

الفصل 15

الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية

من حقائق الحياة المقلقة في يومنا هذا، أن كل شيء خاضع للتغيير. وبما أن النقطة المركزية في التخطيط الإستراتيجي هي الموازنة بين المؤسسة وبيئتها، فمن المهم إدراك أن البيئة تتغير باستمرار. وهذا مؤداه أن عملية التخطيط الإستراتيجي تستمر طويلاً، بعد أن يتم الاتفاق على الخطط الأولية والتطبيق، ويستمر التخطيط الإستراتيجي في القيام بمسح مختلف التغييرات التي تحدث في كل من البيئتين الداخلية والخارجية، وفي السعي لإيجاد الشروط المثلى للموازنة. وهذا الفصل الأخير يرنو إلى أبعد من ذلك قليلاً، فيضع الأساس لاستمرار العملية بشكل جيد في المستقبل، كوسيلة للبقاء والازدهار على المدى البعيد.

أوان التحرك إلى الأمام

تعتمد الخطوة الأولى لمواجهة المستقبل على مجابهة الوضع الراهن، ففي الثقافة التي تستند إلى التقاليد، يتم بالفطرة الاهتمام بالماضي والدفاع عما هو محفوظ. والتوق إلى أن تستمر بيئة التعليم بفعل ما كانت تقوم به دائماً، بغض النظر عن مقدار تغير الأزمان، يبين بشكل ساخر مدى ارتباط الفهم البسيط للتقاليد بالزمن. ولنتذكر، أن الجامعات لم تكن دائماً كما هي عليه الآن. وحتى التقاليد تتطوي على التغيير، وهذه حجة لصالح مواجهة الحاضر بعلاقته بالمستقبل.

ربما يكون منصفاً القول: إنه رغم التجانس المتزايد الذي يجده المرء بين الكليات والجامعات، فإن كل مؤسسة للتعليم العالي تختلف بطريقة ما عن المؤسسات الأخرى للتعليم العالي، مما يتطلب من كل منها، إلى حد ما، تحديد نظام تخطيطها الإستراتيجي الخاص بها (1993 Haiss). وبالنتيجة، تحتاج الأعمال التي تحاول تطوير نماذج لأصحاب المهن، إلى أن تعالج

هذه الفروق أو الاختلافات. وفيما قد لا يوجد تماثل تام بين مؤسسات التعليم العالي، لكن هناك تشابهات مهمة بين أنواع المؤسسات، والاعتراف بها يمكن أن يساعد المخططين على تكييف نماذج التخطيط التي طورناها في هذا الكتاب، لتلبي حاجات جامعات معينة. وهذا الفصل يعرف العديد من أنواع هذه الكليات والجامعات، ويحاول تقديم بعض الأفكار، حول كيف يمكن للمخططين تصميم طرق تأخذ بالحسبان الحاجات الخاصة لكل جامعة على حدة.

حتمية وجود التغيير

يقوم أبناء الأشخاص الذين في عداد من أطلق عليهم طفرة المواليد baby boomers (مواليد ما بعد الحرب العالمية الثانية) بحزم حقائبهم للذهاب إلى الكلية، وللمرة الأولى خلال جيل، يتزايد عدد من هم في سن الثامنة عشر وحتى العشرين (المركز القومي لأنظمة إدارة التعليم العالي، 1995، ص 2). وفي الوقت ذاته، يعيد الاقتصاد تكوين نفسه بطريقة عالمية بينما تقوم التكنولوجيا بإيجاد عصر المعلومات. وهكذا، كما وصفنا بتفصيل تام في الفصل الأول، وفيما لا يتمكن خريجو الجامعة المدربون بشكل تقليدي من إيجاد وظائف بسهولة، يواجه صانعو السياسة ضرورة توسيع الوصول إلى التعليم لضمان الانتشار الواسع للخبرة اللازمة لابتكار المعلومات، واستخدامها بالطرق التي يتطلبها عصر المعلومات.

وتضطلع هذه الضرورة الفورية لإعادة البناء بدور يلائم جيداً الفطرة الشائعة في معظم أوضاع التعليم العالي، ألا وهي التخطيط قصير الأمد. ولهذا السبب، فإن موضوعات السياسة الحالية تحدد ببساطة: (1) تقليل الطلب، أو تحديد الاستطاعة، بتطبيق حدود أو سقف للتسجيل، ورسوم تعليم أعلى، ومطالب أساسية بإعداد أفضل للطلاب الواردين، وحدود زمنية لإتمام البرنامج، أو (2) زيادة الاستطاعة عن طريق إنشاء جامعات جديدة، وتحسين التعاون بين المؤسسات والقطاعات، وزيادة الكفاءة وتوسيع التكنولوجيا، وربما حتى نقل الطلاب إلى ولايات أخرى لديها استطاعة إضافية. ويواجه الإداريون تحدياً مفتوحاً للعمل أكثر، بإمكانيات أقل، مع إصلاح حجم الصفوف، وزيادة نصاب المدرس، وتخفيض الأقسام بتسجيل منخفض، والبدء بشهادات السنوات الثلاث، وإعادة تعريف المنهاج المحوري، وتعديل نظام المكافآت، وتحسين التقويم (المركز القومي لأنظمة إدارة التعليم العالي 1995، ص 2-4). ومعظم هذه السياسات المحتملة هي بشكل أساسي إجراءات مؤقتة، مصممة لتغيير المظهر والإبقاء على جوهر الجامعة.

لقد أكدنا مراراً وتكراراً، في هذا الكتاب، على أهمية الاعتراف بتأثير البيئة الخارجية على التخطيط الإستراتيجي، لأن الفحص الدقيق للبيئة من أجل فهمها لا ريب بأنه الخطوة الأولى الأساسية في التخطيط الفعال. وكيفية قيام المخططين بهذا الفحص للبيئة الخارجية هو المفتاح لفهمها. وفي مجالات معينة، تقوم الكليات والجامعات الآن بفحص دقيق لأقسام من بيئاتها بشكل منتظم، وذلك في نشاطاتها لاجتذاب الطلبة، وعملها التطويري، واتصالات الخريجين والروابط الروتينية الأخرى مع العالم خارج الجامعة.

ولكن حين قيام المرء بدراسة الممارسات الحالية، يكتشف في هذا النوع من الفحص الدقيق أن المشكلة كامنة في التقاليد والعادة، وبطريقة أخرى، ليس لدى الكليات والجامعات بديهة جيدة بخصوص التجديد على المستوى المؤسسي. وكمثال على ذلك، في الدراسة التي أجراها مؤخراً، سيفريد جتز وأندرسون (1995 ص. 56) من جامعة فاندربلت حيث بينا أن التغيير في التعليم العالي قصير المدى في منظوره، ومشروط بشكل ثقيل بالممارسة الحالية، لدرجة أن التجديد يأتي بسرعة الحلزون، ومستشعدين بدراسة مسحية لأكثر من مائتي مؤسسة بشأن ثلاثين ابتكاراً محدداً، ذكرا أن قيام نصف هذه المؤسسات بتبني هذه الابتكارات قد استغرق ما معدله أكثر من خمس وعشرين سنة. وهذا كان صحيحاً بصرف النظر عن التكلفة. علاوة على ذلك، فإن الابتكارات المالية تستغرق وقتاً أطول (أربعين سنة حتى تبنت نصف المؤسسات العامة خمسة ابتكارات فقط من تلك الواردة في الدراسة المسحية) ولم تكن المؤسسات الخاصة أسرع من العامة إلا في تبنيها تسديد خمس دفعات من المنح. وعلى أساس هذه الدراسة الخاصة، وكذلك عدة دراسات أخرى مماثلة، من الواضح أن القدرة على التغيير في الكليات والجامعات في حدها الأدنى، لأن التقاليد والعادة هي الاستجابة الشرطية الأساسية للقوى الخارجية.

وفي ملاحظات أعدت لاجتماع عام للهيئة التدريسية، كان كليسون الذي يمثل الرئيس فيل برنس (1995 ص. 1) يعمل على تكوين قضية مقنعة لمواجهة هذا القصور بإبقاء الخطط بسيطة، وحثه أن من الضروري إعلان الواضح لفهم ومجارة القضايا المعقدة الأساسية أو المشكلات. وبالتركيز على ما هو واضح، كما يبرر، يمكن إبعاد التخطيط عن أن يغدو انشغالاً أكاديمياً أكثر تفضيلاً من أجل منهجيات التخطيط المعقدة نظرياً، أو المتكاملة فكرياً، وكلاهما يضحيان بالوضوح من أجل الأنافة أو الكمال. وكي تكون الخطة الإستراتيجية فعالة ومؤثرة

في السياسة بشكل كاف، ينبغي أن تتجنب الأفخاخ التي ناقشناها في الفصل الرابع عشر؛ إذ يجب أن تبين ما هو واضح مباشرة، وتعالج القضايا الناتجة ببساطة وبشكل مفهوم، وتحدد البيئة الملائمة للفرص التي في متناول المؤسسة، إذا أخذنا بالاعتبار دورها وقدرتها. ولتبيان مبدأ التخطيط الواضح، يتعين على الخطة الإستراتيجية أن تصبح تدريجياً وسيلة، رغم عدم أناقتها، توحد الجامعة بدلاً من تمزيقها.

يجب أن تتغلب الخطة الإستراتيجية الفعالة على المقاومة الأولية، وذلك بالبحث عن أرضية مشتركة تصف بشكل بليغ مجتمع المواهب والموارد التي يتعين على المؤسسة إدراجها، لتستمر في البقاء والازدهار. فمثلاً، تمت كتابة بيان الرسالة بعد أن تكون الجامعة قد شهدت بعض النجاح المهم من عملية التخطيط الإستراتيجي لديها. ولكن بينما لا يزال الارتباك حول قيمة دور التخطيط الإستراتيجي قائماً، يمكن لبيان الرسالة أن يصبح آلية لإيجاد هذه الأرضية المشتركة التي هناك حاجة ماسة لها. وعند هذه النقطة، يمكن لبيان الرسالة أن يساعد في توضيح الصفات المشتركة الأساسية في تشكيل سمات المؤسسة، ويمكن أن يكون ضمنها تلك المصالح المشتركة، التي تسيطر عليها الجامعة بقوة، وكنوضيح لذلك، إذا طور المخططون الإستراتيجيون بيان الرسالة بعد وضوح نجاحات إدارة التسجيل، فإن البيان سيكون مبرراً بشكل أكثر واقعية، بوساطة سياسات التسجيل، ومؤشرات الأداء الرئيسة و KPIs التي تحدد البيئات الملائمة والأسواق التي تزيد المسجلين. وهذا يساعد المؤسسة على الاستجابة بشكل عملي أكثر لطلبات البيئة الخارجية، التي تعكسها هذه السياسات وال KPIs. واستخدام بيان الرسالة بهذه الطريقة يساعد على ضمان أن الرسالة ليست لائحة رغبات، ولكنها برنامج مناسب لإطلاق المؤسسة إلى بيئة مستقبلها. ولإنجاز هذه الملاءمة مع البيئة، يجب على المخططين القيادة بشعور - ذرائعي عملي - بالمصير المشترك، والتفاوض من أجل هذا المصير، وبيان الحالة بطرق تؤكد على المكاسب والتخلص من السياسات السلبية للمقاومة، فضلاً عن الصمود أمامها، وهذا ليس عملاً روتينياً صغيراً، بل إنه ضروري لنجاح التخطيط في مواجهة المعارضة.

حالما ينشأ ضرب من الفهم لدى المجتمع فيما يتصل بالصفات المميزة للتغيير الإستراتيجي، يمكن عندئذ للمخططين الإستراتيجيين المؤسساتيين التعامل مع القوى الهامة في البيئة الخارجية بشكل فعال. وفي الوقت الحاضر، تضم هذه القوى الخارجية الواضحة: التقشف المالي،

والتنافس العالمي، والتكنولوجيا، وإصلاح الانفصال بين دافعي الضرائب والمؤسسات العامة، وما بين الجماهير المتناقضة للتعليم العالي الخاص والمؤسسات الخاصة. وفي كلتا الساحتين يكون الرابط المطلوب تعلم الطالب الوثيق الصلة بالزمن، والذي يضمن قيام تفاعلات محددة ذات معنى بين المؤسسات وجماهيرها الخارجية الهامة. وسوف تشكل هذه العلاقة الجديدة عصر المعلومات لخدمة البشرية بشكل أفضل.

فالاهتمام المركزي هنا ينصب حول تعلم الطالب، أكثر من الاهتمام بأعباء هيئة التدريس، أو تصديق الاعتماد الروتيني، أو المطالب التقليدية بالجودة، أو أي حديث للسياسيين ينتزع العناوين الرئيسية، أو للقياديين في مجال التعليم بشأن «ما يجب القيام به» لتحسين أو إنقاذ التعليم العالي. وتعمكس هذه الأحاديث السياسية الإدراكات الحاضرة، وتفترض أشياء مثل استقرار الجامعات الموجودة، والساعات المعتمدة، وساعات التدريس، ودرجات الاختبارات، والمقاييس التقليدية الأخرى، والصفوف كمواقع دائمة للتعلم، وممارسات حالية أخرى تتجاهل ما الذي سوف يقدمه عصر المعلومات للتعلم. لا أحد من هذه العلاجات يقوم بالضرورة، أو يوجز بشكل فعال ما يجب أن تفعله الكليات والجامعات لتعزيز تعلم الطالب.

لقد أصبح بالياً، نموذج المصنع القديم للتعليم الذي يتم فيه التحقق من صحة العملية. وإن لم يكن لشيء آخر، فإن تكلفة القيام بالعمل كالمعتاد تجعله محرماً بصورة متزايدة. ويقوم هاورد بوين وهو اقتصادي ورئيس جامعة سابق، بوضع ذلك في مصطلحات نظرية، وقد استنبط «نظرية عائد التكاليف» التي تقول إن مؤسسات التعليم العالي تنفق جميع الأموال التي تستطيع جمعها. وأن الحد الوحيد في هذا الظرف هو التكلفة (Breneman, 1994, P.5). وهكذا، إذا ارتفعت التكاليف، فإن الحل البديهي مزيد من العائدات. وبناء على هذه النظرية، يبدو من المعقول أن نبرر تحويل الكليات والجامعات في هذا الوقت من إعادة البناء الاقتصادي أمر هام أو ملح، وإن خيار هوبسون للتعليم العالي إما التحويل، أو الانفجار داخلياً عندما تتلاشى الإيرادات.

إن غيتس مؤسس ميكروسوفت، بجمعه كل شيء من الأفكار إلى خدمة شبكة المعلومات العالمية في برمجيات التشغيل الأساسية لديه، يتحدى كل شيء، بدءاً من الأعمال المصرفية إلى البريد والتعليم، مجبراً كافة المزودين على مواجهة مسألة كيف يطورون ويوفرون عملياتهم

وخدماتهم، بالإضافة إلى أنه عالمي في تركيزه، ويساعد في قيادة ثورة تقنية المعلومات على مستوى عالمي.

وفي التعليم، إذا كانت هيئة التدريس تستطيع تقديم المعرفة بواسطة التقنية، ويمكن للطلبة أن يتجولوا في النظام للوصول إلى ما هم بحاجة له، فما هو مصير الجامعة ذات رأس المال الكبير والمليئة بالأسبستوس والمحتاجة إلى المال من أجل الصيانة المؤجلة؟ وبعبارة أخرى، ماذا سيحدث للمدينة المركزية للتعليم العالي، عندما تنمو ضواحي شبكات المعلومات؟ وعندما يقوم قطاع الأعمال بالكثير، عن طريق توجيه المهارات الخاصة به؟ وعندما تأتي التقنية بجامعة هارفارد إلى البيت؟ وعندما تستطيع هيئة التدريس أن تقوم بالتعليم فعلاً في أي مكان بواسطة التقنية، ويعمل أعضاؤها بشكل أساسي من بيوتهم. وعندما تحل المحاكاة التمثيلية محل المختبرات؟

ماذا سيكون معنى تثبيت المدرس بعد مدة الاختبار، إذا كانت المعرفة متوافرة في (بايات) تشبه المعجزة؟ ولماذا يزعج الطلاب أنفسهم بالتسجيل، إذا كانوا يستطيعون الحصول على معلوماتهم عن طريق ميكروسوفت؟ وهل ستصبح الشركات من نوع ميكروسوفت جامعات، بسبب قدرتها على إرسال وتقديم التعلم التفاعلي بمعلومات تعتمد على خبير؟ ماذا سيحدث للكليات والجامعات عندما يتم التشديد على تعلم الطالب القابل للتقويم الخارجي الفعال بمختلف الطرق، بدلاً من إتمام برنامج نيل شهادة رسمية من كلية أو جامعة؟

لقد بدأت بعض الجامعات، الآن، بالاستجابة بطريقة إيجابية. فمثلاً، جامعة أنغليا بوليتكنيك في بريطانيا، قد حددت بواسطة عملية التخطيط الإستراتيجي لديها أن الجامعة بحاجة إلى زيادة مرونة موظفيها إلى الحد الأقصى؛ وبالابتعاد عن ساعات الاتصال كأداة إدارة وحيدة لكيفية تدريس الصفوف، وبدلاً من ذلك، الانتقال نحو طرق قياس جديدة، مستندة إلى الجودة والابتكار والتعلم الفعال، والسماح للطلبة أن يحددوا بأنفسهم المكان والتوقيت الأمثل لمواعيد اجتماعهم المحددة، للسماح لهم بتنظيم تعلمهم بشكل أكثر فعالية. ولقد صادق المجلس الأعلى للجامعة عام 1994 على هذه التغييرات في السياسة (Kitching, 1994).

هل ستجذب جامعات البحث إلى المشكلة التي تحتاج إلى حل، أكثر مما سيجذبها الفرع المعرفي المشترك أو المهنة؟ فإذا كان دور المدرس توجيه التعلم دون التدخل المباشر، أو استكشاف

المعرفة، فماذا يستلزم وجود الصف؟ وإذا كان القائم بالإدارة مطوراً أو متعهداً عاماً، فماذا سيحدث لعلاقات الإدارة والروتين الحالي؟ وهل ستدير ميكروسوفت الجامعات المعادلة لتغذية شهيتها للمعلومات وقدراتها، مثلما أدارت شركة مابل (MaBell) المختبرات والبرامج لدعم إمبراطوريتها الهاتفية؟ هذه القضايا والكثير الكثير سواها تؤلف المضمون الذي سيتطور المستقبل بداخله. ويعتمد الكثير من الأمور التي تؤلف الأجوبة المناسبة لهذه الأسئلة على كيفية تحديد الصفوف في المؤسسات عناصر سوقها الملائمة، وأن تصبح غير متماثلة وهي تبتعد عن الميل الحالي، إلى أن تكون مثل جامعات القمة في البحث عن الإستراتيجيات من أجل الاستمرار في البقاء. ويضطلع كل من التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية في التعليم العالي بدور تحديد المكان، حيث يمكن القيام بالاتصالات المناسبة وكيفية قيام مواطن القوة والقيم لدى الجامعة بالمساعدة على قيادة العالم في القرن القادم وما بعده.

التحول في التعليم العالي

لقد ركزنا دراستنا حتى هذه النقطة على العمليات والممارسات التي تستطيع مساعدة الكلية أو الجامعة على القيام بتخطيط إستراتيجي أساسي وفعال. بيد أن المستقبل يختبئ هناك، وفي حين أن المجال الرئيس للتخطيط الإستراتيجي المواءمة بين المؤسسة وبيئتها، ولكن يجب أيضاً الأخذ في الحسبان ما يمكن للمرء أن يتعلمه من المستقبل. وطبعاً، لا أحد يستطيع التنبؤ بالمستقبل بدقة، ولكن هناك أولئك الذين يحددون ويراقبون الاتجاهات، ومن المفيد مراجعة ما يحدده هؤلاء بوصفه بعض القوى ذات الصلة، التي ستشكل الجامعة على مدى السنوات العديدة القادمة، وإن تأثيرات هذه الاتجاهات دراماتيكية، ومع تطوير كل جامعة لخطتها الإستراتيجية الخاصة بها، فإن الكثير من هذه الأفكار تمثل منظوراً هاماً، يحتاج فيه المخططون الإستراتيجيون للجامعة إلى تطوير سيناريواتهم الخاصة بهم.

وكان كل من دولينس ونوريس (1995) قد ناقشا بعض التوجهات الحالية التي تؤثر على التعليم العالي ككل، وربطوا عملية التخطيط الإستراتيجي بقدرة الجامعة على مواجهة تحديات وأخطار المستقبل بطريقة منطقية محسوبة وسريعة الاستجابة. ولذلك شعرنا أن موجزاً لهذه الأفكار سيكون مفيداً للقارئ، كنقطة استفهام عن عملية التخطيط الإستراتيجي التي طورناها خلال هذا الكتاب.

عملية التحويل

أولاً: من المفيد وضع وصف لما نعنيه بمصطلح «تحويل»، فالتحويل، كما نستخدمه، أكثر من مجرد تغيير؛ ذلك أنه عملية في داخلها أربع عمليات فرعية، بينها علاقات متبادلة ومتداخلة. فالتحويل جوهري وعملي وأساسي في طبيعته، وهو يتحدى المعتقدات المركزية التي أصبحنا مرتاحين لها كعناوين كبيرة، لكيفية عمل الكليات والجامعات، وما تقدمه لطلابها، وقاعدة مجتمعا المحلي في كل من التعليم والبحث.

رغم أن رؤيتنا للتحويل محددة بالتعليم العالي، فمن المهم جداً فهم أن التغيير ليس مجرد موضوع تواجهه المؤسسات التعليمية. إذ في الواقع إن كل قطاع من المجتمع والأعمال والحكومة يواجه الحاجة لإعادة توجيه غاياته واتجاهاته، مع انتقاله من العصر الصناعي إلى عصر المعلومات. ونتيجة لذلك، فإن جميع المنظمات تمر ببعض أشكال التحول. والقوى التي تقود هذه التغييرات أساسية ومستوطنة وقاسية.

ولسوء الحظ، فإن التعليم العالي متخلف وراء الكثير من القطاعات المجتمعية والاقتصادية في استجابته لهذه القوى. ومع ذلك، عندما تفقد هذه التغييرات قوتها، تتخلف الكليات والجامعات، وتعرض نفسها للخطر، وحسب قول دولينس ونوريس (1995) يقدر المختصون بالمستقبل أنه بدءاً من عام 2000، سوف يكون كل فرد في القوة العاملة بحاجة، كل سبع سنوات، إلى أن يحصل على تعلم مساوٍ للتعلم المرتبط حالياً برصيد ثلاثين ساعة من التدريس، وذلك فقط للتكيف مع الطلب المتزايد. وفي الحد الأدنى، فإن هذا المستوى من التعلم سيحتاجه كل عضو في القوة العاملة في عصر المعلومات، لكي يبقى منافساً ومنتجاً، وربما حتى للحفاظ على وظيفة أساسية.

ويترجم هذا إلى تسجيل مكافئ لكل الوقت FTE لـ من القوة العاملة في أي مدة من الزمن. إضافة لذلك، فإن دولينس ونوريس يقولان: إنه نظراً لأن القوة العاملة في الولايات المتحدة ستصل في عام 2000 إلى 141 مليون تقريباً، فهذا يجعل عدد المتعلمين المكافئ لكل الوقت يبلغ أكثر من عشرين مليون متعلم. وهذا غير قرابة 12 مليون طالب القيد المكافئ للدوام الكامل مسجلين حالياً في التعليم العالي في الولايات المتحدة، وعلى أساس النموذج الموجود حالياً لعدد الجامعات اللازمة لاستيعاب هؤلاء الطلبة الجدد، فإن هؤلاء الطلبة سيتطلبون 672 جامعة

إضافية مع تسجيل ثلاثين ألف طالب في كل منها. ويمضي دولينس ونوريس أبعد من ذلك، ويقدر أن تكلفة كل مدينة جامعية تصل إلى 350 مليون دولار، وتكلفة 672 جامعة ستكون 235 مليار دولار من أجل البناء، و217 مليار دولار إضافي كل سنة من أجل التشغيل. ولتلبية الطلب الكامل المحتمل بحلول عام 2010 يجب افتتاح جامعة جديدة كل ثمانية أيام.

يتزايد الطلب على الأنظمة التعليمية الجديدة، والأدوات الجديدة، والطرق الجديدة، سويةً مع تزايد الطلب أيضاً على مناهج دراسية مختلفة بشكل دراماتيكي وإبداعي. ولتوضيح هذه الطلبات، من المفيد تصور الحافز لتطوير منتج (مناهج دراسية)، يمكن أن يبنى خلف سوق محتمل يضم 20 مليون شخص في الولايات المتحدة وحدها، وهذا ليس مجرد تقدير احتمالات للمستقبل، إنه ظاهرة بدأت الآن بالظهور، فنمو خدمات الاتصال المباشر (on-line) ووفرة البرمجيات التعليمية، وبرمجيات الوسائل المتعددة التي تصب في السوق كل يوم، هذه كلها ذات شأن. ولقد اشتكى أحد مدرسي اللغة الأجنبية إلى أحد المؤلفين مؤخراً، كيف أستطيع أن أجتذب الطلاب إلى صف تمهيدي للغة الفرنسية نتقاضى عليه أكثر من 1000 دولار، بينما يستطيع الطالب أن يشتري مقرراً دراسياً كاملاً للغة الفرنسية من مخزن الحواسيب بأقل من 200 دولار، وفوق ذلك، فإن وزارة الخارجية لا تستخدم المقرر الذي أدرسه لتدريب الدبلوماسيين حين يستخدمون تلك الطريقة الأخرى.

بما أن التعليم العالي مجبر على الاستجابة إلى التغيرات في البيئات التكنولوجية والتعليمية العامة، يصبح واضحاً أن حاجات واقتصاديات عصر المعلومات وعملائه من المتعلمين المحتملين سوف لن يبتعدوا، وقد سبق أن بدأ المزودون التجاريون التغلغل في حافة سوق التعليم، وبمجرد أن يصبح لهم جذر، والذي ربما يكونوا قد حصلوا عليه، فمن المحتمل أن يغيروا سوق التعلم إلى الأبد.

إعادة التوجه من «التعليم إلى التعلم»

تنبثق الآن إحدى القوى المهيمنة المميزة لعصر المعلومات: إنها «التعلم». كما أن قاموساً جديداً يجري ابتكاره مع انكشاف عصر المعلومات للعيان وتشكيله للمستقبل. وقد بدأت مفاهيم جديدة تترسخ، مثل «منظمات التعلم»، و«التعلم المستمر»، و«عمال المعرفة»، و«صناعات

المعرفة»، و«شبكات المعرفة». والتعلم هو البؤرة المركزية لكل مفهوم. التعلم بسرعة أكبر، وتعلم مجال أوسع من المواد، والتعلم بطرق جديدة من وسائط جديدة.

يجري الآن تقبل عمليات التعلم الأساسية التي تستغرق كامل حياة الإنسان بشكل عادي كمنهاج أو طريقة عمل تنافسية منطقية. فالتعلم أثناء العمل وخطط التعويض التي تعترف بالتعلم وتكافئه والاستثمارات في التعلم، إنما هي برامج قد أخذت مكانها اللائق الآن لتؤدي إلى الإزالة المنهجية لحواجز التعلم، إضافة لذلك، فإن طلب المستهلك قد وسع تطوير سوق حرة لبرامج التعلم، وقواعد المعرفة، وأدوات البحث عن المعرفة والبنى التحتية لإنشاء المعرفة. وإن تجارة التعلم هي التجارة المهيمنة في عصر المعلومات.

تواجه الكليات والجامعات ضرورة تحويل نفسها، لكي تستجيب لهذه التحديات بشكل مناسب، وذلك التحول يتحقق من خلال أربع عمليات فرعية، ذات علاقات متبادلة ومتداخلة فيما بينها بشكل قوي:

1. إعادة مواءمة المنظمة مع البيئة.
2. إعادة تصميم المنظمة لتحقيق الهدف الجديد.
3. إعادة تحديد الأدوار والمسؤوليات ضمن إعادة المواءمة، وإعادة تصميم المنظمة.
4. إعادة هندسة عمليات المنظمة لتحقيق إنتاجية وجودة عالية بشكل دراماتيكي.

إعادة المواءمة

لتحويل مؤسسات التعليم العالي لدينا، يحتاج المخططون الإستراتيجيون إلى تطوير خطط تعيد المواءمة بين النوايا التنظيمية والفهم الأساسي لما يلي:

1. مطالب عصر المعلومات.
2. الحاجة الملحة لتفريد للتعلم (مراعاة الفروق الفردية للمتعلمين).
3. التفويض المتزايد لتعلم مدى الحياة دون حواجز.
4. الحاجة الواضحة إلى خدمات تمكين عالية الجودة ومرنة.

لقد غدا واضحاً بصورة متزايدة، أن هذه النشاطات المتعلقة بإعادة الموازنة بيئياً، تعتبر حاسمة لمواجهة تحديات التعلم في القرن الواحد والعشرين. وهذه القوى تتطلب من قادة التعليم العالي إعادة النظر في كل مفاهيمهم الأساسية وتشبيهااتهم، من أجل (كيف، ومتى، وأين) يحدث التعلم، ودور المزودين والميسرين للتعلم.

لن تختفي الجامعات والكليات التي نعرفها الآن. بل بالأحرى سوف يتقدم التحول دون هواده مع تقدم عصر المعلومات، جالباً معه إبان تطوره تغييراً تدريجياً تراكمياً. وما سيجعل هذا التغيير ضرورياً ظهور الانفجار المعلوماتي، وازدياد «البحث العلمي في الشبكة» (تطور البحث العلمي ضمن الشبكة، بما في ذلك الوسائل الإلكترونية التي يمكن أن تخدم كمختبر، ومنتدى للمناظرة، وساحة جديدة لاختبار الأفكار، ونشرها)، و«مستكشفي المعرفة» (الذين يطورون القدرة على العمل مع عالم المعلومات العارم) و«عمال المعرفة» (المستخدمون الأذكياء للتكنولوجيا الذين لا يخافون التعقيد). وهنا تضمين واضح، وهو ظهور الطالب بوصفه «متعلم»، وهو الشخص الذي يتحمل مسؤولية تعليمه الخاص به، وسوف ينتقل دور الأستاذ من كونه المصدر لكل معرفة إلى كونه مرشداً، مصطنعاً ومقوماً وضامناً للإلتقان. وكما اقترح باسكاريليا وترنزيني (1991) يجب أن تصبح أهداف التدريس أكثر ارتباطاً بالحوافز والمواقف والعمليات المعرفية ذات المستوى الأعلى، وهذا ببساطة نوع من بيئة التعلم، وهنا يوجد تحد للمؤسسة بسبب أن - كما لاحظ رولي ولوجان (1995) - المزاج والوضعية العقلية لأولئك الذين في التعليم العالي غير مبرمجين للتكيف مع ذلك الضرب من التغيير الذي نصفه هنا.

إعادة التصميم وإعادة التعريف وإعادة الهندسة

إن تأثير ظهور هذه القوى سيستدعي بالضرورة تغييرات هيكلية في كليات وجامعات اليوم. فالنماذج القديمة سوف تفسح الطريق الخارجية الجديدة، فمثلاً «الدخول المفتوح» قد أصبح الآن مطلباً للمتعلم الحديث، يجبر فيه التعليم العالي، على أن يعيد النظر أو التفكير في البرامج التقليدية للشهادة العلمية لمصلحة طريقة للتعلم أكثر شبهاً بالكافيتيريا.

إضافة لذلك، فمع استمرار ظاهرة انتشار عمل الشبكات، سيتعين على الجامعات إعادة تصميم عملياتها للتلائم مع ذلك، أو تخاطر بخسارة مزية في الاقتصاد التنافسي المتنامي. كذلك، قد تحتاج الكليات والجامعات إلى تطوير أنظمة هجينة لإيجاد القدرة لدى الذين

يتعلمون لإعادة تشكيل الأنظمة، لتلائم الحاجات الفردية. كما قد يحتاجون أيضاً إلى تطوير طرق للسماح بما يُدعى «التعلم في الوقت المناسب»، الذي يبعد التعليم عن نموذج تسليم المعمل، إلى النموذج الذي يسلم الطلبات المفصلة حسب طلب العاملين في عصر المعلومات. كما أن دولينس ونوريس (1995) يشيران أيضاً إلى أن الكليات والجامعات قد تكون بحاجة إلى إعادة الهيكلة من أجل دمج أنظمة التعلم، ومعايير خدمات عصر المعلومات، وتشخيصات التعلم الشخصي، وخطط الدفع عند نقطة الدخول، ومجموعة من الخدمات الشخصية الخالية من العيوب، لترافق نظاماً تعليمياً خالياً من العيوب.

المعاني الضمنية للجامعة

يعد تخيل عالم يكون فيه التعليم، مدفوعاً بالطلب هو القاعدة، وعملية التخطيط الإستراتيجي في الكلية أو الجامعة إنما هي المضي في طريق جديدة، في رحلة خطيرة، رحلة تعد بأن تكون خطيرة بقدر ما هي مثيرة. فالتحديات كبيرة. وفي إعادة تصميم المنظمة لتحقيق مجموعة جديدة من الاتجاهات والطرق المنهجية، يجب على المخططين أن يواجهوا قضايا أساسية مثل دور غرفة الصف، وتوزيع الموارد، واتجاه برامج البحث، وكيف ستدفع المؤسسات من أجل التغييرات التي ستقوم بها، وسوف يكون من الضروري أيضاً إعادة تحديد الأدوار والمسؤوليات ضمن المنظمة المعاد مواءمتها وتصميمها، وهذا لا يمكن القيام به بشكل إنساني، إلا إذا جرى مع الزمن، ومع العناية، ومع التعليم والدعم على أساس واسع. وليست هناك طريقة مجدية للقيام بهذا خارج عملية التخطيط الإستراتيجي.

ينبغي لأي عملية تخطيط إستراتيجي جيدة التصور، أن تعالج في تطورها كيفية قيام الجامعة، بإعادة هندسة عملياتها التنظيمية، بهدف تحقيق إنتاجية وجودة أعلى بشكل دراماتيكي. وإن إدخال تكنولوجيات جديدة، وتأسيس مناهج جديدة، وابتكار وسائل جديدة للتفاعل بين الهيئة التدريسية والطلبة، وإعادة ابتكار عمليات إدارة تسجيل الطلبة في الجامعة، ومعالجة حاجات الأنظمة الأكاديمية الجديدة للرأسمال الضخم، وإقامة المزيد من التحالفات ذات المعنى بين المؤسسة وبيئاتها الأكثر أهمية، هذا كله جزءٌ من إعادة هندسة الطلبات التي ستأتي مع التحويل.

بدأت عدة مؤسسات تقوم بالتخطيط الإستراتيجي بإدخال إستراتيجيات رئيسة تتصل بهذه الحاجة للتحويل وإعادة الهندسة، فجامعة أيوا الحكومية لديها ثلاث مجموعات إستراتيجية محددة للجامعة كلها (1) تطوير فهم لمضامين العلوم والتكنولوجيا التي تنشأ. (2) توسيع نقل التكنولوجيا. (3) ضمان الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات والخدمات الحاسوبية (مكتب رئيس جامعة أيوا الحكومية، 1995). وتستخدم كلية فورت لويس (Burns, Peters, and Young, 1994) عملية التخطيط الإستراتيجي لديها «لتمكين كلية فورت لويس من إيجاد بنية تنظيمية توجهها الأقسام بصورة أقل، وذلك فيما يتصل بالخدمات الإدارية والطلابية والوظائف الأكاديمية التي يمكن أن تقوم تقريباً بما يسمى «المؤسسة الخالية من العيوب»، بحدود وحواف أقل، التي هي سهلة المنال وأكثر قداسة وتكاملاً» (ص.7). وللخطة الإستراتيجية لجامعة نورث إيسترن (الشمالية الشرقية) إستراتيجيات محددة لخدمة المتعلم طوال حياته، وتطوير تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى للتشارك بالمعرفة والموارد (لجنة توجيه التخطيط الإستراتيجي لجامعة نورث إيسترن، 1994)، ويعلن مجلس أوصياء أوهايو نظام الخطة الإستراتيجية لديه بأنه: «إذا كانت تكنولوجيا المعلومات ستصبح أداة لتحويل التعليم العالي، فإن منشآت كلية وجامعة أوهايو يجب أن تصبح في طليعة التغيير» (Gauthier, 1995, p.2). ومن الواضح أن بعض الكليات والجامعات قد سارت بشكل جيد في هذا الطريق، بينما هناك كليات وجامعات أخرى متلكئة في الخلف.

كنا قد ركزنا على التعليم العالي في كثير من هذا النقاش، لكن هناك أيضاً مسألة مخيفة أو مثبطة في النظام الحالي من العيوب الحالي، بدءاً من الصف الثاني عشر K12 إلى كليات المجتمع، إلى الجامعات الشاملة، والجامعات الكبرى، ومعدلات المتسربين مما يؤدي إلى كارثة للنظام الحالي. والدور المعاصر لكلية المجتمع لم يعالج على العموم، بينما المزيد من الطلبة الجدد يعبرون بوابات هذه المؤسسات أكثر من الذين يعبرون بوابات الكليات والجامعات. فالتعليم العالي يواجه تحد هو القيام بوضع خطط أكثر فعالية عن طريق دراسة الحاجة إلى تلاؤم أفضل من المدرسة الثانوية إلى الكلية.

ينبغي أن يعالج التخطيط الإستراتيجي المسؤول هذه القضية المنهجية، وإذا أخذنا التكنولوجيا والتكلفة المتزايدة للتعليم في كافة المستويات، فلننظر كيف يمكن تحقيق الكفايات أثناء تحسين الاحتفاظ بالطلبة في أرجاء النظام، وهذا يشير إلى الحاجة إلى إصلاح كبير، مثلاً، بما أن

المدارس الثانوية تربط نفسها بشكل فعال مع كليات المجتمع. فربما K-12 يصبح K-n (حيث n هي رقم أكبر أو أصغر من 12)، معطية كليات المجتمع دوراً أكبر لتقوم به للطلاب التقليديين بين المدرسة والعمل، وللطلاب الأكبر سناً بين العمل والجامعات. وهذا سيتطلب ارتباطاً جيداً واستخداماً حكيماً للتكنولوجيا، وخاصة في التعامل مع نقل المعلومات المستوطنة إلى قسم تعليم أدنى، وتحرير الصف في القسم الأعلى، وذلك من أجل مهارات تفكير أعظم، وتشجيع الاختبار والاستكشاف. وهذا طبعاً، موضوع ناضج للمزيد من البحث والنقاش.

أفكار ختامية

لقد حاول هذا الكتاب تطوير نموذج تخطيط إستراتيجي في الكليات والجامعات، يلائم بصورة فريدة الخصائص المميزة لمؤسسات التعليم العالي الحديثة. وهذا النموذج يختلف بعدة طرق أساسية عن نموذج العمل الأكثر تقليدية، ولكنه مع ذلك مبني على أهمية تطوير إستراتيجية طويلة الأمد، لمواءمة المؤسسة مع بيئتها، من أجل ضمان استمرارها في البقاء لأمد طويل، وفيما ثمة كثيرون داخل الجامعة يستمرون في التمرد على فكرة أن التغيير الأساسي حتمي، وآخرون بدؤوا البحث عن نماذج تغيير ستساعد على قيادة مؤسستهم خلال الأوقات الصعبة التي أمامها. وإنما نعتقد بأن نموذج التخطيط الإستراتيجي الذي وضعناه هنا يقدم طريقة تغيير إنسانية، ذات حساسية بيئية، وإبداعية، وقابلة للتكيف بشكل ممتاز مع خصوصيات التعليم العالي.

موضوعان رئيسان مركزيان

يتطلب التحويل الناجح إعداداً ناجحاً، والتخطيط الإستراتيجي يحمل وعداً بتطوير أساس ثابت من أجل التغيير، مبني على زيادة معرفة الذات، ومعرفة التغييرات الخارجية التي تؤثر على الجامعة. وكما ناقشنا خلال ما مضى، فإن التحويل الذي نشير إليه هو التغيير في نماذج التفكير، وصنع القرار، التي تمثل إدارة مؤسسات التعليم العالي في كافة المستويات. ومن خلال نمو المعرفة، يحتاج الإداريون والهيئة التدريسية والموظفون إلى البدء برؤية المشهد الضيق المحدود لما يجب القيام به، وكيف يتم ذلك، إنما هي قضايا يمكن معالجتها بشكل رائع من خلال فهم طويل الأجل لما هو الأفضل للمؤسسة، وللتعامل مع هذا التحويل طور هذا الكتاب موضوعين مركزيين محددتين، أثناء بنائه لأساس النموذج الناجح للتخطيط الإستراتيجي.

تغيير الطريقة التي يفكر الناس بها ويصنعون القرارات: كان أحد الموضوعات الرئيسية في هذا الكتاب الانتقال من التفكير وصنع القرار التقليديين إلى التفكير وصنع القرار الاستراتيجيين. ويبين كل من زبريسكي وهولمانتل (1991) أن التفكير الاستراتيجي يحدث عندما يكون صناع القرار قادرين على تصوير ما يريدون أن تكون عليه منظماتهم، وعندما يكونون قادرين على موازنة مواردهم للتنافس الناجح. فمثل هؤلاء المديرين قادرين على تقويم المخاطر والعوائد والتكاليف للبدائل الاستراتيجية المتوافرة لديهم، وتحديد الأسئلة التي يريدون إجابات إستراتيجية لها. وهؤلاء المديرين يمكن أن يفكروا منطقياً، وبشكل منتظم بخطوات التخطيط والنموذج الذي يريدون استخدامه لتفعيل تفكيرهم الاستراتيجي بعمليات المنظمة. إضافة لذلك، كما يقترح سوتاري (1993)، بينما يكون التفكير الاستراتيجي ضروري في كافة مستويات المنظمة، فمن المهم بشكل خاص أن يغرس في المستويات الوظيفية، أو ضمن أقسام محددة، حيث تصنع القرارات اليومية. وهذه قوى قوية تشكل تغييراً هاماً ذا معنى، عندما تجتمع كلها في بيئة الكلية أو الجامعة.

وفي الجامعة، يجب أن يتوقع المرء أن يكون قلب المؤسسة وروحها - هيئة التدريس - مشغولين بما يجري في مجال دراستهم الخاصة، فأعضاؤها يساعدون في تطوير وتفسير التقدم الذي يحدث في الفروع المعرفية التي ينتمون إليها، وتتم مكافأتهم على هذه النشاطات بسخاء. وبالنتيجة، فإن تركيزهم على التغيير والابتكار يتوجه منطقياً نحو فروعهم المعرفية، فهم يتوقعون من المؤسسة التي يعملون فيها تقديم الموارد والفرص والاستقرار. وهذا الرأي الضيق يمكن فهمه، ويساعد على شرح سبب ميل هيئة التدريس إلى مقاومة التغيير بمثل هذا الحماس عندما تبدأ المؤسسة باستطلاع المسار الذي تأخذ به، وكيفية إفادتها من قاعدة مواردها.

بيد أن المحدودية ليست صفة مميزة لهيئة التدريس دون سواها، فالإداريون والموظفون أصبحوا مرتاحين جداً، ومتألفين مع طريقة البرج العاجي في القيام بالأعمال. وهؤلاء الذين يديرون الكليات والجامعات مرتبطون، إلى درجة كبيرة، بالصفات الفريدة لمؤسساتهم، شأنهم في ذلك شأن هيئة التدريس، فهم يكرهون التغيير بقدر ما يكره أولئك الذين يقومون بالتدريس والبحث.

لكن عالم اليوم والغد يتغير، وذلك التغيير دراماتيكي. فعالم اليوم لم يعد يحتمل الجامعة؛ وقد بدأ يتوقع المزيد والمزيد من الاستجابة للعلل والفرص التي تميز العالم. ومن أجل الاستجابة بشكل مناسب، يجب على الكليات والجامعات أن تبذل أكثر من مجرد الاهتمام، فهي بحاجة إلى أن تشارك كثيراً مع تلك العناصر البيئية الهامة، التي تعطي فرصاً ودعمًا لأمد طويل. وهذا يتطلب طريقة تفكير جديدة كلياً.

لا يمثل «العمل كالمعتاد»، أو «القديم هو نفسه»، نموذج صنع القرار والتفكير الإداري، اللذين تتطلع إليهما القوى البيئية الجديدة، بل إنها بالأحرى، تتطلع إلى صنع القرار والنشاطات الإدارية التي تلبى حاجاتها. ومن منظور داخلي، هذا يتطلب أن يتم التفكير وصنع القرار داخل سياق هذه العلاقة التي تنشأ. فبرامج الكليات والجامعات وممارسات العمل وسطح الحدود المشتركة بين المؤسسة والمجموعة البيئية الحاسمة يجب أن تصبح أكثر مواءمة، وإلا تتعرضت المؤسسة لخطر أن تصبح غير ذات علاقة.

ربما يكون هذا التحدي الأكبر، ولكنه أيضاً الفائدة الكبرى لعملية التخطيط الإستراتيجي، ولا يمكن القيام به على المدى القصير. فهئية التدريس والموظفون والإداريون يجب عليهم جميعاً أن يتعلموا فوائد التفكير بشكل إستراتيجي، دون مشقة كبيرة وعلى الفور، وقد يكون هذا صعب التحقيق. ومع ذلك، فإن الزمن والمثابرة يمكن أن يحدثا تغييراً أساسياً في المؤسسة. ولذلك فالعملية، رغم أنها لا يمكن أن تتجج إلا إذا كانت تشاركية فعلاً، تحتاج إلى الدعم القوي الثابت من الإداريين في القمة، والهيئات المسؤولة، ومع قيام هذه الهيئات والقادة الآخرون في الكلية والجامعة بممارسة مستمرة للتفكير الإستراتيجي وصنع القرار الإستراتيجي في مجالات مسؤولياتهم، فإن النموذج يمكن أن يمتد إلى كافة أرجاء المؤسسة، وخاصة إذا كان الأعضاء الرئيسون في الجامعة، جزءاً من مبادرة التخطيط الإستراتيجي الشامل. ومع الزمن، سيحدث التغيير.

تغيير التعليم الذي يقوده المزود

وهذا موضوع مركزي آخر ينطوي على حافز لتطوير أو دعم البرمجة الأكاديمية. فرفاهية نموذج التعليم ذي المزود، آتية إلى نهايتها. وحين كان تطوير المعرفة مسؤولية هيئة التدريس في الكلية والجامعة، فإن هذا التطوير كان توجهه ينبع من ذات المؤسسة أكثر من كونه حساساً للحاجات والرغبات الفعلية للبيئة الخارجية.

ولقد كان هذا حسن جداً طوال قرون من الزمن، لأن المجتمع كان وراء ما كانت تقول الجامعة أنها تستطيع المضي إليه. لكن الآن لم تعد الحالة كذلك، فمع تطور عصر المعلومات، والتقدم الذي لا يمكن تخيله في النقل والاتصالات، والذي يحدث بصورة أسرع وأضخم من تهيئة المرء لنفسه للتعامل معه، وتجد الكليات والجامعات نفسها في وضع يجبرها على اللحاق بسرعة، بحيث لم تعد تستطيع تقرير ما هي البرامج التي تقدمها على أساس ما تعتقد بأن العالم سوف يحتاج لها، فالعالم الآن يصنع ذاك القرار، ويتوقع من مؤسسات التعليم العالي أن تستجيب له.

بالنسبة لتلك المؤسسات التي تطور وسائل تفاعل مناسب مع تلك العناصر من بيئاتها التي تحتاج إلى خبرتها وابتكارها، فإن النتيجة هي شراكة تفيد الجميع. أما المؤسسات التي تصر على تقديم البرامج التي ترى أنها الأفضل للمجتمع كي يستفيد منها، فإنها تخاطر بالموت أو ما هو أسوأ من الموت، بأن تصبح ليست بذات علاقة.

بدلاً من ذلك، فإن فهم من هو الطالب، وما يحتاجه، يعتبر معتقداً مركزياً في التخطيط الإستراتيجي الناجح. فهذا الطالب آتٍ من، ويمثل مجتمع يتغير كل يوم، وهو يمثله، وسوف يدخل عالم العمل، الذي سيطلب مهارات ومعرفة مبنية على أساس الحاجات المعقدة للتكنولوجيا الناشئة. والجامعة هي محطة خدمات معرفية تساعد الطالب على الحصول عليها حيثما كان، وإلى حيث يحتاج أن يذهب. فإذا كانت الجامعة لا تستطيع أن تزود الطالب بشكل ملائم بأسس أو قواعد المهارات والمعرفة التي يحتاجها، فعندئذ سيبدأ الطالب العالمي بالبحث عن مصادر إعداد أخرى، تستطيع القيام بذلك.

وعلى أي حال، فإن البيئات التي تتطلب هذا النوع من الخدمات والربط تتجاوز بيئة الطالب. فبالنسبة للكليات والجامعات التي تدعمها الولاية، فالصيحات المطالبة بالصلة الوثيقة بالموضوع والصادرة عن المشرعين إلى دافعي الضرائب، قد أصبحت كثيرة جداً، وبالنسبة للجامعات والكليات الخاصة، فإن اهتمام الخريجين والهيئات الحاكمة واضحة وحادة أيضاً (ربما أكثر، لأن قاعدة مواردهم أكثر هشاشة). والتخطيط الإستراتيجي يقدم جسوراً لمواجهة هذه التحديات.

تعزيز الأمد القصير بالأمد الطويل

هناك جزء من عملية التحول، التي وصفناها، وهو وضع مضمون النشاط الإداري والبرمجة الأكاديمية، ضمن إطار العمل طويل الأمد، الذي تتجه إليه المؤسسة. وتنتج عن هذا فائدتان إيجابيتان. أولاً: يصبح من الأسهل تطوير الأولويات على المدى القصير، لأن هناك الآن مرجع في الموضوع الملائم، ليساعد الإداريين والموظفين وهيئة التدريس على تقرير أين يجب أن تتركز الموارد؟ أو أين يجب تشجيع الابتكار؟ وهذا من الأهمية بمكان، لأنه في العالم الذي أصبحت فيه الموارد الآن ثمينة، يبدو أن المستقبل يعد بموارد أقل كثيراً للقيام بالعمل المطلوب من الكليات والجامعات أن تقوم به. وقد سبق أن أصبح من المهم للمؤسسة أن تختار بحكمة، عندما تقرر توزيع مواردها، ولكن في وضع بيئي عدائي بشكل متزايد فإن استخدام الموارد الحالية لتساعد على إبقاء مؤسسة الغد، يصبح مسؤولية أكثر خطورة. والتخطيط الإستراتيجي هو الطريقة المنطقية الوحيدة التي تساعد على ضمان أن العوامل الناجحة طويلة الأمد قد تم تحديدها بشكل مناسب. وعندما تأخذ هذه العوامل مكانها، عندئذ يكون تحديد الأولويات على المدى القصير أسهل، ويساعد على ضمان المدى البعيد.

ثانياً: يجب على الإداريين والموظفين وهيئة التدريس صنع القرارات من منظور مؤسستاتي، وليس من آرائهم التقليدية محدودة الأفق، وكما اعترفنا خلال هذا الكتاب، فإن هذا صعب. فالكليات والجامعات محدودة الأفق بطبيعتها، وبما أن الإخلاص أو الولاء للمؤسسة أقل قوة من الإخلاص للفرع العلمي الخاص بالمرء، فليس من غير المعتاد لهيئة التدريس في معظم الجامعات أن تفكر بشكل ضيق. وهذه الحالة قد تكون لا بأس بها لكليات وجامعات أمس. أما اليوم فالمؤسسة تحتاج إلى ولاء ودعم جميع مواردها البشرية إذا كان لها أن تنجح. وعندما يصبح خير الجميع ضرورياً في المعادلة الأكاديمية، يبدأ الولاء للمؤسسة في الظهور والتنافس بنجاح، مع الولاء للاختصاص العلمي.

وطبعاً، ليس هناك شيء في بنية المكافأة المقبولة يكافئ الهيئة التدريسية لولائها للمؤسسة. فالمكافآت تستند إلى البحث والتدريس. ومع ذلك، فإن البيئة المنبثقة قد تجعل الوقت مناسباً للنظر في نظام المكافآت في التعليم العالي، وتصنع قرارات جديدة مبنية على الحقائق الجديدة. وقد سبق أن انتقل موضوع التثبيت بعد الاختبار من الأرض المقدسة إلى همسات عامة في الأماكن

التشريعية، وربما يكون أحكم مضمار للعمل بالنسبة للكليات والجامعات، أن تواجه هذه القضايا، وتتخذ بنفسها القرارات المعتدلة المناسبة، بدلاً من المخاطرة بأن يقوم أناس من الخارج بصنع هذه القرارات، ويمكن لجهد التخطيط الإستراتيجي الناجح، أن يساعد المؤسسات على تشكيل هذه القرارات، وإذا لم تتخذ المبادرة فإن الخطر حقيقي.

التخطيط للبقاء والازدهار

في حين أن السبب القاهر للتخطيط الإستراتيجي هو الاستمرار في البقاء عبر مواءمة أفضل للمؤسسة مع بيئاتها الأكثر أهمية، فإن التخطيط يمكنه أيضاً أن يساعد المؤسسة على الازدهار. وكنا قد ألمحنا إلى هذه النتيجة خلال هذا الكتاب، ولكن ربما يكون مماثلاً في الأهمية والبساطة، التأكيد أن الكلية أو الجامعة ستكون موجودة خلال عدة سنوات قادمة.

يعني الازدهار في التعليم العالي أشياء كثيرة على كثير من الجبهات. فمن الناحية الإدارية: قد يكون معناه أكثر من ميزانيات متوازنة، إذ يمكن أن يعني ازدهار المواهب والعلاقات العامة الإيجابية. ومن منظور الموظفين: قد يكون مؤداه رواتب تعادل القيمة الشرائية (أو الأفضل، مكان ما أعلى من التعادل) وظروف عمل إيجابية. وبالنسبة لهيئة التدريس: فالازدهار قد يعني اكتشافات غنية جديدة، وطرق جديدة مثيرة للتفاعل مع الطلبة، وأعمال منشورة تتصف بالجودة، وتلقى الاعتراف ضمن الاختصاص العلمي. وبالنسبة للمجتمع المحلي وما وراءه: فالازدهار في التعليم العالي قد يعني أن الذين هم في البرج العاجي يصغون ويستجيبون بطريقة تساعد على تحسين جودة الحياة وإنتاجيتها، وبكلمات أخرى، فالازدهار يجب أن يعني أن كل واحد يفوز.

ولما كان تعريف الازدهار يختلف من جامعة إلى أخرى، فيجب أن تضم عملية التخطيط الإستراتيجي عقيدة الازدهار كنتائج مخطط لها. ومع النتائج الأخرى المخطط لها، تتزايد الصلة الوثيقة بالموضوع والشراكة مع أصحاب المصلحة الإستراتيجية، كما يمكن للمخططين تصميم المستقبل الذي يقدم المكافأة. وفيما لم يعد بإمكان الجامعة أن تتمتع بالمزايا والمكانة التي كانت لها في الماضي، لكن لديها الآن فرصة تحديد الوضع اللائق لها في المجتمع الذي لا يزال قوياً قابلاً للحياة والتقدم وضرورياً للازدهار، كما كان التعليم دائماً، فلكل كلية وجامعة

فرصة لتطوير حصتها من ذاك الموضع اللائق، والقيام بهذا بطريقة تفيد الجميع، وهذا هو الخيار الذي اختاره أولئك الذين يقومون بالتخطيط الإستراتيجي الأساسي.

لا يحتاج المستقبل لأن يكون العالم المظلم المجهول. ومن المؤكد أنه مع ازدياد إيقاع التغيير، وتسارع تعقيد الحياة يمكن للمستقبل أن يكون قاسياً غير رحيم، وبالعكس، فإن المستقبل ينطوي دائماً على فرص وتحديات تكافئ الذين يفهمونها ويستفيدون منها. والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال قد حافظ على هذا الوعد لأكثر من ثلاثين عاماً. وبالنسبة لكليات وجامعات اليوم، فإنها ليست منيعة من العالم الذي تعيش فيه، والتخطيط الإستراتيجي يمكن أن يكون طريقة تدخل منطقية وفعالة، تحدد الاتجاه المناسب نحو مستقبل سوف تزدهر فيه.

المراجع

- Ackoff, R. L. *Concepts of Corporate Strategy*. New York: Wiley, 1970.
- Aggarwal, R. "Systematic Strategic Planning at a State University: A Case Study of Adapting Corporate Planning Techniques." *Innovative Higher Education*, 1987, 11(2), 123-135.
- Akkermans, H. A., and Van Aken, J. E. "Process-Related Problems in Operations Strategy." *International Studies of Management and Organization*, 1992, 22(4), 6-20.
- Allen, G. "Defining the Mission Is Crucial to Long-Term Success." *Manufactured Home MERCHANDISER*, Aug. 1993, pp. 24-25.
- Ansoff, H. I., Avenr, J., Brandenburg, R. G., Portner, F. E., and Radosevich, R. "Does Planning Pay? The Effect of Planning on Success of Acquisition in American Firms." *Long-Range Planning*, Dec. 1970, p. 207.
- Appleby, D., and Carrillo, E. "The Specialized Program in the Small Liberal Arts College." *Educational Research Quarterly*, 1990, 14(1), 21-28.
- Bank, B. J., Biddle, B. J., and Slavings, R. L. "What Do Students Want? Expectations and Undergraduate Persistence." *The Sociological Quarterly*, 1992, 33(3), 321-355.
- Barnett, R. "Linking Teaching and Research." *Journal of Higher Education*, 1992, 63(6), 618-636.
- Bedian, A. G., and Zammuto, R. F. *Organizational Theory and Design*. Orlando: Dryden Press, 1991.
- Birnbaum, R. "The Latent Organizational Functions of the Academic Senate: Why Senates Do Not Work but Will Not Go Away." In R. Birnbaum (ed.), *Faculty in Governance: The Role of Senates and Joint Committees in Academic Decision Making*. New Directions for Higher Education, no. 75. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Blaisdell, M. L. "Academic Integration: Going Beyond Disciplinary Boundaries." *New Directions for Higher Education*, no. 54. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Blumenstyk, G. "Private Colleges Scramble to Deal with Rising Costs of

- Financial Aid." *The Chronicle of Higher Education*, Apr. 21, 1993, pp. A33–A35.
- Bollinger, J. G. "Strategic Planning in an Academic Environment." *Engineering Education*, 1990, 80, 19–22.
- Botstein, L. "Structuring Specialization as a Form of General Education." *Liberal Education*, 1991, 77(2), 10–19.
- Bottrill, K. V., and Borden, V.M.H. "Appendix: Examples from the Literature." In V.M.H. Borden and T. W. Banta (eds.), *Performance Indicators: Guides for Strategic Decision Making*. New Directions for Institutional Research, no. 82. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Brady, J. "The Search for Mission Control." *Folio*, 1993, 22, 42, 51.
- Brandt, R. "On Strategic Management: A Conversation with George Wilkinson." *Educational Leadership*, Apr. 1991, pp. 22–25.
- Breneman, D. W. "Higher Education: On a Collision Course with New Realities." *Association of Governing Boards Occasional Paper no. 22*. Washington, D.C.: Association of Governing Boards, 1994.
- Broad, W. J. "Top Quark, Last Piece in Puzzle of Matter, Appears to Be in Place." *The New York Times*, Apr. 26, 1994, pp. A1, B10.
- Brown, D. G. "The University of North Carolina at Asheville." In D. W. Steeples (ed.), *Successful Strategic Planning: Case Studies*. New Directions for Higher Education, no. 64. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Bruton, G. D., and Hildreth, W. B. "Strategic Public Planning: External Orientations and Strategic Planning Team Members." *American Review of Public Administration*, 1993, 23(4), 307–317.
- Bryson, J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Bryson, J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. (Rev. ed.) San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Bryson, J. M., and Bromiley, P. "Critical Factors Affecting the Planning and Implementation of Major Projects." *Strategic Management Journal*, 1993, 14, 319–337.
- Burke, W. W. *Organization Development: Principles and Practices*. New York: Little, Brown, 1982.
- Burns, S., Peters, P., and Young, C. "Fort Lewis College: Strategic Plan for Instructional Technology." [<http://www.fortlewis.edu/comtel/develop/etsplan.html>]. 1994.
- Byars, L. L. *Strategic Management*. (3rd ed.) New York: HarperCollins, 1991.
- Byrne, J. A. "Virtual B-Schools." *Business Week*, Oct. 23, 1995, pp. 64–68.
- Calfee, D. L. "Get Your Mission Statement Working!" *Management Review*, Jan. 1993, pp. 54–57.
- Campbell, A. "The Power of Mission: Aligning Strategy and Culture."

- Planning Review Special Issue: Conference Executive Summary*, Sept./Oct. 1992, pp. 10–12, 63.
- Canary, H. W., Jr. "Linking Strategic Plans with Budgets." *Government Finance Review*, Apr. 1992, pp. 21–25.
- Candy, P. C., and Crebert, R. G. "Ivory Tower to Concrete Jungle." *Journal of Higher Education*, 1991, 62(5), 570–592.
- Capon, N., Farley, J. U., and Hulbert, J. M. "Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence." *Journal of Management Studies*, 1994, 31(1), 105–110.
- Carroll, S. J., and Tosi, H. L. *Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair Press, 1977.
- Carter, D. J., and Wilson, R. *Minorities in Higher Education, 1994, Thirteenth Annual Report*. Washington, D.C.: American Council on Education, 1995.
- Carter, R. B., Nilakanta, S., and Norris, D. "Strategic Planning for Information Systems: The Evidence from a Successful Implementation in an Academic Setting." *Journal on Research on Computing in Education*, 1991, 24(2), 280–288.
- Chaffee, E. E., and Sherr, L. A. *Quality: Transforming Postsecondary Education*. Washington, D.C.: George Washington University Press, 1992. (ED 351922)
- Chiarelott, L., Reed, P., and Russell, S. C. "Lessons in Strategic Planning Learned the Hard Way." *Educational Leadership*, Apr. 1991, pp. 36–39.
- Chickering, A. W., and Gamson, Z. F. "Seven Principles for Good Practices in Undergraduate Education." In A. W. Chickering and Z. F. Gamson (eds.), *Applying the Seven Principles for Good Practice in Undergraduate Education*. New Directions in Teaching and Learning, no. 47. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Chorn, N. H. "The 'Alignment' Theory: Creating Strategic Fit." *Management Decisions*, 1991, 29(1), 20–24.
- Clinchy, E. "Higher Education: The Albatross Around the Neck of Our Public Schools." *Phi Beta Kappan*, 1994, 75(10), 745–751.
- Cline, N. M., and Meringolo, S. M. "A Strategic Planning Imperative: The Penn State Experience." In J. F. Williams II (ed.), *Strategic Planning in Higher Education*. Binghamton, N.Y.: Haworth Press, 1991.
- Collins, J. C., and Porras, J. I. "Organizational Vision and Visionary Organizations." *California Management Review*, Fall 1991, pp. 31–52.
- Cope, R. G. *High Involvement Strategic Planning: When People and Their Ideas Really Matter*. Oxford, Ohio: The Planning Forum, 1989.
- Cruse, D. R., and Cruse, D. "Tenure Decisions in an Era of Specialization." *Journal of Home Economics*, Fall 1991, pp. 40–43.
- Cross, R. H. III. "Strategic Planning: What It Can and Can't Do." *SAM Advanced Management Journal*, 1987, 53, 13–16.

- Cyert, R. M. "Carnegie Mellon University." In D. W. Steeples (ed.), *Successful Strategic Planning: Case Studies*. New Directions for Higher Education, no. 64. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Daly, W. T. "Teaching and Scholarship." *Journal of Higher Education*, 1994, 65(1), 45-57.
- Das, T. K. "Time: The Hidden Dimension in Strategic Planning." *Long Range Planning*, 1991, 24(3), 49-57.
- David, F. R. *Strategic Management*. (3rd ed.) Old Tappan, N.J.: Macmillan, 1991.
- Dean, J. W., Jr., and Sharfman, M. P. "Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness." *The Academy of Management Journal*, 1996, 39(2), 368-396.
- Detomasi, D. "Mission Statements: One More Time." *Planning in Higher Education*, 1995, 24(1), 31-35.
- Dill, D. "Rethinking the Planning Process." *Planning for Higher Education*, 1991, 22(2), 8-13.
- Dodd, J. L. "President's Page: Strategic Thinking, Strategic Action." *Journal of the American Dietetic Association*, 1992, 92(6), 750-751.
- Doerle, C. "Strategic Planning Is for Everybody." *Institutional Distribution*, Dec. 1991, pp. 16, 158.
- Dolence, M. G., and Norris, D. M. "Using Key Performance Indicators to Drive Strategic Decision Making." In V. Borden and T. Banta (eds.), *Performance Indicators: Guides for Strategic Decision Making*. New Directions for Institutional Research, no. 82. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Dolence, M. G., and Norris, D. M. *Transforming Higher Education*. Ann Arbor, Mich.: Society for College and University Planning, 1995.
- Dominick, C. A. "Revising the Institutional Mission." In D. W. Steeples (ed.), *Managing Change in Higher Education*. New Directions for Higher Education, no. 71. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Dooris, M. J., and Lozier, G. G. "Adapting Formal Planning Approaches: The Pennsylvania State University." In F. A. Schmidlein and T. H. Milton (eds.), *Adapting Strategic Planning to Campus Realities*. New Directions for Institutional Research, no. 67. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Eaton, G. P., and Adams, J. W. "Strategic Planning at Iowa State University: Affirmation and Expectations." In J. F. Williams II (ed.), *Strategic Planning in Higher Education*. Binghamton, N.Y.: Haworth Press, 1991.
- Eddy, E. D., Jr. "The First Hundred Years, in Retrospect and Prospect." In E. J. Nesius (ed.), *Development of Land-Grant Colleges and Universities and Their Influence in the Economic and Social Life of People*. Morgantown, W.V.: Office of Publications, West Virginia University, 1963.
- Ehrlich, E. M. "Firms of the Future." *Executive Denver*, May 1995, pp. 9-28.
- Etzioni, A. *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1964.

- Farmer, D. W. "Strategies for Change." In D. W. Steeples (ed.), *Managing Change in Higher Education*. New Directions for Higher Education, no. 71. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Flack, H. "Three Critical Elements in Strategic Planning." *Planning for Higher Education*, 1994, 23(1), 24–31.
- Floyd, S. W., and Wooldridge, B. "Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation." *Academy of Management Executive*, 1992, 6(4), 27–39.
- Foote, E. T. II. "The University of Miami." In D. W. Steeples (ed.), *Successful Strategic Planning: Case Studies*. New Directions for Higher Education, no. 64. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Fountoukidis, D., Hahn, M., and Voos, J. "Planning in Academic Departments." *Planning in Higher Education*, 1995, 23(3), 49–56.
- Frank, D. "Faculty Take Charge of Planning Process." *FOCUS Articles*. [<http://www.rutgers.edu/University/Focus/articlesfeb23/volume.1.shtml>]. Feb. 23, 1996.
- French, W. M. *America's Educational Tradition*. Lexington, Mass.: Heath, 1964.
- Gardner, D. P. "Managing Transitions in a Time of Acute Modernity." *Trusteeship*, 1995, 3(4), 10–15.
- Gauthier, H. "The Challenge is Change: Moving from Teaching to Learning." [http://www.bor.ohio.gov/plandocs/newsletter_oct95.html]. Oct. 1995.
- Gilbert, J. T. "'Faster! Newer!' Is Not a Strategy." *SAM Advanced Management Journal*, 1993, 58, 4–8.
- Gilmour, J. E., Jr. "Participative Governance Bodies in Higher Education: Report of a National Study." In R. Birnbaum (ed.), *Faculty in Governance: The Role of Senates and Joint Committees in Academic Decision Making*. New Directions for Higher Education, no. 75. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Gratch, B., and Wood, E. "Strategic Planning: Implementation and First-Year Appraisal." *The Journal of Academic Librarianship*, 1991, 17(1), 10–15.
- Green, C. A. "Targeting New Markets." In D. W. Steeples (ed.), *Managing Change in Higher Education*. New Directions for Higher Education, no. 71. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Green, J. S. "Planning at a Small Institution: Bradford College." In F. A. Schmidlein and T. H. Milton (eds.), *Adapting Strategic Planning to Campus Realities*. New Directions for Institutional Research, no. 67. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Green University Institute for the Environment. "About the Green University Initiative." [<http://gwis2.circ.gwu.edu/~greenu/gfp.html>]. 1996.
- Gumport, P. "The Contested Terrain of Academic Program Reduction." *Journal of Higher Education*, 1993, 64(3), 283–311.
- Guskin, A. E. "Restructuring the Role of Faculty." *Change*, Sept./Oct. 1994, pp. 16–25.

- Haiss, P. R. "The Evolution of Strategy and Strategy as Evolution." *World Futures*, 1993, 36, 21–29.
- Hall, M. C., and Elliott, K. M. "Strategic Planning for Academic Departments: A Model and Methodology." *Journal of Marketing for Higher Education*, 1993, 4(1/2), pp. 295–308.
- Hambrick, D. C. "What If the Academy Actually Mattered?" *The Academy of Management Review*, 1994, 19(1), 11–16.
- Hanson, E. M., and Henry, W. "Strategic Marketing for Educational Systems." *NASSP Bulletin*, Nov. 1993, pp. 79–88.
- Hardy, C. "The Cultural Politics of Retrenchment." *Planning in Higher Education*, 1990, 21(4), 16–20.
- Hardy, C. "Configuration and Strategy Making in Universities." *Journal of Higher Education*, 1991, 62(4), 363–393.
- Harrison, J. S., and St. John, C. H. *Strategic Management of Organizations and Stakeholders*. St. Paul: West, 1994.
- Herbert, T. T. *Dimensions of Organizational Behavior*. (2nd ed.) Old Tappan, N.J.: Macmillan, 1981.
- Herold, D. M. "Long-Range Planning and Organizational Performance." *Academy of Management Journal*, Mar. 1973, pp. 91–102.
- Hersey, P., and Blanchard, K. H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988.
- Hinsdale, B. A. "Horace Mann and the Common School Revival in the United States." In N. M. Butler (ed.), *The Great Educators*. New York: Scribner, 1898.
- Honan, J. P. "Monitoring Institutional Performance." *AGB Priorities*, 1995, 5, 1–15.
- Horne, E. V. "The Diploma: Time Card or Stamp of Approval?" *Trusteeship*, 1995, 3(2), 5.
- Houston, P. D., and Schneider, J. "Drive-By Critics and Silver Bullets." *Phi Beta Kappan*, 1994, 75(10), 779–782.
- Hunger, J. D. and Wheelen, T. L. *Strategic Management*. (5th ed.) Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1996.
- Hussar, W. J. *Projections of Education Statistics to 2005: Pocket Projections*. Washington, D.C.: National Center for Education Statistics, Feb. 1995.
- Hyatt, J. A. "Strategic Restructuring: A Case Study." In W. E. Vandament and D. P. Jones (eds.), *Financial Management: Progress and Challenges*. New Directions for Higher Education, no. 83. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Iowa State University President's Office. "The Strategic Plan for 1995–2000: Iowa State's Aspiration." [http://www.iastate.edu/~pres_info/2000/aspire.html]. Apr. 1995.
- Ireland, R. D., and Hitt, M. A. "Mission Statements: Importance, Chal-

- lenge, and Recommendations for Development." *Business Horizons*, May-June 1992, pp. 34-42.
- Jaschik, S. "Regional Public Colleges Resist Their States' Demands That They Specialize." *The Chronicle of Higher Education*, Apr. 22, 1992, pp. A31-A32.
- Johnstone, D. B. "College at Work: Partnerships and the Rebuilding of American Competence." *Journal of Higher Education*, 1994, 65(2), 168-182.
- Jones, L. W. "Strategic Planning: The Unrealized Potential of the 1980s and the Promise of the 1990s." In L. W. Jones and F. A. Nowotny (eds.), *An Agenda for the New Decade. New Directions for Higher Education*, no. 70. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Jonsen, R. W. "The Environmental Context for Postsecondary Education." In Callom, P. M. (ed.), *Environmental Scanning for Strategic Leadership. New Directions for Institutional Research*, no. 52. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., and Jick, T. D. *The Challenge of Organizational Change*. New York: Free Press, 1992.
- Kaufman, R. "Beyond Tinkering: Education Restructuring That Will Work." *International Journal of Educational Reform*, 1993, 2(2), 154-165.
- Kaufman, R., and Herman, J. "Strategic Planning for a Better Society." *Educational Leadership*, Apr. 1991, pp. 8-14.
- Keller, G. *Academic Strategy*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983.
- Keller, G. "The Changing Milieu of Education Planning." *Planning in Higher Education*, 1994-1995, 23(2), 23-26.
- Keller, G. "The Vision Thing in Higher Education." *Planning in Higher Education*, 1995, 23(4), 8.
- Kember, D., and Gow, L. "Orientations to Teaching and Their Effect on the Quality of Student Learning." *Journal of Higher Education*, 1994, 65(1), 58-74.
- Kenny, S. S. "Using Business Leaders for Academic Planning." *Planning for Higher Education*, 1993, 21(3), 21-26.
- Kerr, C. *The Uses of the University*. (3rd ed.) Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982.
- Kitching, I. "A History of Anglia Polytechnic University 1858-1994." [http://bridge.anglia.ac.uk/~systimk/five_years/index.html]. Dec. 1994.
- Klimoski, V. J. "Recapturing the Value of Mission." *Adult Learning*, Oct. 1991, pp. 19, 20, 27.
- Knights, D., and Morgan, G. "Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique." *Organization Studies*, 1991, 12(2), 251-273.
- Kuhn, T. S. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

- Kukalis, S. "Determinants of Strategic Planning Systems in Large Organizations: A Contingency Approach." *Journal of Management Studies*, 1991, 28(2), 143-160.
- Lammers, T. "The Effective and Indispensable Mission Statement." *INC.*, Aug. 1992, pp. 75-77.
- Langelier, G. H. "The Vision Trap." *Harvard Business Review*, Mar./Apr. 1992, pp. 46-55.
- Lee, B. A. "Campus Leaders and Campus Senates." In R. Birnbaum (ed.), *Faculty in Governance: The Role of Senates and Joint Committees in Academic Decision Making*. New Directions for Higher Education, no. 75. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Lee, C. "The Vision Thing." *Training*, Feb. 1993, pp. 25-34.
- Leontiades, M. "The Confusing Words of Business Policy." *The Academy of Management Review*, 1982, 7(1), 45-48.
- Leslie, D. W., and Fretwell, E. K. *Wise Moves in Hard Times: Creating and Managing Resilient Colleges and Universities*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Levine, A., and Associates. *Shaping Higher Education's Future: Demographic Realities and Opportunities, 1990-2000*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Lipset, S. M. *Rebellion in the University*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers, 1993.
- Lively, K. "Anatomy, at a Price." *The Chronicle of Higher Education*, 1995, 41(14), A20-A26.
- Lovett, C. "How to Start Restructuring Our Colleges." *Planning in Higher Education*, 1996, 24(3), 18-22.
- Luft, R. L., and Noll, C. L. "The Changing Profile of Business Education at NABTE Institutions." *Business Education Forum*, 1993, 47(4), 8-11.
- MacTaggart, T. J. "Restructuring and the Failure of Reform." In T. J. MacTaggart and Associates, *Restructuring Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- MaGrath, C. P. "Looking Forward: The Twenty-First Century Land-Grant University." Speech delivered in Ft. Collins, Colorado, Feb. 7, 1995.
- Marshall, E., and Palca, J. "Cracks in the Ivory Tower." *Science*, 1992, 257, 1196-1201.
- Martinsons, M. G. "Strategic Innovation: A Lifeboat for Planning in Turbulent Waters." *Management Decisions*, 1993, 31(8), 4-11.
- Mathews, K. W. "Allocating Resources as a Means of Inducing and Responding to Change." In D. W. Steeples (ed.), *Managing Change in Higher Education*. New Directions for Higher Education, no. 71. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Matthes, K. "Strategic Planning: Define Your Mission." *HR Focus*, 1993, 70, 11-12.

- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D. "An Integrative Model of Organizational Trust." *The Academy of Management Review*, 1995, 20(3), 709–734.
- Mayhew, L. B., Ford, P. J., and Hubbard, D. L. *The Quest for Quality: The Challenge for Undergraduate Education in the 1990s*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- McCloskey, D. N. "Invisible Colleges and Economics: An Unacknowledged Crisis in Academic Life." *Change*, Nov./Dec. 1991, pp. 10–11, 54.
- McSherry, J. "Mission Statements Galore." *Business Quarterly*, Spring 1994, pp. 9–10.
- Menand, L. "What Are Universities for?" *Harper's*, Dec. 1991, pp. 47–56.
- Mercer, J. "Public-College Officials Grope for Ways to Keep a Lid on Tuition." *The Chronicle of Higher Education*, Jan. 27, 1993, pp. A32–A33.
- Meredith, M. "What Works (and Doesn't) in Planning." *Planning for Higher Education*, 1993, 22(1), 28–30.
- Miles, R. E., and Snow, C. C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- Mintzberg, H. "The Fall and Rise of Strategic Planning." *Harvard Business Review*, 1994a, 72(1), 107–114.
- Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994b.
- Morgan, N. A., and Piercy, N. F. "Increasing Planning Effectiveness." *Management Decisions*, 1993, 31(4), 55–58.
- Morrill, R. L. "Centre College of Kentucky." In D. W. Steeples (ed.), *Successful Strategic Planning: Case Studies*. New Directions for Higher Education, no. 64. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Morrison, J. L., and Brock, D. M. "Organizational Planning and Policy Analysis: Combining Theory with Experiential Learning." *Innovative Higher Education*, 1991, 15(2), 137–151.
- Morrison, J. L., Renfro, W. L., and Boucher, W. I. *Futures Research and the Strategic Planning Process: Implications for Higher Education*. Washington, D.C.: Association for the Study of Higher Education–Educational Resources Information Center, 1984.
- Munitz, B. "Wanted: New Leadership for Higher Education." *Planning in Higher Education*, 1995, 24(1), 9–16.
- National Center for Higher Educational Management Systems. *News*, May 1995.
- National Commission on Excellence in Education. *A Nation at Risk*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1983.
- Nebgen, M. "The Key to Success in Strategic Planning Is Communication." *Educational Leadership*, Apr. 1991, pp. 26–28.
- Nelton, S. "Put Your Purpose in Writing." *Nation's Business*, Feb. 1994, pp. 61–64.

- Neumann, A. "The Thinking Team: Toward a Cognitive Model of Administrative Teamwork in Higher Education." *Journal of Higher Education*, 1991, 62(5), 485-513.
- Newman, G. "Worried About Vision? See an Optometrist." *Across the Board*, Oct. 1992, pp. 7-8.
- Newport, S., Dess, G. G., and Rasheet, A.M.A. "Nurturing Strategic Coherency." *Planning Review*, Nov./Dec. 1991, pp. 18-22, 26, 27, 47.
- Newton, R. "The Two Cultures of Academe: An Overlooked Planning Hurdle." *Planning in Higher Education*, 1992, 21(1), 8-14.
- Noorda, S. J., and Dallinga-Hunter, C. E. "Information in Support of Decision Makers in Higher Education." *Higher Education Management*, 1992, 4(3), 271-283.
- Northeastern University Strategic Planning Steering Committee. "The Connected Community: A Strategic Plan for Northeastern's Second Century." [<http://iris.acs.neu.edu:8080/provost/stplan/welcome.html>]. 1994.
- Nutt, P. (ed.). *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Nutt, P. C., and Backoff, R. W. *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Office for University Information Technologies, Villanova University. "Relationships of Goals to 'A Future of Promise': The Villanova University Strategic Plan." [<http://153.104.1.8/admin.unit/polproc/future.htm>]. 1995.
- Ohio Board of Regents. "The Concept and Preparation of a Functional Mission." [<http://www.bor.ohio.gov/plandocs/functmiss.html>]. Apr. 1993.
- Ohio Board of Regents. "Kent State University Functional Mission Statement." [<http://www.bor.ohio.gov/fms/fmksu.html>]. 1995.
- Pascarella, E. T., and Terenzini, P. T. *How College Affects Students: Findings and Insights from Twenty Years of Research*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Perelman, L. J. *School's out*. New York: Avon, 1992.
- Pfeffer, J. *Managing with Power*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1992.
- Philpott, M. "Business Beyond Our Borders: An Integrated Approach." *Business Education Forum*, 1994, 48(3), 21-23.
- Pickert, S. M. *Preparing for a Global Community: Achieving an International Perspective in Higher Education*. Washington, D.C.: George Washington University Press, 1992. (ED 350971)
- Pilon, D. H. "Emerging Needs for Consultants in Higher Education." In J. F. Wergin (ed.), *Using Consultants Successfully*. New Directions for Higher Education, no. 73. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

- Placenti, F. M. "Firm Must First Know Its Mission." *The National Law Journal*, Jan. 13, 1992, pp. 23, 26.
- Porter, M. E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.
- Porter, M. E. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985.
- Prince, P. "The Case for Restructuring." Clemson University faculty meeting, 1995.
- Pulliam, J. D. *The History of Education in America*. (4th ed.) Columbus, Ohio: Merrill, 1988.
- Quinn, J. B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1980.
- Raghunathan, B., and Raghunathan, T. S. "Information Systems Planning and Effectiveness: An Empirical Analysis." *OMEGA International Journal of Management Science*, 1991, 19(2/3), 125-135.
- Ray, S. "B. C. Pavilion Corpis. Buckley: Keep Mission Statement Simple." *Amusement Business*, 1993, 105, 74, 83.
- Richards, D. "Is Strategic Decision Making Chaotic?" *Behavioral Science*, 1990, 35, 219-232.
- Roach, E. D. "West Texas State University." In D. W. Steeples (ed.), *Successful Strategic Planning: Case Studies*. New Directions for Higher Education, no. 64. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Roessner, J. D. "Incentives to Innovate in Public and Private Organizations: Implications for Public Policy." *Administration and Society*, 1977, 9, 341-365.
- Rosser, J. M., and Penrod, J. I. "Strategic Planning and Management: A Methodology for Responsible Change." In J. F. Williams II (ed.), *Strategic Planning in Higher Education*. Binghamton, N.Y.: Haworth Press, 1991.
- Rothschild, W. E. "Avoid the Mismatch Between Strategy and Strategic Leaders." *Journal of Business Strategy*, 1992, 14(1), 37-42.
- Rowley, D. J., and Lujan, H. D. "From Provider-Driven to Consumer-Driven Higher Education: Transforming Directions, Strategically." In Rowley, D. J. (ed.), *Proceedings of the Institute of Behavioral and Applied Management, Seattle, Washington*. Madison, Wis.: Omni Press, 1995.
- St. John, E. P. "A Framework for Reexamining State Resource-Management Strategies in Higher Education." *Journal of Higher Education*, 1991, 62(3), 263-287.
- Sandy, W. "Avoid the Breakdown Between Planning and Implementation." *The Journal of Business Strategy*, Sept./Oct. 1991, pp. 30-33.
- Schmidtlein, F. A. "Responding to Diverse Institutional Issues: Adapting Strategic Planning Concepts." In F. A. Schmidtlein and T. H. Milton (eds.), *Adapting Strategic Planning to Campus Realities*. New Directions for Institutional Research, no. 67. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Schön, D. A. *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books, 1983.

- Shirley, R. C. "Strategic Planning: An Overview." In D. W. Steeples (ed.), *Successful Strategic Planning: Case Studies*. New Directions for Higher Education, no. 64. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Siegfried, J. J., Getz, M., and Anderson, K. H. "The Snail's Pace of Innovation in Higher Education." *The Chronicle of Higher Education*, 1995, 41(36), A56.
- Skok, J. E. "Toward a Definition of Strategic Management for the Public Sector." *American Review of Public Administration*, 1989, 19(2), 133-147.
- Skoldberg, K. "Strategic Change in Swedish Higher Education." *Higher Education*, 1991, 21, 551-572.
- Slaughter, J. Early speech in Western Accreditation Association Self-Study Report, 1988-1989.
- Smith, F. "Let's Declare Education a Disaster and Get on with Our Lives." *Phi Beta Kappan*, 1994, 76(8), 584-590.
- Society for College and University Planning. *SCUP News*, 1994-1995, 24(1), 1, 6.
- Sowell, T. *Inside American Education*. New York: Free Press, 1993.
- Starr, S. F. "A President's Message to Planners." *Planning for Higher Education*, 1993, 22(1), 16-22.
- Steeple, D. W. "Concluding Observations." In D. W. Steeples (ed.), *Managing Change in Higher Education*. New Directions for Higher Education, no. 71. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Steiner, G. A., Miner, J. B., and Gray, E. R. *Management Policy and Strategy*. (2nd ed.) Old Tappan, N.J.: Macmillan, 1982.
- Stott, K., and Walker, A. "The Nature and Use of Mission Statements in Singaporean Schools." *Educational Management and Administration*, 1992, 20(1), 49-57.
- Suutari, R. "The Case for Strategic Thinking." *CMA Magazine*, June 1993, pp. 17-21.
- Swain, D. C. "The University of Louisville." In D. W. Steeples (ed.), *Successful Strategic Planning: Case Studies*. New Directions for Higher Education, no. 64. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Taylor, B. E., Meyerson, J. M., and Massy, W. F. *Strategic Indicators for Higher Education: Improving Performance*. Princeton, N.J.: Peterson's Guides, 1993.
- Thomas, A. S., Litschert, R. J., and Ramaswamy, K. "The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An Empirical Examination." *Strategic Management Journal*, 1991, 12, 509-522.
- Thompson, A. A., Jr., and Strickland, A. J. III. *Strategic Management*. (9th ed.) Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1996.
- Thompson, C. F., Jr., Johnson, A. B., Warren, C., and Williams, C. "Facilitating Growth and Leadership Development at Small Colleges

- Through the Interactive Approach to Strategic Planning." *Innovative Higher Education*, 1990, 15(1), 55-64.
- Tornquist, K. M., and Kallsen, L. A. "Out of the Ivory Tower: Characteristics of Institutions Meeting the Research Needs of Industry." *Journal of Higher Education*, 1994, 65(5), 523-539.
- Tremblay, W. "Determining Value in Higher Education: The Future of Instructional Technology in a Wal-Mart Economy." *Educational Technology*, Oct. 1992, pp. 49-51.
- Tully, S. "Finally, Colleges Start to Cut Their Crazy Costs." *Fortune*, May 1, 1995, pp. 110-114.
- University of Iowa Campus Communications. "Achieving Distinction 2000: A Strategic Plan for The University of Iowa." [<http://www.uiowa.edu/home-page/news/strategic-plan/ADTOC.html>]. June 1995.
- University of San Francisco. *University of San Francisco Planning and Budgeting Guide*, 1995. [<http://www.usfca.edu/usf/budget/budcontents.html>]. Sept. 1995.
- Veliyath, R., and Shortell, S. M. "Strategic Orientation: Strategic Planning System Characteristics and Performance." *Journal of Management Studies*, 1993, 30(3), 359-381.
- Veysey, L. *The Emergence of the American University*. Chicago: University of Chicago Press, 1965.
- Vinzant, D. H., and Vinzant, J. C. "TQM and Strategic Management Issues." *The Public Manager*, 1993, 22, 76-78.
- Warner, W. K. "Problems in Measuring the Goal Attainment of Voluntary Organizations." *Adult Education*, 1967, 18(1), 3-14.
- Weaver, G. A. "A Board's Primary Sin of Omission." *Trusteeship*, 1995, 3(3), 5.
- Wergin, J. F. "Do You Really Need a Consultant?" In J. F. Wergin (ed.), *Using Consultants Successfully*. New Directions for Higher Education, no. 73. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Western Governors' Association. "Governors' Goals for a Western Virtual University." *From Vision to Reality*. Denver: Western Governors' Association, 1996.
- Williams, R. K., Jr. "Employer-Based Outcome Assessment of Value-Added Performance for the MBA." [<http://nuntlc.nu.edu/~nuri/lconf/conf1995/williams.html>]. 1995.
- Wilson, B. G. "The University of Queensland: Strategic Plan 1996-2000." [<http://uqadminserver.jdstory.uq.e...dminWWW/UQstratplan/stp laN96.html>]. Jan. 12, 1995.
- Wilson, I. "Teaching Decision Makers to Learn from Scenarios: A Blueprint for Implementation." *Planning Review*, May/June 1992, pp. 18-23.
- Wood, R. J. "Changing the Educational Program." In D. W. Steeples (ed.),

- Managing Change in Higher Education*. New Directions for Higher Education, no. 71. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Zabriskie, N. B., and Huellmantel, A. B. "Developing Strategic Thinking in Senior Management." *Long Range Planning*, 1991, 24(6), 25-32.
- Zakrajsek, D., and Pierce, W. "Academic Preparation and the Academic Consumer." *Journal of Physical Education, Recreation, and Dance*, May-June 1993, pp. 20-23, 31.
- Zemsky, R., Massy, W. F., and Oedel, P. "On Reversing the Ratchet." *Change*, May/June 1993, pp. 56-62.