

القسم الثالث

العمل بالخطة

الفصل 13

تطبيق الخطة

لا ريب أن العمليات والأغراض التي وصفناها عبر هذا الكتاب، وحتى هذه النقطة، لا قيمة لها إن لم تطبق بالشكل الصحيح. ومع ذلك، فعندما يطالع المرء ما كتب عن الموضوع، من مقالات، ويقرأ ما قاله المنظرون والكتّاب عن التطبيق، يجد افتقاراً عاماً لمادة تكتيكية محددة تعطي طرقةً ملائمة، ونصحاً للأشخاص الذين يحاولون بالفعل أن يطبقوا نتائج التخطيط الإستراتيجي. ويهتم القسم الثالث من هذا الكتاب بعدد من القضايا المحيطة بالتطبيق الناجح للخطة الإستراتيجية في جامعة أو كلية ما.

سنحاول في هذا الفصل أن نردم الهوة، وذلك بتقديم مادة تساعد المخطط الإستراتيجي، ويمكن أن توجد في المنشورات، بالإضافة إلى نصيحة نافعة يمكن اكتشافها من وقائع التطبيق الناجح وغير الناجح في عدد من الكليات والجامعات.

الأسس: العناصر المطلوبة بشكل أساسي

يخبرنا كل من غراتش وود (1991) أن الدعم يجب أن يتولد عند كل المستويات في الوقت الذي يتم فيه تطوير الخطة، وإلا سوف تنشأ المصاعب عندما تبدأ المؤسسة بالتطبيق، ربما تكون هذه نظرة تبسيطية، ولكنها مع ذلك صحيحة بشكل أساسي. وكما بينا فإن نشاطات التخطيط الإستراتيجي والتطبيق هي وقائع تراكمية تدريجية. وتأثير هذه البيانات أن على المخططين الإستراتيجيين في الجامعة أن يقلقوا بشأن التطبيق منذ البداية الأولى لعملية التخطيط، وأن يعملوا ضمن عملية تشاركية للبدء بتطبيق مكونات الخطة عندما تبرغ وتمر عبر عملية الموافقة المطلوبة. مثلاً في أثناء تخطيط إدارة التسجيل الإستراتيجي SEM لدى جامعة كولورادو الشمالية UNC وبسبب قرب وقوع نقص وشيك في التسجيل في خريف 1993 قامت اللجنة الفرعية لإدارة التسجيل الإستراتيجي بالعمل ساعات إضافية خلال الجزء الأخير من الربيع والجزء الأول من الصيف، من أجل تطوير المنظور طويل الأمد لأهمية برنامج إدارة التسجيل

الإستراتيجي، ومن ثم استخدمت ذلك المنظور للتعرف على نشاطات محددة قصيرة الأمد، يمكنها استخدامها لمعالجة المشكلة وشبكة الحدوث. وفيما لم يكن هناك وقت كاف لمواجهة مشكلة التسجيل بنجاح كامل، لكن تم تحقيق نشاط كاف للتقليل من التأثير المحتمل، ولإعداد الجامعة كي تحقق أهدافها بشكل أفضل في السنوات القادمة. لقد تم إنجاز هذا الإجراء على أساس شامل للجامعة مع إداريين يعملون في استقطاب وتسجيل الطلبة، ومع رئيس المؤسسة ونواب الرئيس وعمداء أكاديميين وممثلين عن هيئة التدريس. ولدى تطوير تكتيكات ملائمة تمت الموافقة عليها فوراً من جانب المجموعات المسؤولة، ووضعت في مكانها المناسب على يد كثير من الأشخاص الذي كانوا قد قدموا العون في تطويرها.

كما يبين المثال أعلاه، أنه بينما كانت العملية تحدد بدقة نتائج معينة مرجوة وتبناها، كانت كذلك تطور تكتيكات معينة لتطبيقها ضمن إطار إستراتيجيات طويلة الأمد. بالإضافة إلى ذلك وعندما تتكشف طرق التطبيق تلك فإن أحداثاً وفرصاً تحصل وتضفي الشرعية وتقدم الأساس لكيفية تطبيق الخطة.

تشمل أبسط طرق التطبيق التي نصادفها في الأدبيات تلك المسألة النظرية الشهيرة عن إعادة إنشاء أو إعادة تصميم بنية المنظمة التي يمكن أن تقود إلى المشكلة الخطيرة المتمثلة بالتعامل مع الأشخاص الذين يقاومون التغيير بشدة. ولكنها ليست المشكلة الوحيدة التي اكتشفها العديد من المخططين في الجامعات. فقد أشار ساندي (1991) إلى أنه: «يمكن أن يشعر المخططون بالإحباط، لأن المبادرات الجريئة غالباً ما تظل بلا حياة، سجيناً كتب الخطط التي توضع على الرف سريعاً. أما الأشخاص الذين يتلقون الخطط فيحبطون، لأنهم لا يدركون هذه المبادرات بوصفها ذات صلة بقضايا عالمهم الواقعي» (صفحة 30). فالتطبيق تكتفه المشكلات بشكل متواصل (Wilson, 1992)، وعند إدخال خفض للقوى البشرية، أو استبعاد للبرامج، فلا جدال بأن التطبيق يصبح سياسياً ومفعماً بالعواطف (Hardy, 1990).

لقد بين ميريديث (1993) بأن نجاح التخطيط الإستراتيجي أو فشله يمكن أن يكون خاصاً بالمؤسسة التي تقوم به، وهذا ما يجعل فهم كيف تتمكن جامعة ما من تطوير إستراتيجية تطبيق ناجحة أكثر صعوبة. كما يبين أن بعضاً من أكثر طرق التطبيق نجاحاً، تضمنت تخطيطاً تشاركياً، وتخطيطاً شاملاً للمؤسسة، وجعل التخطيط في الواقع إستراتيجياً، كمعكس للتخطيط

التقليدي، وتحديد أهداف واضحة، وربط التخطيط بوضع الميزانية، وإشراك المجتمع الأكاديمي، وضمان تواصل جيد، وابتكار خطة ذات إمكانيات فعالة. وإن وضعنا أكثر استقامة بقليل: فمن الناحية العملية، يعدُّ بناء الفريق، والتواصل، والالتزام بتوجيه القيادة العليا، وربط الأولويات الإستراتيجية بعملية وضع ميزانية المؤسسة، والتغلب على عقبات التخطيط منذ البداية الأولى، هذا كله تكتيكات محددة وحاسمة بالنسبة إلى التطبيق الفعال.

قضايا التواصل

يشير العديد من المؤلفين، وخاصة الذين قاموا بدراسة الحالة في التعليم العالي، إلى الحاجة لأنماط شاملة وملائمة من التواصل بين المخططين الإستراتيجيين وبقية مجتمع الجامعة (Cline and Meringolo, 1991; Eaton and Adams, 1991; Morrill, 1998; Roach, 1987; and Aggarwal, 1987). ووجد فلويد وولدريدج (1992) بأن إحدى المشكلات الرئيسية في التطبيق، أن مديري الحلقة الوسطى كانوا في الغالب لا يدركون ولا يلتزمون بالإستراتيجيات المبتكرة على المستوى التنظيمي. ويذكر نيبجين (1991) بأن التواصل هو العنصر الوحيد الأكثر أهمية في التخطيط الإستراتيجي الناجح. واقترح هانسون وهنري (1993) أن تطوير برنامج تسويق إستراتيجي متزامن مع الخطة الإستراتيجية المؤسسية، قد يكون مفيداً في تطوير تكتيكات تطبيق ملائمة. ففي جامعة أيوا، أدرك المخططون أهمية العمليات التشاركية المفتوحة والمتنامية، في جعل خططهم ناجحة، مع ضرورة صنع قرارات بخصوص توزيعات البرامج والموارد في سياق خطط الجامعة والوحدات. (اتصالات الجامعة لجامعة أيوا 1995).

كيف يشارك المجتمع المحلي بالخطة الإستراتيجية؟ وكيف يتم إعلامه بها؟ وكيف يمكن أخذ آراء واهتمامات المجتمع المحلي بعين الاعتبار؟ وكيف يصدق كل الأشخاص في الجامعة أن الخطة الإستراتيجية شملتهم؟ هذه كلها قضايا تواصل حيوية. وإذا استخف المخططون الإستراتيجيون بالتواصل، فالخطة محكوم عليها بالفشل، وإذا أخذوه على محمل الجد، وطوروه من خلال جهود صادقة ذات علاقة بالكلية، يصبح تطبيق الخطة أكثر سلاسة. ويفكر شياريلوت وريد وراسل (1991) ملياً بعملية التخطيط الإستراتيجي لدى جامعة بولينغ غرين الحكومية، ويتوصلون إلى ثلاثة آراء تواصل إضافية مهمة، تتضمن استخدام اللغة التي يألفها الأشخاص في الجامعة، ويرتاحون لها، ووزن التأثيرات الجانبية التي تقوم المجموعة من خلالها

بصنع القرار، والتأكد من تثقيف أكبر مجموعة ممكنة من العناصر بخصوص تعقيدات عملية التخطيط الإستراتيجي.

استخدام الإعلام بحذر

تتسم أدوات التواصل وحيدة الاتجاه مثل الرسائل الإخبارية، ونشرات الأخبار، وآخر المستجدات بأنها بحد ذاتها ليست وسائل فعالة كثيراً لزيادة المشاركة. أما الأدوات ثنائية الاتجاه مثل المنتديات المفتوحة، ومجموعات اللقاء، واجتماعات المدينة، والتقارير للمجموعات الرئيسية من الجمهور، فأكثر فعالية للتأكد من أن الناس مدركون ما ستؤدي العملية، وما الذي ستجزه، وأنهم يمنحون الفرصة للأشخاص غير المنخرطين بشكل مباشر في العملية لإبداء ملاحظاتهم، وما الذي يقلقهم.

لقد ارتكبنا في UNC أكثر ما يمكن من الأخطاء. فقد أخرجنا رسالتين إخباريتين منشورتين بشكل مهني قبيل بداية العملية، وطلبنا من الناس أن يكتبوا رسائل إلى المحرر، فلم يقم بذلك أي منهم. وكانت الاستجابة الواضحة الوحيدة التي حصلنا عليها هي القلق بشأن تكلفة نشر الرسائل الإخبارية. ثم اتجهنا نحو رسائل إلى مجتمع الجامعة من نمط المذكرات. فتميزت الاستجابات هذه المرة بالارتباك بخصوص اللغة وتعقيد العملية، أكثر من تميزها بإضافة أي شيء بناء. ثم جربنا بعد ذلك أن نحسن من التواصل من خلال منتديات مفتوحة وجلسات «غداء مع الرئيس»، ولكننا أصبنا بخيبة أمل كبيرة من جراء المردود الضعيف. وفوق ذلك ظهر أن الأشخاص الذين جاؤوا لاجتماع واحد كهذا، كانوا هم أنفسهم الذين حضروا بقية هذه الاجتماعات.

وبالرغم من أن المجلس الأعلى للجامعة كان يحدد مواعيد منتظمة لعرض التقارير عن التخطيط الإستراتيجي، إلا أن كلاً من عجز لجنة التخطيط في الإبلاغ عن تحقيق الأغراض الأساسية على أساس منتظم، وتعقيد العملية التي تبنيها، قد أثبتا أنهما كانا مصدراً لإثارة الغضب أكثر منهما مصدراً للمعلومات. وفي هذا الوقت قرر المجلس الأعلى أن يسحب دعمه للعملية، (لأن النتائج بدت أبطأ من المتوقع، ولأن مناخاً سياسياً عاماً كان قد تشكل ولديه الرغبة باغتيال العملية بمجملها)، وكانت لجنة التخطيط تواجه مسائل أساسية تتعلق بالمصادقية، حينما حاولت وضع عملية التخطيط في موضع يمكن البرهان عليه. ولقد سمع المؤلفون قصصاً

مشابهة عن جهود تخطيطية أخرى عديدة في جامعات وكليات عدة عبر البلاد. حيث وافق المجلس الأعلى لإحدى الجامعات على خطة مطورة على مدى ثلاث سنوات، ومن ثم طلب التصويت على «عدم ثقة بالرئيس» بسبب عناصر وردت في الخطة. وطالب آخر بمعرفة كيفية تأثير الميزانية قبل القبول بما افترض أنها عملية مكيافيلية لأنها كانت إدارية. وهناك جامعة خاصة تقلصت بشكل منتظم من هيئة طلابية مكونة من 25000 إلى 12000. وكانت تصفي أصولاً عقارية بشكل دوري لتغطية عجز هيكلية، بينما تحارب كل محاولات «التخطيط» بكل ما أوتيت من قوة.

وفيما يتعلق بتحسين المشاركة والتواصل، فقد تعلمنا بسرعة أن مجموعات صغيرة غير رسمية، واجتماعات مع مجموعات إدارية، وممارسة نشاطات سياسية شخصية، والمحافظة بعناد على نشاط التخطيط الإستراتيجي بسيطاً وصريحاً، كانت أفضل طرق مناقشة العملية وتحسين التواصل. كذلك، استمر مجلسنا الحاكم بدعم العملية بقوة، مما ساعد في تحسين القبول. وحينما بدأنا بالطلب من لجان دائمة معينة في الجامعة كلها، الاستجابة لمسألة محددة أو اقتراح خاص، واختبار توصية محددة مقابل ممارسات وإمكانيات حالية، وتزكية مسار عمل لجنة التخطيط الإستراتيجي المسؤولة، بدأت تترسخ العملية المشتركة. وفي النهاية، وبعد موافقة مجلس الأمناء على السياسات التي اتبناها من خلال اللجان الدائمة للجامعة، أخذت مصداقية العملية بالازدياد على نحو ذي دلالة.

يبين المثال الأخير بطريقة مهمة كيف كانت العملية تنتقل بالفعل من المرحلة الأولى (مرحلة التخطيط)، إلى المرحلة الثانية (مرحلة التطبيق). ولقد بدأ هذا يحصل في جامعة كولورادو الشمالية UNC في السنة الثانية للتخطيط. وينقل نشاط صنع القرار المرتبط بالتوجه الإستراتيجي للخطة إلى البنية الحاكمة في الجامعة، كنا قادرين على أن ننقل عناصر التفكير الإستراتيجي إلى موضع عملي مهم في الجامعة. وفي السنة الثالثة للتخطيط عندما تحولنا كي نخفض مرحلة التخطيط الإستراتيجي بشكل كبير، كنا قادرين كذلك على أن نلغي الكثير من مركزية صنع القرار الإستراتيجي بهذا الأسلوب، مع الإبقاء فقط على لجنة التخطيط الإستراتيجي SPC سليمة كي تقوم وبشكل متواصل بمراقبة تأثير الإستراتيجيات مع مرور الزمن.

جعل وثيقة التخطيط عامة

يعتقد كثير من الناس أن التخطيط الإستراتيجي ليس له قوام حتى صدور الوثيقة. إذاً، ما هي فائدة خطة، إذا لم تدون ولم تتم مشاركة كامل الجامعة بها؟ والنتيجة يتركز الانتباه على الطقوس المحيطة بالوثيقة، بدلاً من الكشف الديناميكي لنشاطات التخطيط التي تؤدي إلى نتائج مرغوبة، أو تحل قضايا مهمة.

وكما وصفنا في الفصل السابع، فإننا نعتقد بأن وثيقة تخطيط إستراتيجي فعالة، يجب أن تظل بسيطة وضمن تصميم يمكن إعادة كتابته بسهولة حين تثبت مع الزمن عناصر جديدة للخطة. وكما أشار براون (1988) يمكن لتلك الوثيقة أن تحتوي العناصر الواردة في العرض 1-7.

العملية أكثر أهمية من الوثيقة

تعتبر عملية صنع القرار إحدى النتائج الأكثر أهمية للتخطيط الإستراتيجي، بهدف تشكيل التغيير الذي تحدته. وتتميز هذه العملية بالتفكير الإستراتيجي، وصنع القرار الإستراتيجي، اللذين تم تطويرهما في وقت مبكر من التخطيط الإستراتيجي. وفي حين يتم التوجه إلى مسائل التسجيل والتعرف على مؤشرات الأداء الرئيسة KPIs. تنشأ المنهجيات من أجل تشكيل التغيير من تقدير نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار وتحليلها. وتنتج إستراتيجيات التسجيل أفكاراً حول المنهاج الدراسي الذي نحتاج إليه لخدمة أولئك المقيدين، ومن ثم تطلق التخطيط للبرنامج الأكاديمي. وللتغييرات في البرنامج الأكاديمي تأثيرات على الميزانية، وهكذا ينشأ تخطيط الميزانية والموارد. ومع التطبيق المؤسسي لهذه النشاطات تتطور وثيقة الخطة، لتضم بقية عملية التخطيط، مع القليل من نكهة العمل الذي أبدعها. وفي حين تستطيع الوثيقة أن تشير إلى تلاقي كل مرحلة من العملية، لكنها لا تستطيع أن تكون الأساس الأوحد للتخطيط. فما يعتبر أكثر أهمية من الوثيقة، تلك النظرة العميقة التي أحدثت تطورها، والفهم الحاصل بين المشاركين حول كيفية تحقيق نتائج مرجوة، والكشف الذي توفره للتفكير الإستراتيجي الذي يعزز الخطة. ولا ريب بأن العملية التشاركية تؤكد هذه النتائج.

تكمن أهمية العملية في تهيئة المخططين بمستويات متنوعة لإصدار وثيقة. كما أن العملية تتخطى الوثيقة، فتشير إلى كون التخطيط الإستراتيجي فعالاً أو ناجحاً أم لا. فالعملية هي

الجسر الذي يعلم المنخرطين في التخطيط كيفية ربط التخطيط بالإدارة الفعلية وصنع القرار من أجل حل مشكلات حقيقية. وتساعد هذه النتيجة مع مرور الزمن في ترويج التخطيط إلى الذين لديهم شكوك بخصوصه أو الذين يرون فيه تهديداً لممارسات سابقة ومقبولة. ويمكن للمشاركين من خلال الانخراط في ممارسة التخطيط الإستراتيجي أن يوسعوا آفاقهم عن حالة المؤسسة، ورؤاهم عن حالة البيئات، حيث يعمل التخطيط. ويمكنهم هذا المنظور من إدراك السبب في أن القيام بالعمل بالطريقة القديمة لم يعد ملائماً أو مقبولاً في العالم المتغير الذي يعيشون فيه، والذي تعمل الجامعة ضمنه.

الدور الأساسي لبناء الفريق

يدعم نيومان (1991) بقوة الاقتراح حول إنشاء فريق إنما هو أمر أساسي، وأن يضم الفريق هؤلاء الذين من القيادة الإدارية العليا في الجامعة إلى أولئك في المنظمة كلها المكلفين بالتطبيق. وفي النهاية يصبح المشاركون في الفريق سفراء. وبشكل مثالي فإن الأشخاص المخططون يمثلون عناصر أساسية كما يمثلون العملية التي تعود فتربط التخطيط الإستراتيجي تلك المجموعات نفسها. وإنما لا نوحى أنهم كسفراء يجب عليهم المباشرة بهداية مؤيديهم إلى «دين جديد» في التخطيط الإستراتيجي، ولكن يمكنهم تأدية مهمة المشاركين المطلعين في نقاشات الجامعة، بشأن عناصر التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

ويخبرنا الأشخاص الذين شاركوا في التخطيط الإستراتيجي، وجرى وصفهم في هذا الكتاب أنهم يفهمون جيداً أكثر من غيرهم ما يتعلق بتوجيه المؤسسة وغايتها. ويقول كروس (1987): إن التطبيق يستند إلى التواصل الفعال فيما بين عناصر التخطيط، ويدعو أكرمان وفان أكن (1992) لمشاركة واسعة للهيئة التدريسية والمديرين والموظفين والطلبة. ويقول الأشخاص الذين تحدثنا معهم أنهم بسبب انخراطهم في التخطيط الإستراتيجي، يشعرون أكثر أنهم جزء من المؤسسة، وأنهم مخولون بالقيام بما يفيد المؤسسة ومن ثم ما يفيدهم. فمن الجلي أن هذه فوائد بناء فريق جيد.

مشاركة القيادة على مستوى الجامعة ككل

تحتاج التأثيرات المهمة للعملية أن يتم التشديد عليها من جانب الأشخاص الذين يقودون الجامعة. وتمنح المشاركة الأشخاص معرفة مباشرة بالقضايا والمشكلات والنواقص المرتبطة

بالتخطيط. وبينما تحل العملية مشكلات حقيقية مثل النقص في التسجيل، فإن فائدة التخطيط الإستراتيجي تتكون بصورة تدريجية. وعلى سبيل المثال، لما كانت إستراتيجيات إدارة التسجيل تؤثر في الممارسة الحالية، وتحسنها، فإن الصلة بين التخطيط وصنع القرار تغدو واضحة. وضمن هذه الطرق المتنامية يبدأ المناوئون والمشككون والداعمون الضعاف والمتحمسون بتقاسم الإحساس بما يتطلبه التخطيط الإستراتيجي، وكيف يمكنه أن يؤثر في الإدارة.

ومع كل ما يمكن أن تحققه العملية من خير، يمكنها كذلك أن تجلب معها عقبات معينة ينبغي تجنبها. ويقترح مورغان وبيرسى (1993) أن التخطيط الفعال يتجنب تخطيطاً يوجهه الموظفون، وأنه يركز على التخطيط أكثر مما يركز على الميزانيات أو الأوهام، ويطور مهارات التخطيط لدى كل الأشخاص المنخرطين في العملية، ويربط الموارد بالتخطيط، ويكافئ نشاطات ونتائج التخطيط، ويطور فرق التخطيط، ويبقي العملية بسيطة (خاصة في البداية)، ويعيد ويكرر، ويطلب بطريقة تطبيق محددة، ويدرك أن التخطيط الإستراتيجي عملية متواصلة. وينبه كل من نيويورك وديس وراشيت (1991) بأنه يجب تفحص التماسك الداخلي للخطة قبل التطبيق، للتأكد من عدم وجود تناقضات. ويحذر كوفمان وهيرمان (1991) بأنه إذا لم تكن الرؤية التي يجري التخطيط بموجبها تتعلق بالعالم الذي نريد أن نعيش فيه الآن، وفي المستقبل، وإذا كانت تركز بدلاً من ذلك على مقررات تعليمية ومحتواها، (معتقدين أن المخرجات النافعة اجتماعياً ستكون الحويلة)، فلن تتحقق سوى أهداف مؤقتة قصيرة الأمد. وهذه كل القضايا التي يجب على قيادة التخطيط أن تراقبها بعناية، ومن دون الدعم المستمر وبقظة القيادة العليا، فإن الكثير من المخاطر سوف تنشأ بسهولة.

يساعد نمو الإدراك التدريجي واعتياد كيفية حل المشكلات بالتخطيط قادة الجامعة في تفسير فوائد عملية التخطيط الإستراتيجي للأنصار الذين يمثلونهم. وحالما يدرك الأشخاص الذين ساعدوا في تطوير الوثيقة الأولية ذلك، فإن المناقشات بين أعضاء اللجنة وأناس ومجموعات أخرى عبر الجامعة ستنتشر وتوسع فهم التخطيط. وبشكل خاص مع دعم قوي من قيادة الجامعة فإن غالبية عناصرها سوف يكتشفون - عاجلاً أو آجلاً - أنها تتعطف حول زاوية بمعنى ما، وأنها تدير نفسها بطريقة مختلفة في الوقت الحاضر، وهي طريقة يؤمل أن يفهم الناس أكثر فأكثر بأنها نافعة بطريقة أو بأخرى لكل شخص انخرط فيها.

التغلب على عراقيل الجامعة للتخطيط

تعد مقاومة التغيير أمراً شائعاً، وتشكل جزءاً مهماً من بيئة الجامعة، كما ناقشنا عبر هذا الكتاب. لذلك فمن المفيد لأولئك المنخرطين في التخطيط الإستراتيجي أن يدركوا بعض مميزات التغيير التي تجعل الأفراد أو المجموعات يستجيبون وهم يقومون به.

قشعريرة التغيير

يتحدى التخطيط الإستراتيجي الممارسة الحالية. وفي الجامعة حيث تكون العملية أولية يكون لهذا التحدي أثرٌ باردٌ يبعث على القشعريرة. ويجب أن تكون هيئة التدريس والموظفين مهينين لأمرَي الحركة البطيئة للتغيير، والشك المحيط بها.

وإن الإخفاق في إعداد الجامعة للطرق التشاركية والتدرجية التي ستظهر فيها النتائج تؤدي أولاً إلى الشك بالتخطيط الإستراتيجي، وتدرجياً إلى المعارضة. ولأن عملية التخطيط الإستراتيجي معقدة، فسوف يتساءل الناس: لماذا بذل الجهود، إذا كانت النتائج غير واضحة أو فورية؟ وبما أن بنى لجان أخرى موجودة سلفاً في مكانها، فقد يتساءل الناس كذلك، لماذا لا تكون هي أدوات التخطيط؟ وإذا كانت هذه اللجان منظمة ضمن كتيب المؤسسة أو مجموعة قوانينها، فسيعرض الناس مباشرة على شرعية أنشطة التخطيط والكيانات التي تظهر للتدخل بممارسات حالية، وتنظيم نطاق سلطاتها. وبصرف النظر عن سيناريو الجامعة، يجب أن يتم الإعداد بحرص لتدفئة برودة المعارضة والشك قبل أن تضعف شرعية التخطيط بشكل خطير.

يستطيع المخططون وضع أساس عمل بوصف العملية التي سيتم اتباعها، وتحديد المراحل الرئيسية لها، وتعيين هيكل اللجنة وكيف ستقوم بشكل أولي بالارتباط بالبنى الموجودة، وتوضيح نطاق أي قضية في وقت مبكر قدر الإمكان، ومن ثم تقوية أنفسهم مقابل المعارضة. وبما أن الكليات والجامعات تتكون بشكل أساسي من أشخاص، والميزانيات مثقلة كثيراً بالرواتب، فالخوف الأعظم أن يؤدي التخطيط إلى تسريجات. وللتقليل من أحداث مؤذية بشكل خاص يجب على القيادة أن تكون صادقة بخصوص تلك الاحتمالات، وتبين كيف ينوون استخدام نتائج التخطيط. ولا يمكن أن يكون المخططون فعالين إن هم تحملوا عبء كونهم سيف التغيير. فيجب

إيجاد الملجأ وتأصيله في الطبيعة التشاركية للعملية. لكن إذا كان الناس، بشكل أساسي، يخشون التغيير، فالبديل البناء إنما هو المساعدة في تشكيله.

وبسبب قشعريرة الخوف يجب أن يسير التخطيط الإستراتيجي بشكل تدريجي وبطيء، مع محاولة توضيح ما الذي يحصل عند كل خطوة جيدة. ولهذا فإننا نوصي بأن التعاقب المناسب بالنسبة إلى التخطيط الذي تدفعه المطالب هو إدارة التسجيل، وحل بعض الحاجات الخاصة بالجامعة (التي كانت التكنولوجيا في جامعة كولورادو الشمالية وجامعة كاليفورنيا الحكومية بلوس أنجلوس)، وتخطيط البرنامج الأكاديمي، وأخيراً تخطيط الموارد.

كما بينا في الفصل العاشر فإن تخطيط البرنامج الأكاديمي من بين مجالات التخطيط كان أكثرها صعوبة من حيث تفسيره، وتوجيهه، وإضفاء الشرعية عليه. لهذا السبب فمن المهم أن نظهر بعض النجاح في التخطيط، قبل الشروع في تخطيط البرنامج الأكاديمي. ولأن مقاومة تغيير البرنامج مستوطنة وعنيفة، فإن الحاجة إلى ذلك التغيير يجب مناقشتها بوضوح، حتى ولو كانت تلك الحاجة غير مرئية بشكل جلي. ويجب مناقشتها بثبات وإصرار إلى أن تحصل بعض النتائج من التخطيط الأكاديمي. أخيراً، من الضروري أن تصر الهيئات الحاكمة على التغيير، وتكون ثابتة بخصوص توقعاتها. وهذا سبب آخر لوجوب أن تكون القيادة في الجامعة ككل جزءاً من العملية منذ البداية، وأن تتواصل على أساس واقعي ومتنام مع مختلف عناصرها.

تمكين الجامعة من تغيير ذاتها:

هناك بعض المشكلات الحقيقية في التعامل مع التوقعات العادية للجامعة. فتقليدياً تتوقع الجامعة أن يتم أولاً إعلان رؤية لتوجيه التغيير. وغالباً ما يعتمد عناصر الجامعة مصدرين لهذه الرؤية. أولاً: يتوقع أن يكون لرئيس الجامعة أو المستشار رؤية للتغيير، وأن يناصرها، وثانياً: الإعلان المسبق لبيان رسالة المؤسسة. وهذا البيان حتى ولو كان متداولاً إلى حد ما، إلا أنه عتيق، وتم تصميمه إلى حد بعيد حسب توقعات الأشخاص الذين يصادقون على اعتماد الجامعة كل عشر سنوات. ومن أجل غايات التخطيط الإستراتيجي لا يمكن لبيان الرسالة ذلك، أن يكون ينبوع تغيير إستراتيجي.

بالإضافة إلى ذلك، وإذا ما أعلن الرئيس عن رؤية، فلن تكون؟ فمع معدل الدوران الحالي للرؤساء مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة بتولي المنصب حالياً لمدة أقل من خمس سنوات، وتخطيط من المحتمل أن يستغرق تلك المدة لكي ينضج، كيف يمكن تحقيق الاستمرارية؟ وكيف تحولت تأثيرات التخطيط المهمة طويلة الأمد إلى حقيقة، استناداً إلى ما وصفه الرئيس برؤيته؟ وكذلك فإن بيان الرسالة هو على الدوام ضرب من شجرة عيد الميلاد الأكاديمية، حيث تعلق كل دائرة دميته قليلة المادة. وكيف تنبثق العناصر الإستراتيجية للتغيير من كينونة حامية للتربة؟ فالحقيقة الواضحة أن «الرؤية» يجب أن تخرج من التخطيط الإستراتيجي عند النقطة التي عندها يرى المنخرطون في التخطيط بالإضافة إلى المعارضين له، الحاجة لموضوع توحيد، وخصائص تمنح المؤسسة شخصيتها، ومن ثم تساعد في تعيين أولويات المؤسسة. لأنه عندما تغطي الأولويات الموارد المالية فحسب، يمكن أن تنبثق تلك الإستراتيجيات الهادفة لتحقيق تغيير فعال ومرغوب فيه.

والحقيقة القاسية أن الجامعة سوف ترغب برؤية من الرئيس، وسوف يدعو إليها، وسينتقد ذلك الشخص لافتقاره إلى القيادة إذا لم يكن لديه رؤية. والأسوأ، أنه حتى ولو نشأت الرؤية فسيتم انتقادها، إلا إذا كانت شجرة عيد الميلاد شاملة وعليها زينة لكل شخص. وبشكل مشابه، إذا بدأ التخطيط الإستراتيجي مع بيان الرسالة، وهذه منهجية قمنا بضعها، فمن المحتمل أيضاً أن البيان سيحمل الزينة لكل شخص. وفي أي من الحالتين فإن الأفضليات الراهنة ستدفع الإستراتيجية لأجل المستقبل. وسوف يكون سوء التطابق الناتج واضحاً بشكل مؤلم، عندما ترفض الموارد المالية أو السياسة أو قوى خارجية تقديم الدعم أو التمويل.

وكل ما يستطيع الرؤساء، مع قادة الجامعات الأخرى، القيام به إنما هو الدعوة بثبات لأولويات البرنامج، بوصفها أساسية للتخطيط الأكاديمي الفعال. فإذا كان لدى الأمناء أفكار بشأن ذلك، فيجب دراستها بعناية، وإبرازها من أجل دفع الحاجة إلى تمكين الجامعة. ويجب أن يأخذ هذا التمكين شكل تعيين وتشكيل أولويات أكاديمية من خلال تخطيط البرنامج الأكاديمي، وذلك باستخدام العملية الموصوفة في الفصل الحادي عشر.

فالقيادة الفعالة للجامعة ككل، في ظل هذه الظروف تتخذ شكل مقاومة الإغراء لتقديم رؤية رسمية، تعزز كيف ينبغي أن تتقدم الأولويات على التغيير الإستراتيجي، وتستخدم الدعم

القوي لأعضاء مجلس الجامعة من أجل مجموعة أولويات، بحيث يتم اتخاذ قرارات رئيسية تتعلق بالميزانية.

ولمساعدة العملية، قد يكون من الجائز للرئيس أن يوضح أفكاره كحافز للتفكير، أو أن يشجع أولئك الذين يبدو أنهم يرغبون بتولي المهمة. وهذا التأييد المرافق بمديح الذين يلبسون عباءة التخطيط الإستراتيجي، يمكنه أن يشجع آخرين لكي يصيروا متمكنين، ولينضموا إلى الجهد للمشاركة في ملكية تشكيل التغيير.

التحالف لعرقلة التغيير

تعد سياسة الجامعة، كما بينا في الفصل الخامس، قوة نكافح بها في تطوير خطة إستراتيجية لكلية أو جامعة، ولها خصائصها الإيجابية والسلبية معاً. ولأن المشاركة تقود نموذج التخطيط الإستراتيجي الذي نفضله، وهذا مؤيد عموماً في الأدبيات، حيث يفوز التخطيط بمنبع القوة الدافعة، ويدرك المعارضون أن التخطيط ربما حقق النجاح. وبدلاً من الانضمام إلى العملية للمساعدة في تشكيل التغيير بشكل بناء، قد ينضمون الآن للمساعدة في إخراجها عن المسار. ولسوف تتنوع الحيل مع طبيعة سياسة الجامعة، ولكنها سوف تهدف إلى إبطاء التغيير، عن طريق تأخير النجاحات، ومهاجمة أصحاب الاقتراحات، بوصفهم منتهكين للسيطرة المشتركة، أو مقوضين للجودة التي في مكانها المناسب. ونظراً لأن العملية شديدة المركزية، فإنها ستغدو الأداة للتغلب على هذه المقاومة.

يريد المناوئون مراجعة كل مجموعة ذات صلة «قبل أن نتمكن من المضي قدماً»، وتصبح علاقة التخطيط بالهيئات المسؤولة ولجانها شرطاً أساسياً لمنح الشرعية لأي نتيجة للتخطيط الإستراتيجي. وغالباً ما يتهم المناوئون التخطيط الإستراتيجي بأنه غامض جداً، أو طموح جداً، أو نظري، ويجب أن يمنع «إلى أن نتمكن من حل المشكلات الحالية المقلقة». ولسوف يكون الهدف الخروج بخطة إدارة ذات توجه، يستند إلى مشكلات الحاضر المتجذرة، بوصفها متطلبات أساسية، أو بدائل للتخطيط الإستراتيجي. وبالالتزام بأفق السنة الحالية - عادة الدورة الحالية للميزانية - يتم التخلص من التخطيط الإستراتيجي، وجعله موضوعاً للنقد بأنه ليس له فائدة عملية أو غير فعال. وهذا لأن التخطيط الإستراتيجي، لكونه أداة طويلة الأمد،

لا يستطيع عادةً أن يعمل كأداة قصيرة الأمد بشكل ملائم. وبصرف النظر عن الأسلوب، فإن النية سوف تكون إبطاء التخطيط أو رفضه، وخاصة تخطيط البرنامج الأكاديمي.

والترتياق لهذه التكتيكات بالنسبة إلى المخططين ومديري المؤسسات يتمثل في إبقاء المسار في صالح التخطيط الإستراتيجي، مع ضمان ربط نشاطات التخطيط بحل قضايا واقعية ومهمة. كذلك، فقد أثبت دعم مجلس الإدارة بأنه حليف مفيد. ولهذا السبب فإن إستراتيجية متنامية تدريجياً تركز أولاً على أشياء مرئية مثل التسجيل أو التقنية، ويمكن لتطبيقها أن يوصل إلى نتائج مبكرة سوف تكون مهمة جداً. فهي تكذب مقولة أن التخطيط الإستراتيجي غير عملي، وفي الوقت ذاته تضع الأساس لتخطيط برنامج أكاديمي مدفوع بالمطالب يتحقق لاحقاً.

أعمال التخطيط الإستراتيجي

لما كان التخطيط الإستراتيجي يخاطب المستقبل، فإنه يتعرض دائماً للانتقاد من حكمة الإدراك المتأخر. والإصرار هو الترياق لهذا الإدراك المتأخر. وسوف ينجح التخطيط الإستراتيجي إذا تمسك المخططون بالمسار، لكن بشرط التكيف كذلك مع وقائع الحاضر. والنقطة الأساسية أن - الإصرار وليس الصلابة - هو الذي يحول التخطيط الإستراتيجي إلى نجاح. ولسوء الحظ فإن كثيراً من المخططين يميلون للبقاء مع البنى والعمليات المثالية التي بدأ بها التخطيط، وهذا ما يؤدي إلى الفشل الأكيد. إذا كان تخطيط البرنامج الأكاديمي - من أجل أن ينال الشرعية - يجب أن يجتاز المراجعة التي تقوم بها اللجان المسؤولة الدائمة، فليحدث ذلك؛ ولكن يتعين على المخططين والمديرين أن ينظموا عملية المراجعة، بحيث يتجنبوا طريقاً مسدوداً أو خلافاً غير قابل للتسوية. كذلك، فإن الموافقة على تغيير البرنامج الأكاديمي ضرورية من هيئات معينة في الكلية، ومن المحتم إلى حد ما أن يكون ممثلو تلك الهيئات فاعلين في تطوير الخطط منذ البداية.

النتائج البنيوية لعملية التغيير

لقد صُمم التخطيط الإستراتيجي ليحدث تغييراً. وبما أن الكلية أو الجامعة هي بالمقام الأول مؤسسة خدمات إنسانية، فإن معظم هذا التغيير سوف يؤثر في الأشخاص المرتبطين بتلك الخدمات. وبينما يباشر المخططون الإستراتيجيون بالتفكير بشأن الانتقال من المرحلة

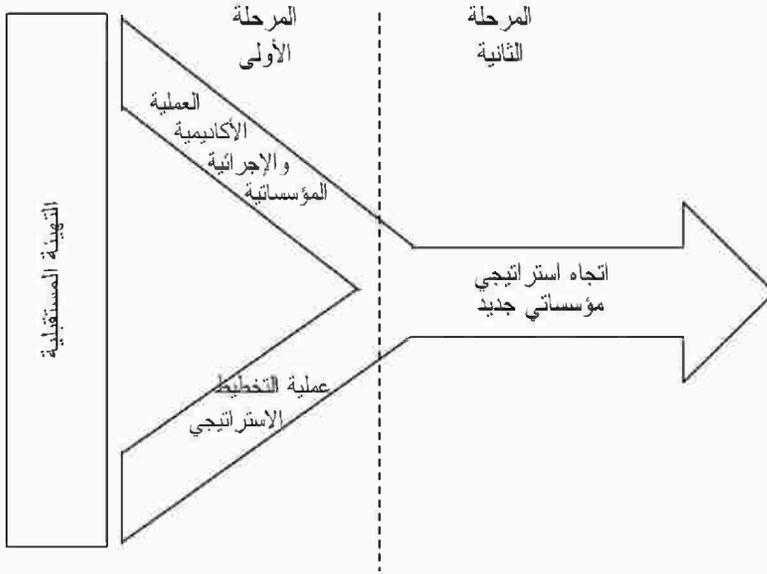
الأولى إلى المرحلة الثانية، فهم بحاجة للتعامل مع مسألة دمج العمليات الجديدة للتخطيط الإستراتيجي، بالعمليات الإجرائية المتنامية في الجامعة كما هو موضح في الشكل 1-13

ولسوف تحدث التغييرات البنوية في العملية نفسها، حالما تفسح عملية التخطيط الإستراتيجي المجال للإدارة الإستراتيجية. وهناك لجان أو مهام معينة، كانت جزءاً من المشهد قبل بداية التخطيط الإستراتيجي، فضلاً عن أن تلك اللجان الإضافية التي أحدثتها عملية التخطيط الإستراتيجي، سوف تحتاج للدمج، أو الانحلال، أو إبراز كيانات تنظيمية جديدة. ولكن حتى ولو كانت التغييرات التي حصلت بوساطة التخطيط الإستراتيجي نافعة جداً للمؤسسة، فإن أفراداً أو مجموعات معينة ضمن المنظمة قد لا يحققون نجاحاً، أو قد يدركوا أنهم لن يحققوا النجاح كنتيجة للتغيير. وهذا هو الزخم الرئيس بالنسبة إلى مقاومة التغيير.

التعامل مع المقاومة

تعد مقاومة التغيير استجابة بشرية طبيعية تماماً، وخاصة إذا كان الناس يرون هذه التغييرات بوصفها مدمرة لمصالحهم بشكل فعلي أو محتمل. ومع ذلك فما يشعر به كثيرون في التعليم العالي بأنه مدمر لمصالحهم بشكل فعلي أو محتمل، إنما هو عادة شيء يتحدى الطريقة التي اعتادوا عليها للقيام بالأشياء. كما أن الأشخاص الموجودين في القسم الأكاديمي من المؤسسة قد اعتادوا على أن يكون لديهم درجة عالية من الاستقلالية والتحكم بالعمل الذي يقومون به، ويشعرون بالاستياء الشديد من المؤسسة التي تقترح عليهم، أو تجبرهم على القيام بالأشياء بشكل مختلف أو القيام بأشياء مختلفة.

الشكل 13-1 دمج التخطيط الإستراتيجي مع التنظيم المتقدم باستمرار



تعد هذه القضايا ذات علاقة بالهيكلية بشكل أساسي. والهيكلية في هذا السياق هي النمط المتعلق بكيفية تنظيم الأشخاص ضمن المنظمة لكي يقوموا بعملهم. كما تشمل الهيكلية أنماط التواصل وتوزيع الصلاحيات وطرق المراقبة التي تستخدم للمساعدة في توفير الاستقرار والنظام اللازمين، بما يسمح للمنظمة أن تعمل بفعالية وكفاءة قدر الإمكان. والقيام بالأشياء بصورة مختلفة يعمل على تعطيل هذه الأنماط المألوفة من النشاط، ويسبب التنافر بين أعضاء المنظمة المتأثرين.

يستطيع التخطيط الإستراتيجي أن يحدد، على سبيل المثال، بأن عنصراً واحداً من الهيكلية (مجال برنامج خاص)، والكثير من الأشخاص، يتواجدون في مجال يتناقص فيه الطلب على الخدمات مع مرور الزمن. ومعالجة هذا الوضع لا يغير وضع الأشخاص في المجال المتأثر فحسب، بل ويعدل كذلك نمط النشاطات التي تحصل في ذلك المجال. وهذا يجعلنا نشعر بالتغيير بشكل أوسع في كافة أرجاء المنظمة. كما يساعد في تفسير السبب الذي يجعل التغييرات التي تأتي من

خلال التخطيط الإستراتيجي غالباً ما تقود إلى المقاومة. ويمكن لهذه المقاومة أن تتأتى من جزء من المجالات المتأثرة بشكل عميق، ومن أجزاء أكبر تكون قد تأثرت جزئياً بالتغيير، أو خائفة أن يحدث لها الشيء ذاته.

التعاون والمشاركة

لقد أكدنا باستمرار على الحاجة للمشاركة والتواصل والتعاون في تطوير الخطة الإستراتيجية، وفي مراحل التطبيق، وفي المرحلة الثانية عندما يفسح التخطيط المجال للتفكير الإستراتيجي وصنع القرار الإستراتيجي. وأحد أسباب الحاجة إلى هذه السلوكيات إنما هو الاستباق وتقديم العون لتقليل نمو مقاومة التغيير، التي ستحصل حالما يبدأ الناس بالشعور بالنتائج البنيوية لذلك التغيير. وكما ذكرنا سابقاً فإذا كان الأشخاص مساهمين بالمساعدة على تشكيل التغيير، أو إن كانوا واثقين أن التغيير سوف يفيدهم بالفعل، فاحتمال مقاومتهم ستكون أقل، وقد يكونوا فعالين في خفض المقاومة لدى آخرين. مثلاً، يخبرنا كلاين وميرنغولو (1991) أن طريقة من القاعدة إلى القمة في جامعة بنسلفانيا الحكومية، وفرت أداة مهمة لإرساء نظام إدارة تشاركي.

ولسوف يكون من حماقة السماح بحصول اعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي يمكن ألا يؤدي إلى تمزيق بنية المؤسسة، أو قد يؤدي إلى القليل منه، بحيث يتمكن المخططون بطريقة ما من صياغة الخطة بأسلوب يلائم الجميع، ويحصل التغيير الحقيقي في مكان آخر خارج حدود الجامعة. وفي الحقيقة، فإن التغييرات المطلوبة قد تكون ثورية، بحيث يمكن أن تكون أعمال الأقسام والجامعة بالكامل مستهدفة للإغلاق أو توسيع أساسي. ومع تذكر أن بقاء المؤسسة هو المهم هنا، وليس رفاه عناصر محددة من هيئة التدريس والموظفين والمديرين فيمكن لأقسام من المؤسسة اعتبار تلك التغييرات المثلى التي تقوي المؤسسة بأنها كارثية.

التخطيط الإستراتيجي الإنساني

الشكل المثالي ألا تبيح المؤسسة لنفسها الوصول إلى الحالة التي يكون فيها التغيير البنيوي الكارثي ضرورياً. بالإضافة إلى ذلك، وإذا كان بإمكان التخطيط الإستراتيجي أن يتعرف على المشكلات الهيكلية قبل أن تسبب صعوبات كبرى للمؤسسة، فيمكن للمخططين أن يرسموا مساراً للتغيير مع مرور الزمن، يوفر وسيلة إنسانية وغير تمزيقية نسبياً، للتغلب على تلك المشكلات.

وينبغي أن يكون هذا هو الهدف المفضل، وأن يتجاوز رغبات عناصر الجامعة، الذين يرون ما يعتقدون أنه مشكلة، ويطالبون بتحريك سريع وحاسم. وينبع ألم التغيير من خطورة مشكلة ما، والأثر الذي تحدثه على الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة.

يمكن للتخطيط الإستراتيجي، بشكل أساسي، أن يكون أداة إنسانية وثرية بالنسبة إلى المديرين وهيئة التدريس والموظفين والمجالس المسؤولة المؤسساتية. ويشكل ذلك خط إرشاد مهم لأن البيئات الخارجية، وخاصة في قطاع الأعمال، لا تميل إلى أن تكون إنسانية في نهجها لإصلاح ما هو خطأً. فكما تتلاعب الهيئات التشريعية في الولايات بحصص الميزانية، وكما يحتال مقدمو المنح على الطلاب لاقتطاع نفقات عامة، وتكاليف أخرى للقيام بالأعمال، وكما يضع مانحو الأموال الوقفية القيود على كيفية استخدام المؤسسة لأموالهم، كذلك فإن إمكانية الاقتطاعات موجودة. ولا أحد من مقدمي الموارد هؤلاء يتحمل مسؤولية الفوضى الهيكلية التي قد تحدث بسبب أفعالهم. حتى أن بعضهم يعتقد بأن المؤسسة بدينة على كل حال، ويمكنها الاستفادة من بعض التشذيب. ويستطيع التخطيط الإستراتيجي أن يضم إستراتيجيات من أجل تعديل البنية بأسلوب إنساني، خاصة وأنها تستطيع فعل ذلك مع مرور الزمن.

وفي الواقع أن الوقت هو المحور. فعملية التخطيط الإستراتيجي تزود المؤسسة بمنظور مختلف حول وضعها ومشكلاتها وبيئاتها على المدى الطويل. وبإخراج العملية كلها من نمط القيام بالأشياء على المدى القصير لتحقيق نتائج قصيرة الأجل، فإن المؤسسة تشتري الوقت. فمع الزمن يمكن لتقليص حجم قسم أو إغائه، أن يحصل من خلال الاحتكاك أو إعادة التدريب، وبذلك يظل أصحاب المناصب مع المؤسسة، إنما بصفة مختلفة وأكثر نفعاً. ومع الزمن يمكن للفرص الجديدة الغامضة الآن، أن تظهر، مما يسمح للمؤسسة بالحياة خلال سيناريو نمو، بدلاً من نظام تخفيض نفقات. ومع الزمن يستطيع الأشخاص أن يتعلموا الوثوق بالتغيير وعدم الخوف منه، وأن يصيروا أكثر مرونة عندما تقع التغييرات المحتملة.

التغلب على عوائق التمسك بالتقاليد، والافتقار إلى الإبداع

تتمسك الكليات والجامعات بالتقاليد بشدة. وتستمد قدراً كبيراً من سماتها وطبيعتها من تطوير تقاليد افتخار بالتفوق الأكاديمي والمساهمات الاجتماعية. فالتقاليد تجلب معها الكبرياء الواضح، ليس في الجامعة فحسب، وإنما كذلك بين الخريجين والمانحين والمجتمع الذي يتواجد

فيه. لهذه الأسباب تعتبر التقاليد من الأصول القيمة لدى كلية أو جامعة، ومصادر القوة التي يمكن للتخطيط الإستراتيجي البناء عليها.

ولكن يمكن للتقاليد أن تكون مصدر ضعف أيضاً. فمن وجهة نظر بنوية، قد تعني أن الكلية أو الجامعة كانت ناجحة بالبرامج التي طورتها على مدى السنين، لذلك فمبرر التغيير ضئيل. ويعد ذلك أحد أكثر المواقف صعوبة لتجري مخالفته، حتى بمواجهة مشكلات ضخمة لا تستطيع البنية الحالية أن تواجهها.

حضر الخنادق

مايلز وسنو (1978) في نقاشهما بشأن بعض الخيارات الإستراتيجية التي تقوم بها المنظمات باختيارها، أن تكون «مدافعة». والمنظمة المدافعة هي التي قامت باستثمار ضخمة في عملياتها الحالية ولا تعتقد أن التغييرات التي تحصل بكل مكان حولها واقعية بما فيه الكفاية للتلاؤم معها. وتؤمن منظمة كهذه أن التغييرات التي تراها ليست سوى مؤقتة أو حتى مجرد تقليعة وأنها بتشبهتها بطرق عملها التقليدية سوف تنجح على المدى الطويل، وتفوز المدافعة إذا تلاشى التغيير. بيد أنها تخسر إذا أصبح التغيير هو المبدأ المؤسسي، ولكي تنافس المنظمة ومن ثم تستمر في البقاء، تقوم بالتغيير في مرحلة لاحقة وتجد نفسها في وضع تنافسي سلبي.

هذه هي المشكلة الحقيقية مع التمسك بالتقاليد داخل المؤسسة. فتوجيه البرنامج الأكاديمي للكلية أو الجامعة في المستقبل استناداً إلى نجاحات الماضي إنما يراهن على أن عالم اليوم منحرف عن الحق، وإذا قام المرء بحضر الخنادق وبقي ثابتاً، فإن هذا الجنون سوف يزول، وسيستمر المجتمع يتوقع من المؤسسة أن تقدم ما كانت تقدمه على الدوام.

إننا نقترح في هذا الكتاب أن ذلك الرهان لا يستحق القيام به. فضلاً عن أن التغييرات التي تحصل بكل مكان بشأن التعليم واقعية بما فيه الكفاية، بحيث ليس ثمة من خيار أمام الكليات والجامعات سوى التكيف وصياغة علاقات جديدة. وبينما يكون المؤلم تغيير طرق إجرائية وأكاديمية تقليدية في الجامعة، فقد يكون الخيار الحقيقي هو التغيير الآن أو خسارة فرصة الاقتراب لاحقاً لإحداث التغيير.

مسألة الإبداع

هناك مسألة بنوية أخرى تميل إلى خلق مشكلات أمام التخطيط الإستراتيجي، ألا وهي الافتقار إلى الإبداع، والرغبة بالمخاطرة. ولا يوحي ذلك أن الإبداع مفقود في الجامعة، ذلك

أنه موجود، وهو صفة مميزة للتعليم العالي. ومع ذلك يبدو أن ذلك الإبداع مقيد ضمن فروع المعرفة. فالأستاذ الذي قد يكون مسؤولاً عن تطوير لقاح جديد لمكافحة مرض شديد العدوى، قد يكون أيضاً على رأس المقاومة لإعادة بناء كليته، لأنه لا يستطيع أن يرى أو يدرك وجود منافع في تغيير مزيج البرنامج في وحدته أو قسمه.

وتتميز التقاليد في مؤسسة التعليم العالي بالاستقرار في البيئة الإدارية، وهي المكان الذي يقوم الأكاديميون فيه بالإبداع والازدهار. وتكاد تكون كل التغييرات في الجامعة على مدى القرون تطورية أكثر منها ثورية. لذا فإن البنية التي ألفها غالبية الأكاديميين والموظفين والمديرين والطلبة، لا تمثل تنظيماً عالي الإبداع. وبما أن هذه البنية المستقرة خدمت الأكاديمية بشكل جيد في الماضي، فهناك إدراك بأنها قد تستطيع القيام بذلك في المستقبل. وحيث أن السياق الذي يحدث فيه التدريس والبحث والخدمة يتغير، فإن معظم الأكاديميين لا يريدون تغيير هيكلية الجامعة.

ولقد تطلب الأمر مدة، في جامعة كولورادو الشمالية، ليدرك أولئك المخططون ذلك. وبما أننا حاولنا تطوير سيناريوهات للتغيير، وباشرنا بمناقشة كيف ستؤثر تلك التغييرات بالمؤسسة، فقد كانت، مبدئياً، مفاجأة لنا أن نواجه مستوى عال من المقاومة، وبشكل أساسي من المجتمع الأكاديمي. وكانت تلك المقاومة متوقعة، على فرض أنه ليس ثمة حاجة حقيقية لتغيير الأشياء. والنقاشات التي غالباً ما تحولت إلى جدالات بخصوص من هو المستفيد الفعلي من التغيير، لم تقض إلى أي نتيجة. وفكرة أن الجامعة عبارة عن كلية عامة للفنون الحرة تقوم إضافة لذلك بإعداد معلمين كانت إرثاً من ماضيها الذي ترسخ. وبما أن التمسك بالتقاليد بهذا الأسلوب الخاص والمقاوم بشكل أساسي للتغيير كان جزءاً واضحاً من المقاومة، فقد كان من الصحيح كذلك أن كثيراً من الأشخاص لم يتمكنوا من إدراك ما كان يتحدث عنه المخططون.

إنها كلية حكومية صغيرة في مدينة شمالية شرقية صغيرة، بعيدة عن القوى الخارجية. ولديها هيئة تدريس كبيرة راسخة من أعضاء مثبتين، وقد رافق ذلك تاريخ من القبول العام السابق لها ككلية معلمين بارزة، مما جعل في الظل كم هو عدد الذين شاهدوا قوى التغيير؟ فالذين اعتبروا أن التغيير لا بد منه كانوا قلائل، بالرغم من أن الغالبية ما بين التعليم العام والعالي كانوا يشعرون بنفور متنام. ولقد تحول هذا المزيج من القوى إلى قلق من المجهول، الذي كان العلاج المناسب له مستوى أكبر من مقاومة التخطيط.

أساس جديد

يواجه المخطط الإستراتيجي للجامعة مشكلة، عليه أن يتغلب عليها، ألا وهي الافتقار إلى الإحساس بالحاجة للتغيير، وانعدام الرغبة بالمخاطرة من جانب مجموعات عديدة من العناصر ضمن مجتمع الجامعة. وما يجعل هذه المقاومة أكثر صعوبة حقيقة وجود أمثلة قليلة جداً لنجاح التخطيط الإستراتيجي من جانب الجامعات. لذلك لا يستطيع المخططون أن يبينوا لعناصر الجامعة كيف تحصل العملية، أو كيف ستكون النتائج. وعندما يكون النموذج الوحيد المتوافر أمام معظم أفراد ومجموعات الجامعة هو البنية القديمة وعملياتها العتيقة، سوف يكون من الصعب جداً أن نطلب منهم قبول الطرق الجديدة في العمل، أو أن نقنعهم بأن تبديل وضع الجامعة سي جلب فائدة أكبر من الأذى، فلا يمكن للكثير من الأشخاص، وبكل بساطة، أن يصدقوا بأن التغيير سيكون أفضل. وللتغلب على ذلك ينبغي أن تتخرط القيادة في العملية.

وفي بعض الجامعات، يساهم الشك المتواصل، وفقدان الثقة بين المديرين وهيئة التدريس والموظفين بالمشكلة. وقد يكون هناك شعور لدى مجموعات مختلفة نوعاً ما بأن عملية التخطيط الإستراتيجي هي في الواقع ستار دخاني فاسد، يغطي النية الحقيقية للإدارة المركزية أو المجلس المسؤول، ولن يثق آخرون بكل بساطة، بالعملية بصرف النظر عن الظروف (1995 Mayer, Davis, and Schoorman). وسيجلس كثيرون بانتظار اللحظة الحاسمة، وهم على قناعة بأن حكم القدرات لا ريب فيه. وهذه المواقف تجعل من الصعوبة بمكان أن تنال عملية التخطيط الشرعية.

خطوة واحدة في كل مرة

من المنافع الحقيقية للعملية الإستراتيجية تلك الطبيعة التدريجية المتنامية للتخطيط والتطبيق. وسيكون من المفيد كثيراً في التعامل مع السلبية والشك والمقاومة التمكن من الإشارة إلى نجاحات مبكرة أو نتائج بنوية مرتبطة بالتخطيط. مثلاً، إذا كانت إدارة التسجيل الإستراتيجي SEM قادرة على أن تظهر تحسناً في التحكم بالتسجيل من خارج الولاية، أو نجاحاً في جهودها لجذب طلبة أقليات بشكل أفضل، فيتم عندها تقديم دليل ما، يسمح للمخططين أن يعرضوا تغييرات ونتائج على مجتمع الجامعة. وعند حدوث المزيد من النتائج باطراد، يمكنها أن تضاف إلى القضية التي يقوم المخططون ببنائها. وإن مثل هذه الطريقة قد لا تبدد كلياً الارتياح والخوف اللذين قد يكونا موجودين، ولكنها تستطيع أن تقلل منهما بالتأكيد. ومع مرور

الوقت وبينما تستمر كامل العملية بالترسيخ، ولا تحصل كوارث أليمة، يجب أن يكون المخططون قادرين على طلب وإنشاء الدعم من أجل نشاطاتهم.

لقد بدأنا هذا الفصل بمناقشة أن عملية التخطيط كانت أكثر أهمية من وثيقة التخطيط. وإذا كان هناك ضرورة في التخطيط الإستراتيجي، فهي أن يجري التفكير بالعملية بعناية، وأن تكون مرنة، وأن تحدث توسيعاً للمشاركة، كي تجعل قاعدة القبول واسعة.