضيعة

لوقت بالنسبة لأعضاء اللجنة الذين بذلوا جهدهم لحضور الاجتماع، كما أن ذلك قد يبعد تأثير البنود المهمة التي يحتاج المخططون لمناقشتها مع المجموعة الناقدة. وفي جامعة كولورادو الشمالية (UNC) أضيف التخطيط الإستراتيجي إلى جدول الأعمال نصف الشهري للمجلس الأعلى للجامعة، وعندما لا يكون هناك شيء مهم لكتابة تقرير عنه، غالباً ما يؤدي النقاش إلى دفاع عن العملية التي لم يبد أنها منتجة لأي شيء ملموس. وهذا كان ثغرة ينفذ منها المعارضون للعملية كي يسخروا منها، وبينوا قضايا حول عدم قيمتها. وعندما كانت تنتج عن العملية قضايا مهمة فإن لجنة التخطيط الإستراتيجي تكون بحاجة إلى مساهمة جديّة من هيئة التدريس عبر المجلس الأعلى للجامعة، وإلا فإن أعضاء المجلس الأعلى الداعمين يكونون خائفين من الذين لا يوافقون، ويقولون إنه لم ينتج عن هذه الجلسات إلا شيء إيجابي قليل، ونعتقد بأنه لو اقتصر حضور المخططين الإستراتيجيين إلى المجلس الأعلى للجامعة عندما تكون لدينا قضايا أساسية نعرضها، لكان حدث حوار صحي يفوق ذلك بكثير.

وعلى النقيض من ذلك، فقد اجتمع ممثلو لجنة التخطيط الإستراتيجي مع مجلس الأمناء فقط عندما كان لديهم بند رئيسي للمناقشة أو التصديق، وهذه الجلسات المركزة، بما فيها من أجزاء رئيسية لمراجعتين سنويتين، برهنت دائماً أنها مثمرة. وبالتأكيد، هناك فرق بين المناظرات التي تسيطر عليها الهيئة التدريسية، وتلك التي تخضع للسيطرة المؤسسية، ومع ذلك، نشير إلى أنه عند تحديد الفرق بين النهجين، فإننا نعرف الآن أننا قد ارتكبنا خطأ خطيراً مع المجلس الأعلى لجامعتنا بينما قمنا بعمل جيد مع الأمناء، وكنا بحاجة للعمل الجيد مع كل منهما.

كذلك فإن طبيعة النقاش هي اعتبار آخر. والتقارير جيدة، ولكنها تميل إلى أن تكون وحيدة الاتجاه، فالحوار يكون عادة ذا اتجاهين، فإذا كانت التقارير هي طريقة الاتصال الأولية، فإن مقدمتها بحاجة إلى أن يكونوا قادرين على إثارة المحادثة، بتقديم التقرير بطريقة تدعو لاستجابات مفيدة، وهذا ربما يكون عبر عرض قضايا وطلب التوجيه من المجموعة. ويمكن أن يكون التقرير عاملاً محفزاً، ولكن المناقشة هي الحصيلة الأساسية. ومن الجلي أن بعض المجموعات أكثر انفتاحاً من غيرها، والموضوع غالباً ما يكون حالة شخص يقدم التقرير ويحاول أن يولد محادثة. ويعتبر استخدام المدير التنفيذي CEO للمؤسسة ليقوم بتقديم تقرير إلى المجلس الحاكم أمراً مناسباً، وسوف لن ينتج عنه، على العموم، فقدان التفاعل. يبد أن استخدام رئيس لتقديم تقرير لمجموعة ممثلة لعناصر مصنفة ربما لا يؤدي إلى حوار

على الإطلاق. وفي الواقع، فالخطر الحقيقي أن المجموعة ستبتسم وتشجع وتشكر الرئيس أو المستشار بأدب على مجيئه، ثم تعود إلى مجموعات عملها وهي تحمل معها قصصاً عن الرئيس أو المستشار وكيف يريد «إكراهنا على التخطيط الإستراتيجي».

وهذا يبين لماذا من المهم جعل لجنة التخطيط الإستراتيجي المركزية ممثلة قدر الإمكان، بما في ذلك الأشخاص القادرون على التفاعل على مستوى عالٍ في كلا الاتجاهين - مع لجنة التخطيط الإستراتيجي ومع المجموعات التي تمثلها هذه اللجنة، ويحتاج أعضاء هذه اللجنة إلى التشجيع من أجل توفير هذا التفاعل، وإيجاد قنوات اتصال مهمة مع المجموعات التي تمثلها، وربما أن تتحمل مسؤولية قيامها بهذا العمل. وبشكل مثالي، يجب ألا تكون المكانة حاجزاً أمام عملية التخطيط، ولكنها في الواقع كذلك. وتحتاج لجنة التخطيط الإستراتيجي إلى إدراك هذا، وإيجاد طرق للتفاعل مع أفراد الجامعة، تكون مريحة لتلك المجموعات وتوفر الفرصة لرواية ما يجري في التخطيط والتنفيذ في أثناء جمع المعلومات من الجهات ذات العلاقة حول تقدم العملية.

المراجعات الدورية الرسمية

يبدو أن المناقشات حول تقدم التخطيط تميل إلى أن تكون مراجعات غير رسمية مستمرة. وهي تخدم غايات مهمة موضحة في فصل سابق، ولكن يجب على المخططين ألا يعتبروها نهائية أو بديلة للمراجعات الرسمية، وربما يحتاج المخططون إلى تحديد مواعيد فرص إجراء المراجعة الرسمية مرة أو مرتين على الأكثر في السنة خلال المرحلة الأولى، مرحلة التخطيط، وبعد ما يساوي عمل سنة وقيام تفاعل بين لجنة التخطيط الإستراتيجي ومختلف المجموعات، فإن الاجتماع التجمعي سيحظى باهتمام أكبر ودعم عام. ولسوء الحظ، ففي معظم الجامعات لم يجر اجتماع لكامل منسوبي الجامعة ولو مرة واحدة؛ ومع ذلك، يمكن وضع جدول زمني مناسب لمثل هذا الاجتماع. وفي نهاية السنة الأكاديمية، أو أثناء بداية دورة الخريف، أو في وقت إستراتيجي آخر، يجب على لجنة التخطيط الإستراتيجي إقامة منتدى مفتوح ومناقشة تقدم التخطيط الإستراتيجي. وبينما لا يزال من غير المرجح أن يجتمع منسوبي الجامعة بأكملها، فإن مستوى المناقشة وتطور العملية، يجب أن يرفعا الاهتمام العام ويوفر شكلاً أفضل لاطلاع الجامعة على ما يجري.

ومرة ثانية، إن مفتاح نجاح هذه الاجتماعات خلق شعور بالمشاركة من خلال تطوير نقاش مفتوح ذي معنى وثائقي الاتجاه. وهنا قد يكون التقرير التقليدي ضرورياً، ولكن يجب أن يقدم

بطريقة لا ينظر فيها إلى ما تم القيام به كصفقة متفق عليها. وفيما من الواضح أنه ليس من الضروري إجراء هذا الاجتماع بشكل جلسة تسعى إلى الموافقة، فإن مقدمي التقرير يحتاجون إلى السعي للحصول على مساهمات للتقرير من الحاضرين، وأن يستجيبوا بشكل واقعي، كما يجب أن يخرجوا من الاجتماع وهم يشعرون أن العملية فعلاً شاملة. وبهذه الطريقة، يمكن للجنة التخطيط الإستراتيجي أن تستمر في بناء الدعم العام، فضلاً عن جمع المعلومات التي ستساعد على تقوية الخطة داخل الجامعة.

المراجعة الخارجية

عندما تتضح الجهود الرامية إلى تحقيق أفضل مواءمة للمؤسسة مع بيئاتها، فإن عملية المراجعة الخارجية ستساعد المخططين الإستراتيجيين على بناء دعم وجمع معلومات إضافية من الدوائر الخارجية المهمة، تماماً مثلما ساعدت عمليات الحوار والمراجعة الداخلية على إنجاز الشيء نفسه داخل المؤسسة. ولكن المراجعة الخارجية ونتائجها ستختلف عن الحوارات والمراجعات الداخلية. وذلك لأن طبيعة الحوار الخارجي مرتبطة باهتمامات وتوقعات خارجية.

بالرغم من أن المناقشات مع أشخاص من الخارج قد تكون مساعدة، إلا أنه من غير المحتمل أن يحدث أي نقاش حول التخطيط الإستراتيجي مع مجموعات بعيدة عن الجامعة، والأكثر ترجيحاً أن المعلومات عن حاجات ومطالب البيئة الخارجية ستدخل التخطيط من خلال بحث داخلي، أو من خلال أحداث متقطعة تتطلب من الجامعة التفاعل مع بعض عناصر البيئة الخارجية، وكلاهما الطريقتين أحادية الإتجاه، ولا يقدم أي منهما كثيراً من الفهم الأساسي للمؤسسة، ولا للعنصر الخارجي.

إن النقاشات بين صانعي القرار الرئيسيين في الجامعة وبين المرتبطين بالدوائر الخارجية المهمة ليست شائعة بين الإداريين التقليديين (Keller, 1983). وحيث يبدو وجود استثناءات فإن ذلك يكون محدوداً، وفي مجالات مركزة. فمثلاً، قد يكون لمدرسة أو كلية إدارة أعمال لجنة استشارية اجتماعية، معتادة على مراجعة برامجها، وتقويم سوق التوظيف لخريجها، وجمع المال من أجل مشروعات معينة. وقد يكون لقسم علم النفس شبكة من الأطباء المحترفين والعيادات تعمل معه على أساس منتظم، لمساعدة ممارسات المهنيين، وتطوير أو تحديث البرامج الأكاديمية، وتقديم الخبرة والتدريب لطلاب القسم. ويمكن للإدارة أن يكون لها حضور

ضاغط في المجلس التشريعي للولاية، يبقيا على اطلاع بما يستجد في المبادرات التشريعية المعينة والمحاولات للتأثير على التشريع الذي سوف يؤثر على المؤسسة. ويمكننا أن نعدد أمثلة أخرى أيضاً، ولكن النقطة هي أن الاتصال المعتاد مع أشخاص من الخارج محدود على العموم، وموجه نحو القضية بشكل ضيق، وقصير المدى، ونادراً ما يكون إستراتيجياً في طبيعته.

من المعتاد أن يتم اعتبار إقامة علاقات مع مجموعات الجماهير من الخارج كي تحصل على دعمها، وتجمع المعلومات التي تساعد على تشكيل عملية التخطيط الإستراتيجي الداخلي، خبرة جديدة للكثير من الجامعات، والأكثر أهمية، أن العلاقة يجب أن تكون مؤسساتية، والتبادل بينهما يجب أن يكون حيوياً ومنفتحاً. ومن المحتمل أيضاً أن تستطيع المؤسسة تطوير العلاقة من طرفها بشكل أسرع وأسهل من الأطراف الخارجية. ولهذا السبب، يجب أن تستهدف المؤسسة أولئك الأفراد والجماعات من خارج الجامعة، الذين تعتقد أنهم صناع القرار المؤثرون ضمن العناصر التي حددتها على أنها مهمة من أجل مستقبلها. وبعد ذلك، يجب أن تبدأ عملية إدخال هؤلاء الأشخاص إلى بيئة الكلية أو الجامعة، وتوعيتهم، وتفويضهم من أجل الدخول في حوار سوف يبعث الحياة في التخطيط.

مبدئياً، قد تكون اجتماعات مجموعات التركيز أو اجتماعات المدينة مفيدة في التعرف على أناس وموضوعات محددة ذات صلة بهذا الحوار. وعندما يحدد المخططون الإستراتيجيون المؤسساتيون هذه المجموعة أو المجموعات، يستطيعون البدء بإقامة علاقة أكثر أهمية. وبعد رسوخ هذه المجموعات يجب أن يجتمعوا مرة أو مرتين في السنة، لمراجعة تقدم المؤسسة في خطتها الإستراتيجية، مع التأكيد الخاص على كيفية تأثير تلك الخطط على منسوبي الجامعة.

إذا كان هناك اهتمام بالآيتم النظر إلى المراجعة الداخلية لعملية التخطيط الإستراتيجي كتقرير أحادي الاتجاه، أو كمقاومة للإسهام فيها، فإن المراجعات الخارجية يجب أن تكون أكثر حرصاً لتجنب ذلك، وسيكون من المفيد جداً وجود شخص يسجل الاقتراحات والمخاوف التي تسمع في هذه الاجتماعات، ثم التأكد من أن أحدهم يتابع بتوقيت مناسب الشخص أو الأشخاص الذين قدموا الاقتراح، أو عبروا عن قلقهم، وبما أن معظم الناس الخارجيين الذين يوافقون على الخدمة في مثل هذه المجموعات، من المحتمل أن يكونوا رجال أعمال، فإنهم سيتوقعون ليس فقط الاستماع لهم، بل والرد عليهم أيضاً بسرعة. وفيما قد يصدق الأمر نفسه على من

ليسوا رجال الأعمال، فضلاً عن الأفراد الموجودين في الجامعة الذين يعبرون عن أفكارهم ومخاوفهم، فإن الحرص على الاهتمام بالعناصر المؤيدة للنشطة كافة سيساعد على إضفاء الشرعية على التخطيط في البيئة الخارجية ويفتح فرصاً إضافية للمساعدة مع نضوج عملية التخطيط الإستراتيجي.

وبشكل نموذجي، فإن مكتب الرئيس يجب أن يرتب هذه الاجتماعات. ومرة ثانية، بما أنه من المحتمل أن صناع القرار المؤثرين سيأتون من قمة المنظمات، فإنهم سيتفاعلون بصورة مريحة جداً مع الأعضاء رفيعي المستوى في المؤسسة. وفي حين أن على الأعضاء المختارين في لجنة التخطيط الإستراتيجي أن يشاركوا في هذه الاجتماعات، لكن الاجتماع يجب أن يترأسه الرئيس أو شخص ذو مكانة رفيعة ويحظى بثقة الحضور. ومن المهم أن نتذكر أن الحافز لهؤلاء الأفراد المعنيين للمشاركة ربما يكون حتى أقل مما لدى المشاركين في الجامعة. ومع ذلك، فمن المحتمل أن تكون مساهماتهم قيمة جداً للعملية. وربما يجب ألا يتم التقليل من تقدير المتاعب الإضافية التي يتطلبها تقديم الخدمات لهم، والعناية بهم. والحقيقة الخالصة أنه عندما تتم دعوة أناس من خارج الجامعة ليكونوا جزءاً من عملية صنع القرار، يشعر الكثير منهم أن هذا تكريم لهم ويكونون مسرورين جداً بالمشاركة. إضافة لذلك، فإن الكثير من المجموعات الخارجية تعتقد أنه عندما تكون الجامعة مشغولة بممارسة التخطيط الإستراتيجي، فهذه علامة على أن الجامعة أو الكلية تعمل بجد كي تحسن نفسها، وتصبح عضواً أكثر قوة في المجتمع الأوسع. وهذه تأثيرات جانبية قوية جداً.

الموافقة

إن مجرد البدء بالعملية الإستراتيجية يعني إلى حد ما، وجود موافقة ضمنية على مستوى ما. وكذلك، كما قلنا، فإن لجنة التخطيط الإستراتيجي بحاجة إلى أن يكون لديها سلطة واضحة للموافقة على عناصر محددة في الخطة. بيد أنه من الخطأ الافتراض بأن لجنة التخطيط الإستراتيجي لديها (شيك) مفتوح لتطوير وتنفيذ وتصديق الخطة الإستراتيجية المؤسساتية، حتى ولو مع مساهمة العناصر الداخلية والخارجية. وعند نقطة ما، من أجل توطيد المصادقية والشرعية، من الضروري أن تتم عملية موافقة ومصادقة أوسع تجعل عناصر الخطة رسمية وهي تتطور. ومع ذلك، بما أن الخطة تتطور تدريجياً، ولأن أجزاء الخطة المختلفة تؤثر على

أجزاء مختلفة من المؤسسة، فإن موافقة واحدة شاملة ونهائية ليس لها معنى كبيراً. وبدلاً من ذلك، يجب أن تأتي الموافقة من عناصر مختلفة من أجل أجزاء مختلفة في الخطة.

الدور الإداري

سوف يكون الدور التنفيذي لإدارة المؤسسة الإشراف على المجالات الكبيرة التي تتناولها الخطة، وتقويم التقدم من وجهة النظر الإدارية. وبما أن الإداريين (الرؤساء أو المستشارين ونواب الرئيس، أو المستشار، والموظفين الإداريين للعمليات والعمداء، وغالباً رؤساء الأقسام) يقع عليهم عبء هذا المستوى من المسؤولية، فيجب أن يمنحوا صوتاً مهماً، ولكن ليس حصرياً، في المصادقة على الخطة. ذلك أن دورهم القيادي في التنفيذ يتطلب هذا، وبنفس الوقت فإن مشروعية التخطيط تتطلب تعاون الجماهير المتأثرة. وبما أن معظم الإداريين رفيعي المستوى سيكونون فعالين في تطوير الخطة، فإن القادة والمجموعات الأخرى في الجامعة سيتوقعون أنهم يوافقون على هذه الخطط قبل محاولة تنفيذها، من خلال مجالات مسؤوليتهم الفردية. لذلك، فإن مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والأهداف والإستراتيجيات التي صادقت عليها لجنة التخطيط الإستراتيجي. يجب أن تحصل أيضاً على مصادقة الإداريين رفيعي المستوى الذين سيكونون مسؤولين عنها.

دور مجتمع الجامعة

لعل مصادقة مجتمع الجامعة على الخطة الإستراتيجية للمؤسسة قد لا تكون ضرورية ولا مرغوبة، لأن الأجزاء المختلفة للخطة تؤثر على مجالات مختلفة من الجامعة، فليس هناك سبب للأفراد لأن يوافقوا على عناصر من الخطة لا تؤثر عليهم. وبالأحرى، يجب أن يطلب من مجموعات الجامعة المتأثرة بعناصر معينة من الخطة أن يشاركوا في المصادقة على نتائج التخطيط. ونحن نفهم أن هذا قول متقلب، ولكننا نبين أن قبول الخطة وتنفيذها سيكونان أسهل كثيراً إذا قام الأشخاص الذين سيتأثرون بها بالمصادقة عليها بطريقة ما. شريطة أن تكون هذه المجموعات قد شاركت في الحوارات والمراجعات التي وصفت في وقت أبكر في هذا الفصل، وهذا النشاط المعين يجب ألا يكون جارحاً كثيراً. كذلك إذا كانت بنوداً منفردة - لا جزءاً كاملاً من عناصر التخطيط قد أثرت على مجموعة معينة - تحتاج للموافقة، فسوف يزداد احتمال الموافقة أو النقاش الحيوي، الذي يقود إلى التنقيح، ثم الموافقة بعد ذلك.

حينما كانت UNC، مثلاً، تقوم بتطوير تخطيط برنامج أكاديمي، طلبنا من العديد من اللجان الأكاديمية الدائمة في جميع أنحاء الجامعة أن تدرس سياسات معينة ومؤشرات الأداء الرئيسية

KPIs كانت قد طورتها اللجان الفرعية للتخطيط الأكاديمي، وأثرت في مجالات اهتمامهم الخاصة، مثل التعليم في مرحلة الدراسة الجامعية. وقد درست هذه اللجان الدائمة ما أرسلته لها اللجنة الفرعية، ووافقت أو نقحت مؤشرات الأداء الرئيسة والسياسات، ثم صادقت عليها. وبعدئذ تابعت هذه العناصر التي نالت الموافقة الطريق إلى لجنة التخطيط الإستراتيجي - وفي حالة السياسة، إلى مجلس الأمناء - للمصادقة عليها. وهكذا كانت اللجنة الأكاديمية الدائمة مناسبة جداً كي تتقدم إلى الأمام في تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسة أو السياسة التي صادقت عليها، التي من أجلها تلقت أيضاً المصادقة المؤسساتية. وفي أمثلة كهذه، يجب ألا يكون هناك شك بأن المجموعات المناسبة كانت مشاركة في عملية المصادقة، أو بشأن مشروعية المصادقات التي أعطيت. ومع ذلك، فقد تحركت لجنة التخطيط الأكاديمي ببطء شديد، وكان يجب أن يكلفها الرئيس عبر كبير الأكاديميين كطرف رئيس فيها، بوضع الأولويات الأكاديمية بحلول مارس 1996. وقام مجلس الأمناء بتعزيز التكليف بفرض خطة. وما نتج كان مجموعة أولية، ولكن محدودة جداً، من الأولويات الأكاديمية التي طلبتها لجنة التخطيط الإستراتيجي المشكلة حديثاً من مجلس الأمناء، بمساعدة مخطط الجامعة، كي تربط بميزانية عام 1996 - 1997.

دور المجلس الحاكم / مجلس الإدارة

كما بينا باكرأ في هذا الكتاب، فإننا في UNC لم نسأل مجلس الأمناء المصادقة على الخطة الإستراتيجية. وبما أن الخطة الإستراتيجية هي وثيقة متكررة (تتطور وتغير وهي تتكشف للعيان)، وبما أن عملية التخطيط تؤدي إلى التحديث المستمر للخطة، فإننا لم نشأ أن نكون في وضع نضطر فيه دائماً إلى الذهاب إلى المجلس، حتى ولو قمنا بتغييرات طفيفة في الخطة، بل بالأحرى صممنا على أن أفضل مشاركة لمجلس الإدارة ستكون في مصادقة السياسات الأولية التي تمنح التفويض المتعلق بشكل واتجاه الخطة الإستراتيجية، ومن خلال لجنة التخطيط الإستراتيجي لدى المجلس، يمكن للمجلس بكامله ربط أولويات الخطة بعملية وضع الميزانية ومراقبة النتيجة.

تعد السياسة المجال المناسب لإشراك الهيئة الحاكمة في المؤسسة. وعلى العموم ليس من المرغوب للمجالس الحاكمة أن تشارك في تفاصيل عمليات الجامعة، بل بالأحرى، يجب عليهم أن يتخذوا موقف الإشراف على الاتجاه الإستراتيجي الإجمالي للمؤسسة، وإعطاء منظورهم إلى الميزانية من خلال تطوير سياسة التخطيط، والميزانية والمصادقة عليها. وفي عملية التخطيط الإستراتيجي يكون للسياسات تأثير رسم التخطيط وضبط الاتجاه لمختلف المجالات

المهمة للتخطيط (إدارة التسجيل الإستراتيجي SEM، وتخطيط البرنامج الأكاديمي الخ). ومع تطوير اللجان الفرعية أو لجنة التخطيط الإستراتيجي لبيانات السياسة التي تخدم هذه الوظيفة، يطلبون من مجلس الإدارة مراجعة هذه السياسات والمصادقة عليها. وعندما يتم تصديقها تصبح جزءاً من السلطة الحاكمة للمؤسسة (سواء كان ذلك تقنياً/تنظيماً أو غير ذلك) وتفيد كمظلة تتطور وتنفذ تحتها أجزاء محددة من الخطة. عن طريق لجنة التخطيط الإستراتيجية ذات الصلة. وعندما يكون هناك نزاع تبذل الجهود من أجل التفاوض للوصول إلى حل، ولكن في هذا كله، تكون للمجلس السلطة النهائية.

يجب أن تكون السياسة بياناً واضحاً حول اتجاه معين أو غاية معينة. فمثلاً، السياسة التي تعلن «ستسعى المؤسسة إلى الحفاظ على تسجيل طلاب الأقليات عند مستوى أو فوق مستوى طلاب الثانوي في الولاية» إنما هي بيان قوي حول اتجاه مهم للمؤسسة. ومثل هذه السياسة سوف تلقى عندئذ دعم مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسة الإجرائية، والأهداف، والإستراتيجيات التي ستقوم SEM و SPC بتطويرها وتنفيذها. ومع قوة سياسة المجلس فإن التعجيل في KPIs والأهداف والإستراتيجيات يصبح جزءاً من العمليات اليومية للقائمين على قبول طلاب الأقليات في الكلية أو الجامعة والمحافظة عليهم.

الطبيعية التكرارية لعملية التخطيط

لقد تحدثنا عن العديد من العمليات الفرعية الداخلة في عملية التخطيط الإستراتيجي الشاملة. ومع أن هذه العمليات يمكن أن تتراوح ما بين كونها بسيطة نسبياً وشديدة التعقيد، لكن لا يوجد مخطط واحد يساعد المخططين المحليين في وضع خطة كاملة. ونتيجة لذلك فإن التخطيط يتم بقيام المخططين بتطوير قسم من الخطة، والحصول على الموافقات والتنفيذ، وتحليل النتائج، والتنقيح، فيما التجربة تتوضع للعيان تدريجياً. فإذا كانت النتيجة إيجابية، فيمكن للمخططين أن يستنتجوا أن عنصر التخطيط يعمل كما هو متوقع. وإذا كانت النتيجة سلبية، فإن المخططين عندئذ يعرفون أنهم بحاجة إلى إجراء تعديلات في الخطة. وهذا قد يعني تطويراً إضافياً ومصادقات وتنفيذاً جديداً. ويشير ميريديث (1993) إلى أن هذا النوع من العمليات ينجح لأنه يعطي أيضاً فرصة الدخول في تحسين ذاتي بوساطة فحص ما الذي ينجح وما الذي لا ينجح.

التعلم المؤسسي والتخطيط الإستراتيجي

تحاول أي عملية تخطيط، بما في ذلك التخطيط الإستراتيجي، أن تشكل المستقبل. وفي قيامها بذلك، هناك معنى متضمن «وهو أن المؤسسة تحاول أن تتنبأ بالمستقبل. وهذا طبعاً، مستحيل. فالتخطيط الإستراتيجي في أفضل حالاته، يساعد على تطوير نشاط مستقبلي عبر دراسة متأنية للقوى التي تشكل التغيير، ثم القيام بتحديد الطريقة الأفضل لاستخدام موارد الجامعة، لتطوير توافق بين المؤسسة وبيئاتها المهمة. ولسوء الحظ، مع مضي جهود التخطيط قدماً تتغير عناصر البيئة. ولكي تكون عملية التخطيط الإستراتيجي ناجحة في ضوء هذه الحقائق الجديدة، فإن عناصر العملية يجب أن تتغير أيضاً.

وإن هذا الأمر يربك بعضهم، ففي UNC قولنا بالتشكيك أو المعارضة مرات عديدة، عندما اكتشفنا أن الطرف كان مختلفاً عما اعتقدنا أنه سيكون عليه ونتج عنه تغيير. وقد تضمنت التعليقات التي سمعناها: «من الواضح أنكم لا تعرفون ما تقومون به»، «لا تستطيعون تغيير الأهداف بعد أن تضعوها»، و«هذا فقط يبرهن أن التخطيط الإستراتيجي لا ينجح». وتعكس هذه التعليقات وما شابهها الارتباك المستمر الناتج عن نقص فهم ما هو التخطيط الإستراتيجي أو حول أي شيء يدور.

يعد التخطيط الإستراتيجي «عملية متكررة» تتطور وتتغير مع تقدمها. ويدعوها كيلير «مشية متراخية نحو الإستراتيجية» (1983 صفحة 72)، وهذه العملية المتكررة قوة وليست ضعفاً. فهي تساعد على التأكيد بأن الخطة ستستمر في كونها متلائمة قدر الإمكان مع بيئاتها المهمة فيما تلك البيئات تتقلب وتتغير، وفي حين أن تعليم هذا المفهوم للمشاركين أو المراقبين لهذه العملية يستغرق وقتاً، فإن هذا مجال رئيسي يكون فيه الاتصال حاسماً، ويمكن للحوار أن يساعد الأفراد والجماعات على فهم المضمار الوعر الذي يميل التخطيط إلى سلوكه. والنجاح في هذا المجال هو فائدة غنية من التعلم المؤسسي، ويساعد على تطوير عقلية مؤسسية تقود إلى التفكير بشكل إستراتيجي حول وضع المؤسسة وعلاقتها ببيئاتها المهمة.

الاستعداد لارتكاب الأخطاء، والتصحيح، والمتابعة

ليس من السهل العيش مع الأخطاء، وكلما كانت العملية أكثر اتساعاً وتشمل الجامعة بأكملها كلما قل تقبل الأخطاء. ويبدو أن هناك ميلاً في الكليات والجامعات الأمريكية اليوم، إلى توقع

الكمال، وعدم التسامح تجاه الأخطاء أبداً في أي مجال من النشاط. وهذه الديناميكية تأتي من عالم الأعمال، ومؤكدة باتجاهات مثل إدارة الجودة الإجمالية (TQM). لكن في المجتمع الأكاديمي فإن عدم التسامح هذا سيء الحظ، ويشكل تهديداً حقيقياً لعملية التخطيط الإستراتيجي الناجحة. وحتى في (TQM) فإن الدعوة تهدف إلى التحسين المستمر، وبذل الجهد من أجل الجودة العالية. فالعملية الناشئة، مثل ظهور فهم بأن التخطيط الإستراتيجي عملية تطويرية، يجب السماح بها كأساس يمكن بناء عليه إجراء تحسينات مستمرة. وليس هناك أي شخص خبير بالخطة الإستراتيجية الصحيحة التي تصنع فهماً مثالياً لأي جامعة، وهذه المعرفة لا تكتسب إلا مع مرور الزمن، وعبر درجة ما من إجراء التجارب.

يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى أن يسمح له بارتكاب الأخطاء، وذلك لجميع الأسباب الميينة في الفقرات السابقة، وهذا يعني أن جماهير الجامعة بحاجة إلى أن تطور استعداداً يسمح بانطلاق التخطيط الإستراتيجي. وإن تطوير تقبل معين للأخطاء أمر أساسي في بيئة التعلم، مثل الاستعداد للقيام بالتصحيات. وهناك فائدة حقيقية في السماح للعملية بأن تكون أساليبها المنهجية قائمة على الاطلاع الذاتي والتصحیح الذاتي، وربما الطريقة الأفضل لإعداد الجماهير وصف العملية أمامهم ومناقشة حقيقة أن التغييرات في المسار أو المضمار ستحدث من وقت لآخر، والمناقشات المتعلقة (بكيف ومتى) يتوقع المخططون حدوث التغييرات، تمضي سوية مع إعداد الناس للتغييرات عندما تأتي.

وبعد قول كل شيء آخر، نأتي إلى مسألة الأشخاص الذين لا يريدون أن يفاجأوا أو يخيب أملهم. وربما كثير مما نسمعه اليوم عن المحاسبة ناتج عن مفاجآت وخيبات أمل، جعلت مستويات الثقة متدنية. وربما سيزداد مستوى التسامح مع ارتفاع مستوى الثقة. فإذا قام الذين يعملون في التخطيط الإستراتيجي مقدماً بشرح مجالات التخطيط التي يعتقدون أنها خاضعة للتغيير، ومن ثم مناقشة طرق إبقاء التغيير بعيداً عن تقييد المتأثرين به.

الحاجة إلى التغييرات التدريجية لا الدراماتيكية

يعتبر توقيت التغييرات التي تنشأ عن التخطيط أمراً مهماً، وكذلك مسائل تطوير عملية التخطيط المتكررة، وإقامة مستوى تسامح مقبول من أجل تطوير العملية، ورغم كل التثقيف والحوار الذي قد يجري، فإن معظم الأشخاص سيكونون على الأقل متشائمين قليلاً بالنسبة

لما يؤمل من عملية التخطيط الإستراتيجي، ومتخوفين بشكل واضح من التغييرات التي قد تأتي بها، فلا أحد يريد للكلية أو الجامعة التي أصبح فيها مرتاحاً ويحيا حياة هادئة نسبياً أن تمر بتغييرات تبدل للأبد العمل الذي يقوم به، والبيئة التي يعمل فيها.

كذلك فإن هذا التغير الدراماتيكي ليس ضرورياً في عملية التخطيط الإستراتيجي، وباستثناء الجامعات التي تواجه كارثة وشيكة، إذا لم تقم بالتغيير بسرعة وبشكل دراماتيكي، فإن معظم الجامعات يجب أن تتطلع إلى التغيير البطيء، كنتيجة لعملية التخطيط الإستراتيجي. ويتحقق هذا التغيير بواسطة الطبيعة التراكمية التدريجية للعملية، وحقيقة أن معظم التغييرات سوف تؤثر على المدى الطويل، والأهداف المطلوبة من التخطيط سوف تطلق التغييرات على مدى عدة سنوات، مع تغييرات طفيفة في المكان لتحقيق الأهداف قصيرة الأمد.

إن المبدأ الموجه هو التخطيط والتنفيذ على المدى الطويل، وهناك بعض الأفراد في الجامعة ممن لا يحبون هذا، ويفضلون التغيير الفوري الدراماتيكي لتدبير بعض المشكلات الضخمة التي يرونها. ومرة ثانية، إذا لم يكن هناك أمر عاجل ينبغي أن يستجيب له التخطيط الإستراتيجي، فيجب ألا يكون هناك أي تغيير دراماتيكي في أي مجال من عملية التخطيط، وهكذا، فعلى أساس سنوي قد لا يظهر أن التغيير الدراماتيكي يحدث، بينما على مدى سنوات يكون التغيير ظاهراً أكثر بكثير، لكن الأهم هو أن يكون التغيير مدروساً وموجهاً.

وحتى عندما يتطلب الأمر تخفيضات منتظمة، فإن الطريق يكون تدريجياً بشكل أساسي. وفي أوريغون، حيث حصة التعليم العالي من ميزانية الولاية انخفضت من 30% إلى 25% خلال أربع سنوات ليستمر الانخفاض نحو 20%، وجرت تعديلات كانت جدية إلا أنها ليست معيقة (Lively, 1995). وعندما قدم اقتراح بإجراء تغيير كبير لجعل نظام التعليم العالي شركة عامة، عارض ذلك المجلس التشريعي وحكام الولاية، فقد عدّوه إجراء قاسياً جداً. وحتى عندما جرى تعديل الاقتراح وظهر بشكل قرار الكفاية الإدارية للتعليم العالي للقرن الواحد والعشرين، فقد تعثر. وبعد جدل موسع وتشذيب لمشروع القرار صدر القرار سامحاً لوضع الشركة العامة وما يوفره من استقلال ذاتي عن تقييدات الولاية وذلك لجامعة أوريغون لعلوم الصحة فقط، بينما خفضت مؤسسات أوريغون وبقي جوهر النظام وأدى أحد التخفيضات الأكثر دراماتيكية في تاريخ التعليم العالي إلى القليل من التغيير المتهور.

بعد المرحلة الأولى، تتولى المرحلة الثانية أو مرحلة التطبيق الكامل توجيه عملية التطبيق وإجراء التغييرات المناسبة، حسب ما يكون ضرورياً، ولكن التغيير الحقيقي يحدث عندما تبدأ العادات الإجرائية للعناصر الداخلية للمؤسسة بالتغير، من القيام بالعمل كالمعتاد إلى التفكير بشكل إستراتيجي بكيفية تأدية عمل المؤسسة.

التفكير إستراتيجياً وليس خطأ

نعتقد أن المرحلة الثانية من التخطيط تتصف بأفضل شكل بوجود التفكير الإستراتيجي. ولتمييز التفكير الإستراتيجي من المهم تعريف ما نعتقد أنه يحل محله. ففي التفكير الإجرائي المعتاد يدرس المرء وضع العمل، ويفكر بما يلزم لمعالجة ذلك الموضوع المعين على أفضل وجه. وهذا هو التفكير الخطي، وهو أيضاً تفكير قصير المدى. وفي التفكير الإستراتيجي يدرس المرء وضع العمل، ويفكر بكيفية معالجة ذلك الموضوع المعين بشكل مناسب ضمن سياق إستراتيجي أوسع.

قد يسعى رئيس قسم يستخدم التفكير الخطي، مثلاً، إلى ملء شاغر مفاجئ بوساطة قيامه ببحث وطني بمقتضيات الحد الأدنى واستخدام الشخص الأكثر تأهيلاً من ضمن المجموعة الناتجة، والمستعد لقبول الحد الأدنى من الأجر الذي حدده العميد. هنا، نرى أن الشخص نظر إلى المشكلة الفورية، وحلها بطريقة تقليدية على المدى القصير. وعلى النقيض من ذلك، فباستخدام التفكير الإستراتيجي، قد يسعى رئيس القسم إلى ملء الشاغر المفاجئ أولاً عبر دراسة الحاجات الإستراتيجية للكلية والقسم. وقد يجد أن الأولوية للكلية إدخال مزيد من الأقليات في هيئة التدريس، للمساعدة على مواجهة الخلل الرئيس في مزيج هيئة التدريس في الكلية. وقد بدأ الآن شكل مختلف من البحث، ويجري مسح لأوائل المرشحين على أساس مؤهلاتهم وملاءمتهم لهذه الحاجة الإستراتيجية طويلة المدى للقسم. وعند إيجاد مرشح عالي التأهيل، يقوم رئيس القسم عندئذ بالتفاوض على الراتب من المال الأساسي المخصص، وكذلك من أموال المخصصات الإضافية، التي أوجدها العميد لمساعدة الكلية وأقسامها على استقطاب شخص من الأقلية عالي الجودة. وعند توظيف هذا الشخص في النهاية، فإن رئيس القسم لا يكون قد اجتذب عضو كلية عالي التأهيل فحسب، بل ساعد الكلية على تحقيق توجهها الإستراتيجي أيضاً، فالكل يربح وليس هناك إرباك عام في الكلية أو القسم، غير ذلك الذي يحدث عندما يترك عضو هيئة تدريس عمله ويتم توظيف آخر.

يساعد التفكير الإستراتيجي على ضمان صنع قرار إستراتيجي كما هو مبين في المثال الذي قدمناه للتو. وإن التفكير الإستراتيجي مع صنع القرار الإستراتيجي (أو ما يمكن أن نسميه الإدارة الإستراتيجية) يبدأ بإعادة تشكيل الطبيعة العملية الشاملة في الجامعة، ويصبحا ناقلين للعدوى مع مرور الزمن. ومع بدء الجامعة ككل بإظهار نتائج وفوائد المرحلة الثانية، يصبح واضحاً أن عملية التخطيط الإستراتيجي قد حققت النجاح.