

الفصل 14

تعديل الخطة لملاءمة الحاجات المؤسساتية

تحدث الفصل السابق عن العديد من قضايا التطبيق التي تواجه الكليات والجامعات، دون اعتبار خاص لحقيقة أنه ضمن ذلك الضرب من مؤسسات التعليم العالي توجد تصنيفات واضحة تؤثر على سمات التخطيط الإستراتيجي، كما تؤثر على تطبيق منتجات التخطيط في كل جامعة على حدة. ويتفحص هذا الفصل بعض مصادر القلق التي تؤثر على التخطيط الإستراتيجي في مختلف أنماط الجامعات: القضايا التي تواجه المؤسسات العامة، مقابل التي تواجه المؤسسات الخاصة؛ والقضايا التي تؤثر على الكليات والجامعات الصغيرة، مقابل التي تواجه الكليات والجامعات الكبيرة؛ وتلك التي تؤثر على التخطيط في مؤسسات الأبحاث، مقابل التي تؤثر على التخطيط في مؤسسات التدريس في المقام الأول. وتقدم الأوضاع والشروط المتنوعة لهذه الأنماط المتعددة من الكليات والجامعات، تحديات معينة بالإضافة إلى الفرص. ومع تقدم التخطيط الإستراتيجي في كل جامعة، يحتاج المخططون لأخذ هذه العوامل المفرقة بالحسبان.

المؤسسات العامة مقابل المؤسسات الخاصة

لما كان المحفز للتخطيط الإستراتيجي يأتي من القطاع الخاص المتغير بسرعة، فقد يكون لدى المؤسسات الخاصة مصادر قوة مهمة تمكنها من أن يكون لديها مخططون فعالون أكثر مما لدى المؤسسات العامة. وذلك لسبب واحد؛ فقد تعين على الكليات والجامعات الخاصة أن تهتم بالبيئة الخارجية لمدة طويلة من تاريخها، وذلك لحاجتها للدعم الخاص لا غير. وكان هناك قلق يكمن في ثنايا هذه التقاليد والفطرة يتمثل العناصر المناصرة، هؤلاء الذين بفضل المثل والقيم والأموال كانوا القوة الدافعة لنشوء الجامعة الخاصة. وأصبحت بعض الكليات والجامعات الخاصة جامعات أبحاث رئيسة من خلال الاستثمار المشترك، وذلك حين وجدت الشركات الخاصة أن الاستثمار في البحث أقل كلفة من تحمل نفقات امتلاك وإدارة المختبرات كما أن الرعاية والدعم

واتساع متطلبات المنح الخاصة والانتقائية في حق الدخول، هذه كلها أجبرت الكلية أو الجامعة الخاصة لخدمة حاجات القطاع الخاص، أثناء بدايات العصر ما بعد الصناعي، وقد لقيت هذه المؤسسات المكافأة بشكل هبات واستثمارات. فلم يكن بالصدفة أن لهارفارد أكبر الوقفيات من بين الكليات والجامعات الأمريكية. فموهبة قراءة اقتصاد القطاع الخاص وحاجاته التعليمية، مترافقة بالقدرة على الاستجابة للحاجات الخاصة للعناصر الراحية، منحت المؤسسة الخاصة ميزة عن المؤسسة العامة في قراءة التغيير الخارجي والاستجابة له.

ومن مصادر القوة الأخرى للمؤسسات الخاصة أن اهتمامها بالعناصر البيئية الخارجية جعلها على علم بالأعمال الملائمة للسوق، وفكرة الأسواق الجديدة. ومن الناحية التاريخية، سيطرت الكليات الخاصة على الفنون الحرة، مستخدمة إياها كسوق ملائمة لاستدامة برامجها. كما أن المؤسسات الخاصة، مثل ستانفورد وهارفارد، من بين غيرها، أدركت السوق الملائم لجلب المجموعات المستثناة كالأقليات، إلى التعليم العالي، عندما جعلت القوى البيئية منها قضية.

لدى المؤسسات الخاصة معرفة عملية مسبقة بكيفية تطوير إستراتيجيات السوق، لاستغلال الأسواق الملائمة والجديدة، وذلك بسبب الدور الحيوي الذي يلعبه التسجيل في تمويل هذه المؤسسات. وإن استخدام الخريجين لاجتذاب الطلبة، وتطوير منح دراسية جذابة، وموازنة الإعداد الأكاديمي مع إمكانيات المساهمة الاجتماعية، هذه كلها إستراتيجيات أثبتت نجاحها، وأدت إلى النمو المستدام للتعليم العالي الخاص. فالقضية بالنسبة للمخططين الإستراتيجيين في الكليات والجامعات الخاصة - على الأقل - معرفة كيفية تنفيذ هذه الإستراتيجيات، - وفي الأكثر - تحديد وتعريف السوق الجديدة الملائمة التي تكون فيها هذه الإستراتيجيات مطلوبة.

يعد الحجم، والمرونة المرتبطة به، نتاج النخبوية المبكرة للعديد من المؤسسات الخاصة، ويمكن لهذه السمات أن تكون، اليوم، مصادر قوة قيمة في التخطيط للتغيير، فالقيام بتغييرات ضخمة، مثلاً، في المؤسسات الصغيرة، مثل هارفارد أو ستانفورد، أسهل من القيام بتغييرات كبيرة في نظام جامعة كاليفورنيا متعددة المباني الجامعية، وذات التسجيل الكثيف. ولقد ظهر العديد من الابتكارات في الحقول الجديدة من الكليات والجامعات الخاصة الصغيرة، إذ شجعت هذه المؤسسات على التفاعل بين فروع المعرفة، التي أدت إلى معرفة جديدة. ونمت

حقول كالعلوم السياسية، من إضافة الفلسفة السياسية إلى الاقتصاد السياسي، في مؤسسات مثل كولومبيا وجامعة شيكاغو، حيث تمت إعادة تعريف الفرع المعرفي للقرن العشرين.

كما اضطلعت القيم بدور بارز في تطوير التعليم الخاص، وهي نتيجة انتهت إليها من أصلها في التعليم الطائفي، وغرست القيم الهدف بطرق أبقّت المؤسسات الخاصة أقل تأثراً بالبدع التي تكتسح التعليم الخاص على نحو دوري. ومكنت الحاجة لإعادة توجيه القيم وليس تعريفها، ومن ثم تغذية الولاء لها بعض المؤسسات الخاصة، من السعي وراء فرص الأسواق، من دون التضحية بسماتها المستوطنة.

هناك أيضاً مصدر القوة المتعلق بالحاجة إلى أن تكون مختلفة. ولهذه الحاجة عدة أصول: الدين، وحاجة المؤسسة للمنافسة من أجل الطلبة بتمييز نفسها عن المؤسسات الأخرى، والفرص الملازمة للحجم، والوفرة التي تشجع على الانتقائية. ولكون المؤسسات الخاصة مرتاحة لاستخدام الاختلاف كوسيلة لرسم خطة لسياق دراسي، فإن هذه المؤسسات أكثر نباهة من نظيراتها العامة في القدرة على تجهيز إستراتيجية سوق حصرية، أو مسيطرة، تميزها عن سواها.

بيد أن للكليات والجامعات الخاصة نقاط ضعفها أيضاً، ومن بين ذلك محور الفنون الحرة في المقام الأول، كما أن الخلاف حول مبادئ وأسس التعليم الخاص في التقليد الأنجلو-أوربي هو مصدر مفاهيم هذه المؤسسات للتفوق والتنافسية التي تتعارض مع حقيقة إعادة هيكلة الاقتصاد من أجل السوق العالمية. ويمكن للفتنة، عند تعزيزها بالطائفية أن تتحول إلى فقدان للحس ومن ثم يصبح التكيف محدوداً.

تمتلك بعض المؤسسات الخاصة، كالمعاهد اللاهوتية الشهيرة، أو المتحدرة منها، بيئة ملائمة بوصفها مؤسسات ذات أغراض ضيقة محدودة، وكليات الذكور والإناث مثال عن هذا النوع من المحدودية، وهذه السمة في السوق التعليمية التنافسية في يومنا هذا تقيد الفرص الإستراتيجية. ولدى هذه المؤسسات موهبة طبيعية بالتوجه نحو الموضوعات اللائقة عالية التخصص، التي قد تكون محدودة أو منطوية على مفارقة تاريخية أكثر فأكثر، وذلك لكونها قد قاومت الاتجاه نحو التجانس في معظم التعليم العالي منذ الحرب العالمية الثانية. والتحدي أمام المخططين الإستراتيجيين في مثل هذه الظروف، هو تقديم منهجيات محرّكة للعوائد لاستكشاف أسواق جديدة، مقاربات تجذب الدعم، وترحب بالأفكار الجديدة. لكن الجهد لتوسيع المنظور سيسبب

خلافاً في المؤسسات ذات الأغراض المحدودة، بقدر الجهد المبذول لإيجاد موضع لائق بتضييق تركيز الجامعة ذات الأغراض الشاملة.

يجب على المخططين الإستراتيجيين تعديل هذا الخلاف من خلال مجموعات اللقاء، وأشكال النقاش الأخرى، التي تضيي القبول التدريجي، إن لم نقل الشرعية، على أهمية التغيير الضروري. وإحدى طرق إفساح المجال لهذا الأمر في التخطيط الإستراتيجي، ربط الرسالة الموسعة بإدارة التسجيل الإستراتيجي، أو معاملة الرسالة كحاجة خاصة للجامعة. وكما أوضح النقاش السابق، فالنظر للرسالة باعتبارها توضح الأمور في بعض النقاط الوسطى في عملية التخطيط، أمر يفضل على تعهد مناقشة الرسالة من خارج التخطيط. وإذا ما حصل الأخير، سوف يكون النقاش نظرياً مملأً، أو مقيداً بالحدود الأولوية لإيجاد القيم. بحيث تتعامل الرسالة مع «ما يجب» وليس مع «ما يمكن فعله». وإذا أصبحت الفرص الموسعة موضوعاً مرتبطاً بالرسالة كنتيجة لإدارة التسجيل الإستراتيجي، فإن النظر فيها سيكون منتجاً على الأغلب في كل من شرعية القيمة والحس العملي.

أصبحت بعض المؤسسات الخاصة جامعات متعددة الأغراض، في عقود ما بعد الأقرار الصناعية (سبوتنيك)، موسعة نموها، ومتجاوزة نواياها الأولية، وفي هذه الحالات، يجب جلب التركيز إلى الانتشار التعليمي غير المنظم. سينشأ الخلاف بعدة طرق، بما فيها الخلاف بين هيئة التدريس الجديدة المنجذبة إلى بيئة الجامعة الصغيرة، وهيئة التدريس الأقدم التي تفضل التقاليد الأولى، لكن هذا ليس النقاش الذي نريد الانخراط فيه. والجهد الأفضل إعطاء شكل خصائص لما يمكن القيام به جيداً، ومن ثم نقل هذا الحوار إلى أرضية مشتركة ضمن ثقافة الكلية.

لقد أوجدت الكليات الغربية، مثلاً، سوقاً جديدة ملائمة، بوضع نفسها في موقع كليات بحث متخصصة (Slaughter, 1988 — 1989). الخدعة في هذه المحاولات إبقاء الحوار مركزاً على نقاط الأمان التي سوف تميز المؤسسة الفردية عن الجماعية. وقد استخدمت كلية إيلينوس بنديكتين العوائد والتسجيل وتخطيط المنهاج الدراسي، عندما واجهت الضغوط الاقتصادية والديموغرافية والتنافسية، وذلك من أجل تأسيس فرص إستراتيجية عقلانية للمستقبل (Dolence and Norris, 1994).

أخيراً، إن مشكلة صلابة القيم المشار إليها سابقاً، ليست أقل محدودية بين نقاط الضعف، إذ يمكن للقيم أن تحد من المشكلات فضلاً عن توسيعها، ومن ثم تعيين حلولها. وعندما تسود القيم القديمة في وجه البيئة المناقضة، يكون التخطيط الفعال صعباً. فعلى سبيل المثال، إذا كان هناك إصرار على إبقاء النساء خارجاً، بينما يتوقع المجتمع عكس ذلك، فإن الخلاف قد لا يحل نفسه إلا خارج قواعد عملية التخطيط الإستراتيجي. وتزيل المواقف المتصلبة عدة خيارات من الاعتبار، محبطة التخطيط الإستراتيجي، ومؤدية للمزيد من الأولويات التي تخطاها الزمن. ومع ذلك، إذا بقيت المؤسسات الخاصة موجّهة، وركزت على أهدافها المحددة بدقة يمكنها تطوير خطط إستراتيجية فعالة (J. S. Green, 1990).

وقضية التغيير في التعليم الخاص معقدة بشكل خاص، عندما تتعايش القيم المتصلبة مع التمويل المحدود. وهذا الأمر شائع. فالיום، كما يخبرنا بلومنستيك (1993). تتدافع الكليات الخاصة لتلبية التحديات المالية الجديدة، عندما تجد أن المساعدة المالية الطلابية هي البند الأسرع نمواً في ميزانيتها. والخطوة الأولى للمخططين الإستراتيجيين للتكيف مع هذا التحدي رفع أوجه الإيرادات من أجل البقاء، وذلك من خلال إدارة التسجيل الإستراتيجي، وجعل العملية تتخذ ببطء خيار هوبسون بين القيم القديمة أو البقاء. وحيثما يكون الأمناء أو الأوصياء مصدرراً للواقعية، فيجب دعوتهم إلى النقاشات للمساعدة في تشريع الحاجة لإعادة توجيه القيم نحو الابتكار الإستراتيجي، وحيثما يشكلون عائقاً، فالسبيل إلى اهتمامهم هو تأثير توقف نمو الرسالة على الإيرادات.

المؤسسات الكبيرة مقابل المؤسسات الصغيرة

لا يعتمد التخطيط الإستراتيجي الفعال، بحسب مارتينسونس (1993)، على حجم المنظمة. وبالرغم من أن الفرق موجود، فإن كلاً من المؤسسات الكبيرة والصغيرة يمكنها الانخراط في التخطيط الإستراتيجي بنجاح. ومن التمايزات الأساسية بين هذين النوعين التنوع الموجود في قاعدة الدعم، فعلى سبيل المثال، من الشائع بالنسبة لجامعات الأبحاث الحكومية الكبيرة أن تتلقى أقل من 20% من دعمها من الولاية. وقد قامت هذه المؤسسات عبر السنين بتنوع تمويلها بكميات كبيرة، من دعم البحث من الحكومة الفيدرالية، والشركات الخاصة، والمشروعات المساعدة المهمة، مثل حدائق الأبحاث؛ والمنح الخاصة المتنوعة. وإذا تضاعف أحد العناصر،

تعوض الأجزاء الأخرى من محفظة العوائد الجزء المهمل، سامحة بذلك ليس للنمو فحسب، بل وللتحسينات المهمة أيضاً في الجودة والانعكاسات البناءة للتغيير. وفي جامعة واشنطن في سياتل، مثلاً، تم وضع برنامج عالمي عن التقنية الحيوية الجزيئية، بمساعدة مانح واحد فقط، بالرغم من انحدار دعم الولاية لميزانية الجامعة ككل، وكانت هذه القدرة على إيجاد عوائد بديلة، والتي أدت إلى تحسين جودة البرنامج، أداة مهمة وتقنية رئيسة للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الكبيرة.

ومن عوامل التمييز الأخرى، التفاوت في عبء العمل والإنتاجية بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بطرق تؤثر على التخطيط الإستراتيجي. ففي الجامعة الكبيرة حيث توجد برامج الدراسات العليا، وحيث يساعد هؤلاء في حمل عبء التدريس، يتفاوت مزيج عبء العمل بشكل ذي مغزى عن ذلك الموجود في المؤسسة الصغيرة. كما أن برامج التوسع وغيرها من أشكال الامتداد في الجامعات ذات الأرض الوقفية، تمكن مجموع الإستراتيجيات من التكيف مع الطلب الجديد، بدلاً من امتصاص النمو في الجامعة. وفي المدارس المهنية، حيث من المعتاد أن يتلقى الخريج تدريبات وشهادات دعم، يمكن للأشخاص الذين في هذه المهن المساعدة في الإشراف على التعيين في العمل الملائم، مما يحزر هيئة التدريس في الجامعة لتتجهت بالأمور الأخرى. وحين ربطت المؤسسات الكبيرة بالتكنولوجيا تتاح لهذه المؤسسات خيارات أكثر مما لدى المؤسسات الصغيرة لتجهيز الإستراتيجيات للتكيف مع القوى والتوقعات الخارجية.

تختلف ثقافة هيئة التدريس في المؤسسة الكبيرة عن تلك التي في المؤسسة الصغيرة بطرق مهمة. فنصاب تدريسي أقل ومزيد من المساعدة المتاحة في الصفوف داخل الجامعة وخارجها يكون لدى هيئة التدريس في المدارس الكبيرة المزيد من الوقت لتنظيم المشروعات. وهذا يعني أنه من المرجح أن تولد الإيرادات بطرق تريح المؤسسة من حمل العبء الكامل لتعويضات أفرادها. ومن الشائع في الجامعات الكبيرة أن تكون فصول الصيف أوقاتاً للمشروعات والمنح، وغيرها من النشاطات غير التدريسية، التي لا تدعم أعضاء هيئة التدريس وحسب، بل وغيرهم من أعضاء الجامعة أيضاً، وهم عادة الخريجون والطلاب المتفوقون من غير الخريجين. وتفتح هذه الخيارات تجربة هيئة التدريس على النشاطات خارج الجامعة، التي غالباً ما تكون تعاونية مع الطلبة والزملاء من جامعات أخرى، ومن ثم يمتلك عضو هيئة التدريس حساً أفضل بكيفية تأثير القوى الخارجية على المؤسسة فضلاً عن الفرد العضو فيها.

لهذا الجانب من التعرض للتطور العلمي تأثيرات جانبية مهمة لسياسات وإدارة الجامعة، حيث يكون أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الكبيرة أقل انشغالاً بآليات إدارة الكلية، لانجذابهم للشؤون العلمية، وانشغالهم بها لفترات أطول مما عليه الحال في المؤسسات الصغيرة. وأحياناً ينبغي أن يتم اجتذابهم للخدمة، لأن اهتمامهم ومواهبهم منجذبة نحو مكان آخر. ولا تشغل هذه الهيئات التدريسية بسهولة في الأمور السياسية والبيروقراطية المتعلقة بحقوق هيئة التدريس، والإدارة وحياة اللجان، والقيادة السياسية، وذلك لأنها لا تركز وقتها للحصول على مكسب شخصي بوسائل مؤسساتية. ونتيجة لذلك، فإن عمليات هيئة التدريس وقواعدها وقوانينها أقل حمورائية، ويتم توجيه الإدارة، في الأكثر، بدافع من الإحساس بالمسؤولية المشتركة، وفي الأقل تحت عنوان السيطرة.

كذلك تتفاوت علاقات هيئة التدريس بالأوصياء أو الأمناء، ففي الجامعة الكبيرة غالباً ما يكون المجلس واسعاً ونائياً في وجوده المادي. وفي المؤسسات الصغيرة من المرجح أن يكون المجلس أصغر وأقرب. والأوصياء المحليون معروفون ومتاحون. ولذا كثيراً ما تستخدم هيئة التدريس إمكانية الوصول هذه. ويمكن أن تصبح نتيجة الوصول المباشر بالنسبة للمؤسسات الصغيرة إدارة مصغرة من الأوصياء، حتى ولو كان الحد الأقصى غير عملي، فالنتيجة هي إضعاف القدرة على اتخاذ القرارات القاسية المرتبطة غالباً بالتخطيط الإستراتيجي ودعمها.

ليس من المعتاد أن تسود التقاربية في الجامعة الكبيرة، والانشغال بسياسات هيئة التدريس لا يفرض بالقوة، فالبعد والحجم والتعقيد وميل هيئة التدريس هذه كلها تتحد من أجل خفض التطفل، وتحريك هذه السياسات التي تقع بالفعل إلى مستوى أعلى.

بالرغم من الاختلافات العديدة بين الجامعات أو الكليات الأصغر، فإنها بحاجة للانشغال بالتخطيط الإستراتيجي، وذلك للأسباب العديدة نفسها التي من أجلها قررت المؤسسات الأكبر تطوير عمليات التخطيط الإستراتيجي لديها (Thompson, Johnson, 1990) (Warren, and Williams). لكن كثيراً ما تكون التحديات مختلفة. فعلى سبيل المثال، تقدم قاعدة التمويل القليل، في المؤسسة الصغيرة، خيارات أقل للمؤسسة، وفي معظم المؤسسات العامة يبلغ تمويل الولاية ما يقارب 50% من العوائد، مما يجعل الجامعة معتمدة على أموال الولاية، وهذا مؤداه أن التخطيط الإستراتيجي مقيد بالتقلبات في قضايا الولاية وضرائبها.

علاوة على أنه يتعين على المديرين تشذيب العلاقات التشريعية بشدة، وذلك على الأغلب بالرغم من النفوذ الأقل بسبب الحجم والمهمة . وفي ظل الجامعات الرئيسة ذات الأرض الوفضية الكبيرة، يجب على الجامعات والكليات العامة الصغيرة أن تستدرك الأمور المالية على الدوام، وذلك مع حصول المؤسسات الكبيرة على الحصة الأكبر من أموال الولاية. وهكذا، فالعناء قاس، والمكافأة متواضعة، إلا إذا صار الخريجون في مواقع قيادية، بحيث يتمكنون من التأثير على المشرعين.

يؤدي هذا الانشغال بالسلوك التشريعي والتنفيذي إلى تعقيد التكيف مع التغيير. لسبب وحيد، أن القيادة السياسية يجب أن تكون متقبلة أو صامته تجاه المبادرات المتولدة عبر التخطيط الإستراتيجي، فالقدرة على توقع ما ستقوم به هذه القيادة أمر مهم أيضاً. وكذلك الحاجة لتجهيز إستراتيجية تسويق تعكس بصورة وافية أولويات الولاية، بحيث تلقى الأشياء التي ترغب الجامعة بالقيام بها، الاعتراف بشرعيتها، لكونها جزءاً من رزمة الاستجابة الأكبر.

يعد مزيج عبء العمل قيماً أساسياً في المؤسسة الصغيرة. ويميل التدريس إلى أن يكون المهمة الأساسية فيها، وهذا غالباً ما يترافق بقلة برامج الدراسات العليا التي يكون معظمها على مستوى الماجستير. وهكذا لا توجد الكفاءات بسهولة. والخيار بزيادة نصاب التدريس قائم. لكنه مثير لمشاعر هيئة التدريس، علاوة على ذلك، من الصعب طلب منح دراسية فعالة، فيما يتم تقديم فرص قليلة، وحتى دعم أقل للبحث، للقيام بأي شيء ذوي مزايا إستراتيجية.

تشكل هذه القيود جميعها حدوداً لفرص الاستجابة المرنة للطلبات الخارجية. وهذا يجعل التعاون مع المؤسسات الأخرى. والارتباط مع كليات المجتمع عبر اتفاقات التحويل والربط دواء آخر. وذلك يسمح لمؤسسات الأربع سنوات بالحفاظ على كون الصفوف الدراسية الأدنى صغيرة، وتمييزها عن المنافسين الآخرين، من خلال ما يمكن القيام به في هذه الصفوف. كما يؤسس لتنظيم طلبة القسم الأعلى في جدول تعليم علاجي، وهذا يساعد في معالجة قضايا الإعداد غير الملائم على المستوى المدرسي الثانوي. وكانت إحدى الإستراتيجيات التي اقترحها إلبلي وكاريللو (1990) للمساعدة في تخفيف هذه المشكلات في المؤسسات الأصغر: التركيز على البرامج التخصصية التي تساعد في استقطاب الطلبة المؤهلين، وتحسين المعايير التعليمية، وتيسير مراجعة البرنامج. وقد أظهر بحثهما أن هذه الإستراتيجية لاقت قبولاً جيداً خاصة من

هيئات الاعتماد. لكن كما ينقل جاششيك (1992) عن رد فعل هيئة التدريس في جامعة وورستر الحكومية، على التخصص المفروض من الولاية، قد لا يتم الاتفاق الخاص بطلاب الكلية، بين هيئة التدريس والتحكم الخارجي بسهولة، وأشار أيضاً إلى أنه في الولايات الأخرى، مثل ولاية ميسيسيبي، تم التخصص عبر التخفيض في محاولة لتحسين الجودة، وحتى أبعد من ذلك، أن التخصص لم يكن دواء لكل داء. ويشير زاكراجك وبيرس (1993) إلى أن العديد من درجات الدكتوراه الجديدة تخصصية للغاية، ولا يستطيع أرباب العمل المحتملون أحياناً إيجاد أشخاص ذوي خلفية واسعة كفاية لملء المناصب في الأقسام التي تتطلب قاعدة عريضة من الإعداد، وقد أصبح هذا الأمر مشكلة، خاصة في الجامعات والكليات الصغيرة، وحتى في الكليات والجامعات التي شذبت برامجها لحفنة من حقول الاختصاص.

نظراً لأنه في المؤسسات الصغيرة كل فرد يعرف الآخر تقريباً، فالانشغال بتوجيه هيئة التدريس كما هو التحكم بسياساتها يتمان عبر شبكة طويلة الأمد، وعندما يتواجد هذا الانشغال يمكن أن تكون القواعد والضوابط مرهقة بحجمها ومحتواها الخاص. ويمكن للمحتوى أن يتغير بسهولة، كما المرونة التي يتطلبها هذا الأمر في حال وجود توتر بين هيئة التدريس والإدارة. ففي جامعة كولورادو الشمالية (UNC) مثلاً، أصبح التصنيف قانون حمورابي للحكم، وضم أكثر من مجلدين احتويا على تفاصيل خاصة ومزيج من القواعد والضوابط مع سياسات الأمناء في توليفة من التوجيهات، التي تضمنت نموذجاً مفصلاً للراتب دون اعتبار للجدارة. وهذه الجهود المعرقة لتقدير الابتكار والريادة العلمية التي ترافقت مع الاعتمادات التشريعية الصغيرة. أفرغت العوائد إلى رواتب مقفلة أنهكت تحسينات البرنامج، ولم تقدر الجودة.

ولقد أدى هذا الانشغال بالتفاصيل، وما يولده من تحكم، وسيطرة الغيرة من الامتياز إلى سياسات سلبية متضاربة. وشعرت هيئة التدريس أنها تملك سلطة الفيتو ضد سياسات الجامعة. ورفع خمس وخمسون من أعضاء هيئة التدريس دعوى لاسترداد أموال على خلفية أن رواتبهم خرقت نموذج الرواتب، وناقش المسألة المجلس الأعلى للجامعة، وأصدر قراراً بحجب الثقة عن مجلس الأمناء، لكن القيادة رفضت المساعدة في حل إشكال السياسات من قواعد التصنيف كما طلب الأمناء. وعارض المجلس الأعلى التخطيط الإستراتيجي في كل خطوة على الطريق. لا تستحق هذه التفاصيل الملاحظة أكثر من الموقف، تجاه التغيير الذي يعكسه هذا السلوك.

وعندما تحفر الأعقاب بشكل سياسي قويم، تتضاءل خيارات التغيير الإستراتيجي بشكل واضح، ويصبح التخطيط تمريناً سياسياً رئيساً لا يمكنه المضي قدماً إلا إذا كان شاملاً على نطاق واسع، ومتوقفاً من الأمان. ودون رسائل واضحة من المجلس بوجوب حصول التخطيط أو سيتم فرضه، سوف يتخبط التخطيط الإستراتيجي في عملية الحوكمة.

في المؤسسات الصغيرة، ثمة إغراء مستوطن بالذهاب الفوري إلى مجلس الأمناء، كما أنه كذلك تكتيك سهل لتقويض التخطيط الإستراتيجي ومقاومة التغيير. فإذا كان المجلس ضعيفاً جداً، يستطيع الأعضاء التكلم بصراحة كأفراد، ويعتقون الأجندة الشخصية، وإذا ترافق ذلك بعدم قدرة المجلس على الارتفاع فوق المصالح الخاصة لصالح المؤسسة بأكملها، فإن التخطيط الإستراتيجي سيكبت، وتعوذه الشرعية. لكن إذا كان المجلس قوياً ويميل أعضاؤه للكلام بصوت واحد، يمكنه عندئذ أن يواجه مقاومة الجامعة. ولما كان أعضاء المجلس يأتون من خارج الجامعة، وأوقاتهم تتأرجح في العادة، فيمكن معرفتهم بالتوقعات الخارجية أن تكون مصدراً حقيقياً للقوة لدى المخططين، عند تجهيزهم لطرق معالجة مقاومة التغيير.

ختاماً، تتصف المؤسسات الصغيرة بعلاقة شديدة بين الأشخاص، إذ يمكن لقدامى أعضاء هيئة التدريس التأثير على المستجدين منهم، ليس في الترقية والتثبيت وحسب، بل وفي الحياة اليومية، من عمل اللجنة إلى المهام الصغيرة ضمن القسم. ومن المحتمل أن تكون الشائعة نظام برقي في الجامعة أيضاً. ويمكن لجو (بيتون بليس) هذا أن يخلق الأفكار الجديدة والرغبة في النشاط للتغيير. وتزدهر سياسات المقاومة عندما تتحد مع تقاليد سيطرة الهيئة التدريسية الشديدة على اللجنة، التي تعيد تدوير نفسها. يجب على المخططين الإستراتيجيين أن يكونوا سياسيين محترفين، حيث يمكن مواجهة الحقيقة والسلوك العلني بالتلميح والإشارة إلى قرارات مجلس الكلية.

من الحلول المهمة المحتملة، بناء قيادة التخطيط الإستراتيجي من أعضاء هيئة التدريس المحترمين والمنفتحين، الذين لا تتمكن الشبكة القديمة من مهاجمتهم علناً، أو سحب الشرعية منهم. ويمكن لهذا الاعتماد على القيادة المرئية من هيئة التدريس المحترمة أن يعزل التخطيط الإستراتيجي عن الاتهامات التي تشكل فعلياً حصان طروادة للإدارة، ويمكن تخفيف صوت الهجوم الشخصي، سواء كان علنياً أم ضمناً على قيادة التخطيط.

معاهد البحوث مقابل مؤسسات التدريس

من المزايا الكبيرة المميزة للكليات أو الجامعات، تصميمها إما كمؤسسة بحث، أو مؤسسة تدريس. ومع وجود أوجه التشابه، إلا أن هذه المؤسسات مختلفة بشكل واضح. ويجب على المخططين الإستراتيجيين في هذين النوعين من المؤسسات أن يأخذوا في الاعتبار اختلاف الظروف وهيئات التدريس، عندما يطورون خططهم الخاصة بالجامعة.

الجامعة البحثية

يقود التفوق جامعة البحث، كما أن القدرة على البقاء والتكيف مستودع للخيارات عندما تواجه مؤسسة البحث التغيير. والمثال على ذلك جامعة البحث ذات الأرض الوقفية. تقع جامعات الأرض الوقفية تحت الضغط الشديد لأنها تعتمد بشدة على الهيئات الحكومية مثل وزارات الزراعة، والطاقة، والدفاع الأمريكية، والإدارة الوطنية للفضاء، وعلم الطيران، التي تهض جميعها بمهام التحديد وإعادة الهيكلة، وتخضع لقوى التغيير الاقتصادي الشديدة، التي تتحدى مستقبل أمريكا الريفية. لكن بسبب التاريخ الطويل من التفوق في الزراعة والتكنولوجيا وخدمة المجتمع عبر الامتداد، تعتبر ممارسات الماضي تلميحات لاتجاهات المستقبل.

لهذا السبب يمتلك التخطيط الإستراتيجي في كلية أو جامعة الأرض الوقفية أرضية جيدة يبدأ عليها. وقد ناقش بيتر ماغراث (1995) من الجمعية الوطنية للجامعات الحكومية وكليات الأرض الوقفية، في خطابه بمناسبة الاحتفال بالذكرى السنوية الـ 125 لجامعة كولورادو الحكومية، أنه يتعين على كليات وجامعات الأرض الوقفية:

1. التأكيد على الربحية الغذائية والزراعية، وربحية التغذية المترافقة مع الاستخدام الأفضل للهندسة والتقنية والأعمال، لترتبط بفعالية بالحاجات الأمريكية الحضرية.
2. الصلة مع التعليم والمدارس العامة، كجزء من منهجية صقل البنية التحتية الاجتماعية في الأماكن الحضرية والريفية الأمريكية.
3. تلبية حاجات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، مع التوضيح التدريجي لإعادة بناء الاقتصاد العالمي.

4. إعادة إحياء التعليم على مستوى الدراسة الجامعية في بيئة البحث.
5. ربط التعليم في المرحلة الجامعية باللغات والثقافات والقضايا الدولية.
6. دعم التنوع في بلد نسيجه من المهاجرين.

ليست وصفة التغيير المحددة هذه الهدف، لأن الهدف أنه يمكن لسجل الإنجازات المتميز بالتفوق، أن يساعد في تحديد العناصر المهمة للتخطيط الإستراتيجي، عندما تخاطب جامعة البحث البيئة الخارجية.

لنستمر مع مثال الأرض الوقفية، إذ يمكن ربط التفوق بالتغيير بتوسيع ممارسات الماضي عالية الجودة. ويمكن أن يؤدي التوسع في مؤسسات الأرض الوقفية إلى إعادة التركيز على امتداد الحاجات الإنسانية في الحياة الريفية. ويمكن للتنمية الريفية التي تأخذ شكل التركيز على العمل الزراعي، أن يتم إعادة توجيهها نحو العمل الصغير؛ والتنافسية؛ وجعل البنية التحتية ممكنة بالتقنية؛ وبيع المعلومات والخدمات؛ كطرق نظيفة لإعادة إحياء التنمية الريفية الاقتصادية. ويمكن لقضايا الهواء والماء النظيفين، والمحافظة على التربة إعادة تركيز تقاليد المحافظة على الاهتمامات الوطنية الحالية. وتعكس هذه الأفكار أنواع التفكير الإستراتيجي الذي يمكن للتخطيط إطلاقها في بيئة البحث.

يمكن للالتزام بالبحث والدراسات العليا توليد الانفتاح الفكري لمواجهة العادات والتقاليد. وقد كتب بارنت (1992) أن البحث هو مرتكز المجتمع الأكاديمي. وفي الوقت الذي تمتلك فيه جامعات البحث تقاليدها المغروسة. فإن الاهتمامات العلمية في التغيير تقيد كمضاد للمقاومة المرتبطة بالتقاليد. والأكثر أهمية من ذلك أن لدى هيئة التدريس المهتمة بالبحث المتفاعلة مع طلبة المرحلة الجامعية الكثير الذي يعيقها عن الانشغال بسياسات الكلية، على الرغم من أن مارشال وبالكا (1992) يخبرانا بأن مؤسسات البحث تشعر بالضغط من الحكومات والشركاء الصناعيين، لتكون أكثر استجابة وصلة بحاجاتهم.

إن فعاليات المجلس الأعلى للجامعة في بعض الجامعات البحثية، لا تعد في الغالب المجال الأقل علمية لهيئة التدريس، وهذا قابل للنقاش، وذلك لأن بعضهم قد يستخدم وقته لإدارة شؤون هيئة التدريس بدلاً من استخدامه للبحث. ولكونهم باحثين غير نشيطين فإن هؤلاء القادة

أقل مقاماً في فروعهم المعرفية، وهم يتمتعون باحترام أقل، لذا فهم أقل تأثيراً. وليست أفكارهم وقضاياهم ذاتية التشريع بقوة القانون. والنتيجة استخدام أكثر ليبروقراطية هيئة التدريس، لإعاقة التخطيط الإستراتيجي والتغيير.

وعلى العكس من ذلك، فهئية التدريس ذات الباحثين النشيطين، هي أيضاً هيئة تدريس من المجازفين. فالتنافس المنتظم على المنح يولد الاستعداد للمخاطرة، مثلما يفعل تحدي القيام باكتشاف عظيم. كما يحفز البحث الأساسي الحاجة للتفكير في ما لا يقبل التفكير به، وللتأمل والافتراض وإزاحة مغلف المعرفة، وعدم الافتراض بأن شخصاً ما لديه كل الإجابات. فيصبح العقل المتسائل عقلاً راعياً بالاشتغال في التخطيط الإستراتيجي، وتحدي خياراته. هذا التشابه بين البحث العلمي وعملية التخطيط مصدر يمكن للمخططين في بيئة البحث استخدامه، لإبقاء قضايا التغيير على الطاولة.

مما يستحق الملاحظة أيضاً ميل هيئة التدريس في الجامعة البحثية لرؤية أنفسهم كمقاولين مرتبطين أولاً بالأكاديمية، وبأقرانهم في فروع المعرفة، ومن ثم بالكلية أو الجامعة التي توظفهم. ولكون هؤلاء الأشخاص متحركين، ولأسباب علمية، يجب أن يبقوا على اطلاع بالأمر الخارجية، من المرجح أن يأخذوا في الاعتبار المبادرة والتغيير المبدع، ويجعلوا الجامعة بسرعة من الوقائع الخارجية، والنشاطات المهمة التي تكون جزءاً منها. واستجابة لذلك، يجب على الكلية أو الجامعة الحفاظ على بيئة حاضنة تمنح القدرة، بهدف الحفاظ على هذه الهيئة التدريسية، فالتلكؤ خلف أحدث ما توصل إليه العلم سيجرف هيئة التدريس هذه بدلاً من أن يبقوها. وباختصار، جامعة البحث إنما هي الحاضنة لبذرة التغيير والتخطيط الإستراتيجي، ويجب أن تكون منفتحة ومتحدية، كما يجب أن تشجع التفكير رفيع المستوى، المطلوب لنجاح المؤسسة على المدى الطويل. وهذه الأمور، بالطبع، هي المزايا التي تشجع التفكير الإستراتيجي.

الجامعة التدريسية

هنالك مقدار كبير من الجدل حول الأهمية النسبية لمؤسستي البحث والتدريس. في الوقت الذي تقوم فيه هاتين المؤسستين بوظيفة مهمة في الجامعة والمجتمع. فقد استنتج بارنت (1992) أن جوهر التعليم العالي في وظيفة التدريس، واقترح كراس وكراس (1991) أن المدرسين

القديرين يفيدون المؤسسة، لأنهم يعززون الاستمرارية، وبمقدورهم دعم المناخين الأكاديمي والاجتماعي. لكن مع ذلك، فإن وجود البرامج الممتازة في مؤسسات التدريس أمر قابل للنقاش (Perelman, 1992). فالبرامج الممتازة يصعب تعريفها، لأن التدريس الجيد لا يسهل تعريفه. وهي غير واضحة لكل شخص، لأن مزيته الريادية التقدمية ليست قاطعة. وهذا يعني أنه يمكن للنقاش والجدال إبقاء التخطيط الإستراتيجي بعيداً عن تحقيق أي إجماع عملي. برغم ذلك، يضمن النقاش والجدال حواراً متماسكاً حول ما يشكل الجودة والتفوق، مع إمكانية إيجاد نذير ضروري لتحديد أين يمكن إيجاد الجودة والتميز. ومن المهم بشكل خاص في هذه البيئة إبقاء بيان الرسالة بعيداً عن أن يكون مسرحاً للنقاش، لأن هذا النقاش لن يكون مرتكزاً على حس تجريبي للتميز، بل من المحتمل أن يتحول إلى كلمات وصف نظرية مجردة وغير تثقيفية حول البرامج والدرجات العلمية الحقيقية.

لدى مؤسسات التدريس نزعة نحو برامج الدراسة الجامعية. وهذا يتضمن، من بين أشياء أخرى، أن الموارد والفعاليات الإجرائية والأولويات ستركز على المرحلة الجامعية. وتكون مرحلة الدراسة الجامعية نوعاً من قوة تحديد المستوى في الجامعة. وفي هذا المستوى لتغطية المواد والأساسيات، الأسبقية على الاكتشاف، والنشاط الريادي، وبلوغ أرض جديدة. فالشهادة العلمية في اللغة الإنكليزية توصف وتصمم لا لتكون أفضل، بل لتكون بجودة الشهادة العلمية في الرياضيات أو الرقص. ويؤدي هذا التحديد للمستوى بموجب شريعة المقدر الأساسية إلى لفت الانتباه نحو الحد الأدنى، وليس إلى الحد الأعلى من الإنجاز. عندما تحل التغطية محل عمق المعرفة، تعاني الخبرة والتفوق بأخذهما مكاناً ثانوياً. ولتحديد المستوى أثر في إرضاء الشعور الديمقراطي بالمساواة، لكنها تقوم بالقليل، للمساعدة في نشاطات التمييز والتركي، التي تكون لها الدلالة الحقيقية مع تدني الإيرادات.

لما كان الحوار والنقاش صفتان رسميتان للتدريس، فإنهما يقودان كذلك إلى الشعور القوي بالحاجة للتفاعل، وفي بيئة كلية أو جامعة التدريس، تسهم اللجان والبنى الإدارية والإدارة ذاتها في شرعنة النقاش. وتصبح هي ذاتها الغايات. وتعتبر القضية غير شرعية أو غير تامة على الأغلب ما لم تناقش بشكل كامل، وعندما يتم تطبيق أي من هاتين الحالتين، في عملية التخطيط الإستراتيجي يصبح نقص النقاش أداة تخريب.

لتركيز على الحد الأدنى من المقدرة، تأثير جانبي في مقاومة المجازفة، والشك في الابتكار، وتفضيل المجرب والصحيح، والأساسيات أو الجوهر. ويصبح هذا الأمر نوعاً من مقتضيات العامل المشترك الذي يكبح أي طلب أو تفضيل بين البرامج، التي قد تتضمن أهمية أقل أو أكثر. وهذا يعني أيضاً أن الهجوم على برنامج ما، هجوم على جميع البرامج، وله تأثير على وضع المخططين الإستراتيجيين في بيئة غير مستقرة، لأنهم إذا لم يتمكنوا من إظهار أن التغيير سيفيد الجميع بشكل متساو، فإن النقاش سيكون بوجوب تجنب التغيير. وتتمثل الترياقات الحيوية الوحيدة، بوجود مجلس إدارة قوي؛ يطلب التغيير؛ ومستعد للحرارة التي يولدها هذا المطلب، أو يكون لديه القدرة على الحصول على عدد من أعضاء هيئة تدريس مشهورين أو محترمين على نطاق واسع، لتقديم القوة الدافعة العامة والقيادة في التخطيط الإستراتيجي.

والخاصية الأكثر إضعافاً للعزيمة في مؤسسات التدريس إنما هي الاعتقاد المتأصل بأسبقية التدريس، وحميته لنقل التميز والحقيقة. وقد يكون المشتغلون في مشروعات الحقيقة أقوىاء وواثقين من أنفسهم، ويمكن أن يمتلكوا حساً بالموافقة على النشر وأخذ المبادرة إن لم يكونوا مستقيمين. رهبان وراهبات الحقيقة منافقون. وهذا يضع المخططين الإستراتيجيين، كدعاة للتغيير، على الجانب الدفاعي من البداية، ويعطيهم عبء إثبات أن ما قد يناصرونه إستراتيجياً لن يفسد أو يحط من قيمة التعليم الجيد. وهذا يلحق الضرر بالمخططين، لأن المدرسين هم الذين يعرفون التدريس الجيد.

عندما يترافق دور الدفاع عن النفس مع الافتقار للتساؤل العلمي الفعال، ينشأ حس من الاعتمادية. ويصبح أعضاء هيئة التدريس، غير المعتادين على التنافس على المنح، على أساس منتظم، ومن ثم دعم أنفسهم بطريقة ما غير مستقلين مؤسساتياً. ويتوقعون رواتب متقدمة، ويتطلعون إلى فصل الصيف الدراسي الذي ينقلهم بين السنوات الأكاديمية في مد وجزر، ويرون مصلحة الشخصية كمصلحة المؤسسة. وتخلق هذه الاعتمادية أي إلحاح للتعامل بواقعية مع المستقبل. ولكون هؤلاء الأساتذة متمركزين مؤسساتياً، ويرون المؤسسة كحاجز مناسب من وقائع العالم الخارجي، فإن وجودهم في هذا البرج العاجي يغلغ عقولهم، وفي بعض الأحيان يختلط هذا الأمر مع نوع من التفوق الفكري، الذي يقلل أهمية الحاجة للاهتمام بأراء الأقل تأهيلاً. وعندما يتشارك الفخر مع مصلحة خاصة، تكون النتيجة مقاومة عنيدة للتغيير.

أما متطلبات التخطيط والتغيير المؤسساتي بالنسبة لجامعة البحث، وإعادة الربط مع الجمهور؛ وإعادة ربط البحث والتدريس، لأن الأسبق يطلع الأخير؛ ويصبح ماهراً في التعديل حسب التغييرات في أولويات البحث الفيدرالي؛ والمساعدة في تشكيل علاقة جديدة لدعم البحث من المصادر الداخلية والخارجية. والتحدي بالنسبة لمؤسسات التدريس هو تطوير دور قيمي جديد، يتوجه إلى الحاجات الفكرية والاجتماعية للمجتمع المتغير، وأن يحافظ على ممارسة النشاطات العلمية التي تجعل معرفته متجددة، وتبقيه على اطلاع، وصياغة الإستراتيجية المستندة إلى الموضوع اللائق لاستعمال الموارد العامة المتضائلة بفعالية أثناء إيجاد مصادر بديلة للإيرادات، وفي هذه الحالات مفتاح المؤسسات إعادة الارتباط مع جماهيرها اليقظة، وخدمة الحاجات الحقيقية أثناء توسيع المعرفة الإنسانية الأساسية.

المجموعات المؤسساتية

من الواضح أن بعض فئات المؤسسات تجمع اثنين أو أكثر من الأنواع المختلفة للمؤسسة الموصوفة في هذا الفصل. وهناك مؤسسات بحث خاصة صغيرة؛ وجامعات تدريس عامة كبيرة، وتوجد مجموعات أخرى تصنف كليات وجامعات مركزية معينة. ولقد حاولنا في النقاش المقدم في هذا الفصل تقديم منظور من عدة جوانب، يحتاج المخططون الإستراتيجيون في أي جامعة لأخذه بالحسبان عند وضع تدابير الخطة الإستراتيجية مع بعضها.

والاعتبارات المقدمة هنا مهمة، لأنه كما ناقشنا خلال هذا الكتاب، فإن كل مؤسسة بحاجة لتحديد نفسها ومجموعاتها البيئية بشكل فريد. وفي بناء نظرية عامة عن كيفية الإنجاز الفعال للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، فيصبح النموذج الناتج أكثر تعقيداً عندما يكون بإمكانه تمييز الجوانب المتنوعة، التي تجعل كل مؤسسة فريدة، بصرف النظر عن أي نزعات عامة نحو التشابه في البرامج أو الفروع المعرفية من مكان لآخر. وتقدم الأفكار المعروضة في هذا الفصل اقتراحات إضافية، تساعد المخططين الإستراتيجيين في بناء خطة إستراتيجية أكثر فعالية وواقعية، ومن ثم الانتقال نحو التطبيق من خلال الإدارة الإستراتيجية وصنع القرار.