

الفصل 5

التفاوض على سياسات الجامعة

نتحدث في مختلف مواضع هذا الكتاب عن الحاجة إلى المشاركة والتواصل، كما تناقش الدور الذي تضطلع به عناصر الجامعة ذات المصلحة في الكلية أو الجامعة. وفي أي بيئة تنظيمية، من المحتم أن تتنافس مختلف الجماعات من أجل الموارد، وبقيامها بذلك سوف تهتمك في صراعات على السلطة (Pfeffer, 1992). ولا ريب بأن هذا يصدق أيضاً على الكليات والجامعات (Dooris and Lozier, 1990). فالتنافس على من له السيطرة على الموارد وتوزيع المخصصات والقيم محور سياسة الجامعة، ومن ثم فإن لها اعتباراً مهماً في عملية التخطيط الإستراتيجي لإحدى الكليات أو الجامعات. إضافة إلى ذلك، وكما أظهر ريتشاردز: (1990)، فإن العديد من القرارات التي يتم اتخاذها في بيئة سياسية يمكن أن تكون مشوشة، مما يجعل إمكانية التنبؤ بالعملية أقل، ومحصلتها إشكالية.

ولكي تتكامل العملية بالنجاح، كما ينبئنا فلاك (1994)، يجب أن تتوافر فيها ثلاثة عوامل: (1) تقنية جيدة لتقويم البيئة الداخلية والخارجية، (2) عملية تعاونية، (3) بيئة سياسية إيجابية بما يتصل بالقبول والتنفيذ. ويتحرى هذا الفصل البيئة السياسية للجامعة، ويجري تقويماً لما سوف يكون لها من تأثير ممكن، فضلاً عما ستفرضه من قيود، ويقترح بعض الإستراتيجيات الملائمة للتعامل مع سياسة الجامعة.

طبيعة السياسة

ليست السياسة بالجيدة ولا بالسيئة، بل بالأحرى كما يعرف كل من كانتير وشتاين وجيك (1992) هذه الظاهرة بالقول «السياسة هي مناورة لبلوغ موقع يتماشى مع جماعات من الأفراد يجعلون مصالحهم ومطالبهم الخاصة بموارد المؤسسة في المقدمة» (ص. 46). حينما يكون

لدى المجتمع الجامعي اهتمام ثابت بالنجاح الإجمالي للكلية أو الجامعة، يمكن أن تضطلع السياسة بدور قوة إيجابي، بأن تساعد في توضيح القضايا وتحديد الحلول لها (Birnbaum, 1991). وتلك نتائج جيدة وضرورية في حياة المؤسسة، لأنها تفيد في رسم مخطط تمهيدي لسياق الأحداث يمكن أن يؤدي إلى حل القضايا.

ولكن ثمة جانب آخر لسياسة الجامعة. إذ ينبئنا بيرنباوم كذلك بأنه إذا لم تؤخذ سياسة الجامعة بالحسبان حينما تتخذ القرارات بشأن قضاياها، فإن بإمكانها أن تخرج القرارات عن مساراتها، وأن ترفض في بعض الأحيان الجهود المبذولة باستخدام حق النقض، بصرف النظر عما تتمتع به تلك القرارات والجهود المبذولة من مزايا وإسهامها في خير النظام. وكثيراً ما تؤدي سياسة الجامعة إلى النزاع (Hardy, 1991)، وتصبح إذاً قوة سلبية تفرض العقوبات أمام التغيير الهادف. وفي ظروف قصوى، يمكن أن تحث السياسة السلبية على تصرفات هدامة تقوض الميزات الجوهرية للكلية في المجتمع الأكاديمي (Lee, 1991). ولنصّفها بعبارات أقوى، فقد لاحظ فرانك (1996) بأن عملية التخطيط الإستراتيجي وتنفيذها في جامعة رتجيرز كانت «اختباراً للتأكد من كون الجامعة وحدة واحدة» (ص. 2).

مخاطر السياسة السلبية

تتطوي كلمتا كلية وجامعة بداهة على ما يميز الكلية ومجموعة من القيم المشتركة أو الموحدة. ومع ذلك فإن السياسة التي تنتهجها بعض الجامعات تشابه عصور الإقطاع وعدم وجود العقلانية (Hardy, 1990). وعندما تضعف ميزات الكلية وما تولده من احترام، فإن السياسة السلبية وما تولده من صراع المصالح الخاصة تحل محل المجتمع، فيما يحقق أحد العوامل المكاسب على حساب الآخر. ومن شأن هذا المجموع الصفري للسياسة السلبية أن يفسد الحوار العقلاني المطلوب في مجتمع مفكر، والاستعداد للتبادل والتسوية الذي يحفظ المجتمع إزاء التنوع والتعددية.

تتجذر السياسة السلبية في القدرة على رفض عمليات التغيير وعرقلتها وتحريمها. وفي حين أن هذه السياسة السلبية تقتصر إلى القوة لإحداث التغيير، فإنها مبنية على أساس دمج قدر كاف من الدعم للاعتراض بطرق تعيق التغيير. ولهذا السبب، يمكن اعتبارها سياسة ممارسة حق النقض.

عمل السياسة في التخطيط الإستراتيجي

تضطلع السياسة في التخطيط الإستراتيجي بدور جزئي مما مرده إلى أن التخطيط الإستراتيجي يستلزم إجراء تغيير كبير، ويؤثر في قضايا التحكم بالموارد (Knights and Morgan, 1991). ويحدث هذا التغيير لأن من المعتاد أن يتم تنفيذه عندما لا يكون بمقدور الروتين في إحدى الجامعات حل إحدى القضايا أو التعامل على نحو فعال مع ما تفرضه الموارد أو السلطات الخارجية من قيود أو تحديات. وعادة ما يعني التغيير إعادة ترتيب النفوذ، والسلطة، والامتيازات التي تحكم توزيع الخيرات والقيم. ويفضي هذا الضرب من التغيير إلى عواقب غير مؤكدة، ولا سيما أن الارتياح في النتائج التي لا يمكن التنبؤ بها يشكل تهديداً لمعظم الأشخاص.

وبما أن التخطيط الإستراتيجي ديناميكي، ومغرٍ وقابل للتعديل، فإنه على وجه الخصوص غير محصن من الخوف من المجهول. علاوة على ذلك، فإن الجماعات المختلفة في الجامعة تكون عموماً غير متماثلة في المكانة والموارد؛ وهذا يقسم المجتمع الجامعي إلى طبقات. ويعتقد الأكاديميون بأنه تتوفر لديهم المنزلة التقليدية الرئيسة، فيما تفتقر الجماعات الأخرى إلى الشرعية لتحدي تلك المكانة (Newton, 1992). ونتيجة لذلك، فإن من لديهم التحويل الأعلى بالموارد هم أعضاء الهيئة التدريسية والشؤون الأكاديمية. وذلك ممثلاً على أفضل نحو في التقليد الطويل الأمد في تجاهل شؤون الطلبة أو المباني والتجهيزات المادية وعملياتها كلما كان ثمة قلباً في التدفق الثابت للاعتمادات المالية المخصصة للتعليم العالي. ويعد التخطيط الإستراتيجي بإعادة الموازنة بين المنظمة وبيئتها، وتعني إعادة الموازنة بالنسبة للكثير من الأنصار أخذ الموارد من إحدى الجامعات وإعطاها إلى سواها. ولهذه الأسباب، من بين أسباب أخرى، فإنه لخطأ خطير الشروع في خطة إستراتيجية تشمل الجامعة بأكملها دون تطوير فهم واقعي لسياستها وبعض الإستراتيجيات للتعامل معها.

سياسة الجامعة في أثناء الممارسة:

تجد جامعات عديدة أسباباً مختلفة إما لدعم التغيير أو معارضته. مثلاً، ينبئنا كل من كلاين وميرينغولو (1991) بأنه في ولاية بين، ولأجل المضي قدماً في عملية التخطيط الإستراتيجي الناجحة لديهم، اضطروا لأن يتغلبوا على بعض الشكوك الأساسية إذ إن أولئك الذين كانوا

منخرطين في ممارسات تخطيطية سابقة لم يتم فيها سوى تحقيق جزئي للنتائج، لم يؤيدوا مكابدة ممارسة أخرى كهذه. وفيما تتقدم العملية، تتغير طبيعة السياسة مع بدء أجزاء عديدة من الجامعة فجأة، بإدراك أنها كانت تتنافس من أجل تعزيز المكانة والموارد المالية بوصفها نتيجة التوزيع الأكاديمي لممارسة التخطيط الإستراتيجي. ومما يؤسف له احتمال وجود تلك القضايا والمزيد منها.

قضايا تستحق الدفاع عنها

بالاستناد إلى البحث الآن، باستطاعة المرء أن يزعم بأن النهج التقليدي هو الترس الذي يحمي مجتمع الجامعة من مواجهة قوى التغيير بصورة تفاعلية بدلاً من أن تكون دفاعية. ويتوفر لدى الجامعات تقليدياً أدلة، وكتيبات، وقوانين، أو في حالة الجامعات المنخرطة في نقابات، عقود تفاوضية تحدد العمليات المتعلقة بالإدارة والإشراف على المنهاج الدراسي، وبنود أخرى، بما في ذلك الأنصبة والإنتاجية. ولكن، بحسب العادة ينظر إلى تلك العمليات على أنها أدوات وقائية ملطفة تجاه أي تغيير في السياسات والقواعد القائمة.

إن النتيجة المنطقية للتركيز على القواعد والإجراءات تقحم التخطيط في مسالك بيزنطية. وجرت العادة على أن تحظى الأفكار والسياسات والبرامج والإستراتيجيات الجديدة بالمباركة أو الموافقة أو المراجعة، أو أن تخضع لتقليد محلي آخر لكي تجتاز مجموعة العمليات المميزة للجامعة المستقلة.

حق النقض عبر التشريع: بسبب من أن العملية هي المدخل لحق النقض، سيتم استخدام ذلك الحق في التخطيط الإستراتيجي لحظة يفهم ضمناً أن نتيجة ذلك التغيير غير مؤكدة. ففي جامعة كولورادو الشمالية، صار للقضية الجديدة بالدفاع من أجلها وجهين. ولما كان التخطيط يشمل كلاً من مجلس العمداء والمجلس الأعلى للجامعة، فقد زعمت هاتان الجماعتان بأن لدى كل منهما الامتياز لمراجعة وإقرار نتائج التخطيط الإستراتيجي، عنيينا الخطة الإستراتيجية. وبما أن الخطة الإستراتيجية سوف تتطور، كان ثمة سؤال أساسي يتعلق بما هي النسخة المعدلة التي ينبغي مراجعتها.

وكان هذا الاهتمام بحق إجراء المراجعة جزءاً من دائرة أكبر من الهواجس. ففي جامعة كولورادو الشمالية كان التخطيط الإستراتيجي يجري بصورة جزئية بأمر من مجلس الأمناء،

ووفقاً للقواعد السياسية التي يتبناها المجلس، ولم تكن الموافقة من صلاحيات أي من مجلس العمداء أو المجلس الأعلى للجامعة. ولم يكن لدى أي منهما سلطة مستمدة مباشرة من مجلس الأمناء لممارسة امتياز كهذا. بيد أنه كان بإمكان المجلس الأعلى على وجه الخصوص إجراء المراجعة وتقديم النصيحة في أي أمر يقع عليه اختياره. وبعد نقاش، أصدر هذا المجلس قراراً يدعو إلى إجراء مراجعة للخطة من جانب المجلس الأعلى قبل تبني مجلس الأمناء لها. وهكذا تم تدبر الحصول على الموافقة ببراعة ودهاء، ولكن مع الإصرار على المراجعة.

كانت الفكرة السياسية الأساسية جلية. إذا لم تحظ الخطة بموافقة المجلس الأعلى وتم ذلك بطريقة سياسية مدوية، عندئذٍ تتوفر الفرصة لاستخدام حق النقض على تنفيذها من جانب المجلس. وبناء على ذلك، صعّدت إلى السطح السياسة السلبية في وقت مبكر من قيام المجلس الأعلى بمراجعة الخطة، وهو عمل بدا في الظاهر معتدلاً ومجالاً للدور التقليدي الذي تضطلع به الهيئة التدريسية، ومع ذلك كان متاحاً للاستخدام السياسي لمعارضة الخطة بالتشكيك في شرعيتها.

حق النقض عبر تطبيق القواعد

بتأكيد حق المراجعة، تم توفير فرصة مناسبة لاعتماد المعارضة في الممارسة التقليدية الجيدة؛ وكانت ممارسة هيئة التدريس لصلاحيات المراجعة مقبولة تقليدياً. مما كان يعني أيضاً احتمال استخدام حق النقض على الخطة إذا لم تُرضِ المجلس الأعلى، وهذا أسلوب سياسي شائع عرفه Lee (1991).

ويكمن هنا العنصر الثاني للسياسة السلبية. فقد كانت عملية التخطيط الإستراتيجي من حيث التعريف تدخل عبر لجانها في المجالات التي تدعي اللجان الدائمة للمجلس الأعلى وسواها، التي لأعضاء الهيئة التدريسية حرية الدخول فيها، أنها تقع في نطاق السلطة الحصرية لهذه اللجان (مثل التسجيل). وعادة ما يتم توضيح شؤون الصلاحيات في مجموعة القوانين، التي كانت مخزناً للقواعد والأنظمة (ولم تكن كلها تحظى بموافقة الرئيس أو مجلس الأمناء). لقد أضحى هذا المزيج من السياسات التي أقرها مجلس الأمناء والأنظمة التي أدرجها المجلس الأعلى سبباً يخبئ من ورائه المعارضون ويعيقون نتائج التخطيط. وكانت الأرضية المحددة أنه يتعين ربط التخطيط على نحو ملائم بعمليات التوجيه القائمة. وما ليس بالإمكان ممارسة حق النقض عليه باستفتاء زائف لاستطلاع آراء أعضاء الهيئة التدريسية عبر المجلس الأعلى

بالإمكان خنقه بالممارسات التقليدية لمتاهات اللجان الدائمة: تلك الممارسات التي أسهمت في المشكلات ذاتها التي كان يفترض حلها بالتخطيط. في ظل هذه الظروف كانت التحركات باتجاه حق النقض محتومة، وكانت العملية النذير بها.

حق النقض عبر التقاليد

أخيراً، هناك دوماً ممارسات محلية خصوصية تصبح تقاليد بمرور الزمن. ففي جامعة كولورادو الشمالية، كان نموذج الرواتب من ذلك النوع من الممارسات. وقد تم إنجاز التفاوض على هذا الأنموذج في عام 1987-88 لمواجهة هموم التكافؤ، في العلاقة بالرواتب الإدارية أصلاً. وكان الأنموذج مصمماً لإبقاء رواتب هيئة التدريس محافظة على النسبة ذاتها من التكافؤ الذي يميز الرواتب الإدارية. وإذا ما حددت الرواتب الإدارية في جامعة كولورادو الشمالية بمعدل 98% من الرواتب الإدارية لدى نظيراتها من الجامعات الأخرى، عندئذ يتعين تحديد رواتب أعضاء هيئة التدريس لدى جامعة كولورادو الشمالية بمعدل 98% من رواتب أعضاء هيئة التدريس لدى نظيراتها. ولم يتح هذا الأنموذج الفرصة للزيادات المتعلقة بالجدارة، على الرغم من إتاحتها التكيف مع السوق في فروع المعرفة والمهن شديدة التنافس. ومع مرور الزمن، حرك الأنموذج الرواتب وفقاً للتصنيف، فحصل المصنفون في الدرجة العليا من أساتذة الجامعة المتفرغين على الرواتب الأعلى، وذلك في مسعى مدرّوس للحاق بالرواتب الإدارية الأعلى. وقد خلق هذا الوضع مظالم خطيرة بحسب فرع المعرفة أو المهنة ووفقاً للعرق والأصل، خصوصاً وأن العمل الإيجابي قد ساعد على تعاضد أعداد النساء والأقليات في درجات بداية التعيين. وقد تباطأت الرواتب في العلوم الإنسانية والحقول الأخرى التي لم يكن لديها تكيف مع السوق، وغالباً ما كانت تلك هي الحقول التي تم استخدام النساء والأقليات فيها بأجور بداية التعيين. وكان من شأن هذا الأنموذج أن أفاد المصنفين في الدرجة الأعلى بينما ظلت الرواتب منخفضة عموماً، مما كان مردّه إلى أن تكلفه المكافأة في الدرجات الأعلى، ترافقت مع مخصصات مالية تشريعية تراوحت بين المنخفضة والمتواضعة. وإذا لم يكن لدى المؤسسة مخصصات جديدة كبيرة للرواتب، وكانت تضع ما تحصل عليه في الدرجات التي تتلقى الأجور الأعلى أولاً، تكون النتيجة اتساع الهوة داخل صفوف أعضاء الهيئة التدريسية التي تعوق كلاً من الدرجات الأدنى وبداية التعيين.

ومع تجلي عملية التخطيط الإستراتيجي للعيان، غدا الفرق بين الرواتب، الإدارية والتدريسية موضوع دعوى قضائية. مبدئياً، رفع خمس وخمسون من كبار أعضاء الهيئة التدريسية المرموقين

دعوى قضائية عندما كان التخطيط بأخذ مجراه بشكل كامل، متهمين الجامعة بإلحاقها ضرراً دائماً برواتبهم الحالية ومن ثم تقاعدهم طوال عقد من التعويضات غير الكافية (Meilahn and others v. the Board of Trustees of the University of Northern Colorado, Weld Country District Court Case 93CV616, Dec. 28, 1993).

ومن سخرية الأقدار أن الرتبة التي استفادت إلى الحد الأقصى من أنموذج الرواتب كانت تشتكي من عدم ملاءمة ذلك الأنموذج. وقد وفر هذا التقليد المحلي لأنموذج الرواتب قاعدة سياسية خصبة لحشد المعارضة للجامعة عبر التشكيك بإنصافها لأعضاء هيئة التدريس. وكانت مسألة الإنصاف في عملية التعويض قابلة للربط بفكرة الإنصاف في التخطيط. ترى هل كان التخطيط مجرد حيلة للمزيد من الظلم الإداري؟ إلى حد أن التخطيط كان يؤسس لعملياته الخاصة به مستقلاً عن الإجراءات الإدارية القائمة ومتحدياً الممارسات الحالية، فإن تحويل الخشية إلى (بارانويا) جنون اضطهاد لن يتطلب الكثير.

جامعة حافلة بالجماعات السياسية

في حين أن المثال الذي عرضنا له للتويوضح السياسة التي يمكن أن تحدث بين الجماعات الإدارية والمجلس الأعلى، فإن هذه ليست الجماعات الوحيدة المنخرطة في الأنشطة السياسية. ومما لا ريب فيه أن جماعات هيئات التدريس الأخرى، مثل الأقسام أو المجتمعات الأكاديمية التي تشمل الجامعة بأكملها، بمقدورها القيام بذلك أيضاً. وكانت الفعالية السياسية من جانب الطلبة ظاهرة يجب على كل كلية وجامعة التعامل معها منذ الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين الحافلة بالفعاليات. ويتوفر لدى الطلبة مجالس للحكم وهيئات للإدارة، وهم ناشطون في أجزاء عديدة من حياة الجامعة. ومع القلق المتزايد إزاء التكاليف الآخذة بالتصاعد، يعبر المزيد من الطلبة عن آرائهم بحرية، ويشرعون في ممارسة نفوذهم ليكون لديهم فرصة أكبر للتعبير عن الرأي في قرارات المؤسسة. هنا، أيضاً، يمكن أن تكون السياسة إما إيجابية أو سلبية. كذلك فإن لدى الجماعات الإدارية، بما في ذلك المساعدون الأساسيون لنواب المدير أو نواب المستشارين، قدراً كبيراً من سلطة الجامعة، ويتوسلون بها من وقت لآخر لتدفع إلى الأمام قضاياهم ومواقفهم. وأخيراً، تشكل هيئة الموظفين سواء كانوا مصنفيين أو يتبعون نقابات معينة، وبمقدورهم أن يستخدموا ببراعة نفوذاً سياسياً كبيراً حينما تبدو إعادة توزيع الموارد وشيكة.

تحركات بنوية لإضعاف السياسة السلبية

فيما يتطلب الأمر ضرباً من التوسع، فإن كل هذا الانغماس في النشاط السياسي في جامعة كولورادو الشمالية يمكن اختصاره بالرأي القائل إن التخطيط كان بمثابة حصان طروادة غير شرعي إلى أن حظي بموافقة كل من عميدي الكليات وأعضاء هيئة التدريس والطلبة والبنى الإدارية المهنية والتوجيهية المصنفة، أو إلى أن أصبح متسقاً مع ترس الحماية المطوق بالقوانين بإحكام. والدرس الجدير بالملاحظة أن أمام التخطيط الإستراتيجي خيارات ثلاثة: (1) إنجاز مسألة العملية بالحيلة بامتصاص تدريجي لوظائف اللجان الدائمة في اللجان التي تم تعيينها مؤخراً، أو (2) نقل النهج الإستراتيجي إلى اللجان القائمة، أو (3) اتباع إستراتيجية مختلطة تعتمد على خواص محلية. عندئذ يتحتم حل أي قضية كامنة تتصل بالوظائف الآخذة بالتغيير. وبعد أن يتم حل القضايا، يتعين على التخطيط، في ظل الخيار الأول، أن يندمج وذلك بامتصاص الدور الذي كانت تنهض به البنية السابقة، أو في ظل الخيار الثاني، أن ينتهي بأن يتم طويه في البنى القائمة. وفي الخيار الثالث، بإمكان المرء أن يقوم بالانتقاء والاختيار اعتماداً على ما سوف يكون ناجحاً في وظيفة أو وضع مفترض. ويجب أن يوجه الاختيار أيضاً من الأعمال الأيسر وينظر إليه على أنه أكثر شرعية، آخذين بالاعتبار الأعراف والظروف المحلية. ويجب الإلماح إلى التغيير حينما يطرأ النجاح العملي في لجنة التخطيط، بحيث ينقل الاندماج عبء القلق من الخلاف حول العملية إلى النتائج التي تفيد وبمقدورها أن تولد عمليات خاصة بها.

عمليات الاختيار المشترك

بإمكان التخطيط الذي أضفيت عليه الشرعية على هذا النحو، أن يضم الآن جميع العناصر من مختلف الجماعات السياسية في الجامعة، بصرف النظر عن موقفها من التخطيط. ويمكن تحقيق ذلك باشتراك، كأن يدعو له الأمناء باعتباره أمراً يتوقعه المجلس. ولكونهم منضمين، فإن أولئك الذين يعارضون يقع عليهم قدر من المسؤولية عن - إذا لم يشتركوا في ملكيتها - النتائج المتراكمة من جهود التخطيط. مما يجعل من غير المرجح أن يكون باستطاعة المعارضة العمل كقناد أحرار دون أن تقع على عاتقهم أي مسؤولية للمساعدة في حل الخلافات أو تحسين نتيجة التخطيط. وتتطلب مثل هذه الإستراتيجيات الإيمان بالتغيير المتدرج والتفادي المبكر لتحدي التقاليد المحلية المشحونة عاطفياً أو سياسياً، والإجراءات القدسية التي لا يحسب لها حساب في الممارسات الإدارية للجامعة.

لماذا يهدد التخطيط الإستراتيجي

الجامعات السياسية في الجامعة؟

سبق لنا أن برهنا بأن التخطيط الإستراتيجي عملية مفتوحة وديناميكية وتكيفية تتوضح مع الوقت دائماً. وبسبب من طابعها هذا، فإنها تفتقر إلى اليقين، وتعتمد على تحليلات فكرية عميقة حول أي من المنهجيات ثلاثم على أفضل نحو متطلبات مؤسسة ما، أخذة بالحسبان مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر التي تحدد البيئة الخارجية والقدرة الداخلية للتكيف مع التغيير. وتتعارض هذه الصفة الخاصة للاستقرار مع التفضيلات الاستنتاجية لأولئك الذين يحبون الأنظمة المغلقة، التي تحدد الأهداف فيها الأغراض، وهذه بدورها تحدد العمل. وكما أشار مكلوسكي (1991) فإن «الكلية غير المرئية» توجد في العديد من الجامعات، وهي مسكونة بأولئك المتخصصين بفروع معرفة ضيقة (ليست وثيقة الصلة بالسوق بصورة خاصة) ويخلدون أنفسهم وحالة فروعهم المعرفية الضيقة عبر اختيارهم زملاء جدد لهم من أعضاء هيئة التدريس في فروع معرفية أخرى.

تستند بيانات الرسالة وسواها من طقوس وإجراءات إلى تقاليد من صنع الإنسان تتعارض مع المنظور القائل «لنتعلم بالممارسة». كما أن الافتقار إلى صيغ الإلزام يخلق أولئك الذين يحبون اليقين والوضوح الذي يكرسه ذلك اليقين حول ما يحتاج إلى التغيير. إضافة إلى أن عقلانية التفكير الاستنتاجي تتلاءم بشكل مناسب مع التقاليد العقلانية للجامعة.

هشاشة العملية

يؤدي الافتقار للعقلانية الاستنتاجية إلى جعل التخطيط الإستراتيجي هشاً. ودون شرعية التقاليد، يكون التخطيط الإستراتيجي ضعيفاً عند البدء. وبسبب أن التخطيط ناجم عن العملية، فإن الضعف الأولي هذا يجعل إجراءات التخطيط الإستراتيجي ناضجة للتحدي من جانب ممارسات وعمليات موجودة حالياً. وبما أن التوزيع الحالي للموارد والقيم جزء لا يتجزأ من البنية القائمة، فإن التهديد بتغيير العملية هو تهديد بإعادة تشكيل نمط توزيع الموارد المعمول به حالياً. وحينما يترافق التهديد تجاه التوزيع الحالي للموارد والقيم مع التهديد بعدم اليقين، المتأصل في التخطيط الإستراتيجي، يكون ثمة فرصة سانحة لدعوة مرعبة للقتال بين جامعات الجامعة.

علاوة على ذلك، فإن التسلسل الهرمي لجماعات الجامعة ليس عشوائياً أو فريداً. وهذا التنظيم الانتقائي شائع تماماً من جامعة لأخرى لآخر. فلهيئة التدريس المنزلة الأسمى، فيما لهيئة الموظفين المنزلة الأدنى. وهكذا، تجري عمليات توزيع الموارد والامتيازات والقيم والتوقعات بصورة غير متساوية. ومع استمرارها بتوزيع الامتيازات والفرص، تصبح بمرور الزمن أساسية. والنتيجة إلزامية، وليست مجرد «ما لم تتعرض للكسر لا تبادر إلى إصلاحها»، بل بالأحرى «وإن تعرضت للكسر، فهي أفضل حالاً مما قد يأتي به إصلاحها»، فالتقييد الذي تعرفه خير من الفرصة التي لا تعرفها.

القبول بعدم القيام بأي أمر

يفضل بعض قياديي الجامعات، نتيجة لذلك، عدم القيام بأي أمر باعتباره بديلاً مقبولاً للتغيير من أي نوع. وإذا ما كان بمقدور جماعات الجامعة أن تجعل الجامعة ملتصقة بالظروف الحالية، فإنهم يقاومون التغيير الذي ليس بإمكانهم السيطرة عليه. والعزلة عن الضغوط الخارجية تجعل هذا الأمر ممكناً بإضعافها الإحساس بضرورة التغيير الذي قد يشعر به أولئك الذين لديهم أفضل الصلات. وعادة يكون أولئك الذين لديهم صلات أفضل بالضغوط الخارجية هم الإداريون وأعضاء المجلس الحاكم وسواهم ممن يتعاملون بصورة منتظمة مع الجميع من المشرعين وحتى المانحين.

فضلاً عن ذلك، فإن أعضاء هيئة التدريس، وفقاً للدور الذي يضطلعون به وما لديهم من قدرة، هم الخبراء. والخبراء لا يصغون جيداً لنصيحة الآخرين. وإن الخبرة والانحياز إلى التقاليد والحماية التي توفرها العملية القائمة، والنأي عن الضغوط الخارجية جميعها صفات متأصلة في مواهب أعضاء هيئة التدريس، ومما يعزز هذه الظروف، النزوع إلى الشك الأساسي الذي يستوطن البحث العلمي والمقدرة الطبيعية المستمدة منه للتفكير الدقيق، والتشاور قبل إصدار الحكم. وتفضي المقدرة الطبيعية المدعمة بالأساليب العلمية إلى عطالة لا تعكس بسهولة.

بالإضافة إلى ذلك، يصنف التعليم العالي في الولايات المتحدة بين الأفضل في العالم. ولذلك فمن الطبيعي حقاً أن نساءل، إذا ما قدمت الممارسة الحالية تفوقاً كهذا، لماذا يتعين علينا تغيير أي شيء؟ ذلك سؤال معقول يعتم على قدرة الجامعة على رؤية الأدلة الخارجية على

الاستياء. وأنه ليس من غير الشائع أن نجد جماعات هيئة التدريس لا تتأثر بمواقف الجمهور مثل الرأي الواضح والمتعاطف بأن الجمهور ليس مستعداً لدعم التعليم العالي في مستواه الحالي من التكلفة، أو المواقف المتنامية بأن الطلبة من حملة الدرجة الجامعية ليسوا مورداً جاهزاً لهيكله الاقتصادي، بسبب افتقار الكثيرين للمهارات الجديدة التي تتطلبها السوق العالمية الآخذة بالتغير. أخذت تكلفة التعليم العالي بالارتفاع، في حين أن المنتج مرضٍ بدرجة أقل. وفي علم الاقتصاد، تكون النتيجة واضحة وهي: يتعلق ارتفاع الأسعار بجودة المنتج. ومع ازدياد الاستياء من الخريجين، ينخفض استعداد مشرعي الولاية والطلبة وحتى الموظفين لدفع تكلفة أعلى للتعليم العالي.

وكثيراً ما يتم تجاهل هذه الحالة أو التقليل من شأنها في الكليات والجامعات. وفي بعض النواحي، تبدو استجابة التعليم العالي هذه تكراراً للمشكلة التي واجهها أصحاب مصانع السيارات في الولايات المتحدة في الثمانينيات من القرن العشرين؛ إذ ظلوا ينتجون سيارات أكبر ذات جودة متدنية وبأسعار أعلى بالنسبة للمستهلكين العالميين من أصحاب الدخل القليل والشوارع المزدحمة. وكانت النتيجة بالنسبة لأصحاب المصانع فقدانهم موقع الصدارة في السوق.

كيف يمكن للجماعات السياسية أن تتحد معاً؟

تحتاج الجماعات عموماً إلى صيحة الحرب لتتحد معاً. ويمكن للدعوة أن تكون قوية إذا كان بالإمكان ربط الفكرة الرئيسة الناظمة بعمليات تحظى بالتبجيل. وبالإمكان أن نصادف مثلاً على ذلك في استجابة المجلس الأعلى لدى جامعة كولورادو الشمالية لتوجيه مجلس الأمناء بأن يصار إلى إجراء مراجعة لعملية التصنيف /التقنين Codification التي ذكرت سابقاً، لجماعة الجامعة من السياسات والقوانين والأنظمة، وأعمال أخرى تم الشروع فيها باسم الجامعة، واختزلها بأن تقتصر على وثائق السياسة التي سبق للمجلس أن أقرها. وكان ذلك التوجيه متصللاً بعملية التخطيط الإستراتيجي بسبب أن التخطيط طرح تهديداً لمجموعة القوانين القائمة حالما شرعت لجنة التخطيط بالحلول محل اللجان الدائمة التي كانت مذكورة في مجموعة القوانين. وتتمثل استجابة هيئة التدريس للتهديد الذي طرحه توجيه مجلس الجامعة في العمل الذي تم الشروع فيه في 17 نيسان/إبريل 1995 (Faculty Senate Forum, 1995, p.3).

لقد عمل المجلس الأعلى لجامعة كولورادو الشمالية ولجانه، بالإضافة إلى لجان ووحدات الهيئة التدريسية الأخرى لدى الجامعة باجتهاد مع الإدارات الحالية والسابقة ومجلس الأمناء، من أجل ضمان أن تكون مجموعة السياسات والقوانين والأنظمة في الجامعة متسقة ومنصفة وعادلة وعملية، ولقد سعينا لأن تكون متوافقة مع قوانين ولاية كولورادو والولايات المتحدة، حيثما تكون قابلة للتطبيق. ونعتقد بأن التقنين يفيد في حماية كل من هيئة التدريس والموظفين والإدارة ومجلس الأمناء من الأعمال المتقلبة أو الظالمة أو غير الحكيمة، التي قد تعرض للخطر كل فرد مشارك، فضلاً عن الجامعة ذاتها...

وتم التعميم بأن المجلس قد يأخذ بعين الاعتبار «أفول» القوانين والأنظمة الحالية في الأول من كانون الثاني/يناير من عام 1996 أو قرابة ذلك التاريخ، واستبدالها بقوانين جديدة، في حال لم تكن التغييرات في التصنيف وشيكة. ولم يتم تحديد التغييرات اللازمة. ويعتقد أعضاء هيئة التدريس بأن الإزالة الجذرية لمثل هذه التصنيفات لن تكون مستحسنة كثيراً. وأن من شأن ذلك تعريض الاعتماد المستمر للخطر، حيث إن مجالس الاعتماد تنظر في اتباع أهداف الجامعة وقوانينها بصورة تتصف بالتماسك والثبات. وإذا ما تم على نحو مفاجئ فرض قوانين جديدة تنطوي ضمناً على عمليات يتم بموجبها تحديد المنهاج الدراسي وإقراره، فإن ذلك يقتضي «نصيحة وموافقة» أعضاء هيئة التدريس وهذه عملية تستغرق وقتاً طويلاً. وإذا ما كانت القوانين الجديدة المفروضة بصورة مفاجئة تتضمن إجراء تعديلات على شروط العمل بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، فإن هذا يجعل الجامعة عرضة لدعاوى قضائية يرفعها أولئك المعينون بعقود متواصلة، الذين كانوا يعتقدون أن الالتزامات التعاقدية للجامعة لم يتوصل إلى تدعيمها. ويمكن أن تطرأ حالة مماثلة بالنسبة لبعض الطلبة أو أعضاء هيئة الموظفين. وأخيراً، باعتبارنا مؤسسة أمريكية، فإننا بحاجة لأن نقدم مثلاً على التنظيم والإدارة الجيدين. فالتغيير المتنامي بدلاً من الفجائي هو مثال التوجيه الذي يتعين علينا نحن في الولايات المتحدة دعمه، وهذا ما نقوم به بصورة طبيعية قدر المستطاع.

تكثر المسببات المثيرة للمشاعر التي يبدو أنها الصيحة للتجمع، وكلها جديرة بالملاحظة. وهي تتضمن عبارات مثل: «الإزالة الجذرية»، «تعريض الاعتماد للخطر»، «اتباع القوانين»، «إقرار المنهاج الدراسي»، «النصيحة والموافقة»، «العملية»، «الدعوى القضائية»، «الطلبة وهيئة

الموظفين»، «مؤسسة أمريكية»، و«الإطاحة المفاجئة». والمحتوى الرمزي جلي ومثير. والتعاقب يحوي معلومات مفيدة. ومع ذلك، فإن هذه الملحوظات يمكن أن تكون مصممة لتفسد إحدى عمليات الجامعة ذات الشأن أو تخرجها عن مسارها.

بدايةً يتم لفت الانتباه إلى جهدنا بأن يصنف هذا الجهد على أنه إزالة مفاجئة أو نشاطاً حاسماً. إن مصطلح المفاجئ أو الحاسم هنا هو وصف عبثي لأنه يهدد الاعتماد (كان قد تم للتو إنجاز زيارة موقع الاعتماد المركزي الشمالي). وهو ليس إهمالاً وتهديداً وحسب، بل وغير شرعي أيضاً، بسبب عدم اتباعه القوانين. وبإمكانه أن يمس المنهاج الدراسي، وذلك مجال هيئة التدريس؛ لذا فإنه لا يشكل تهديداً للمؤسسة فحسب، بل وينتهك منطقة هيئة التدريس. والنصيحة والموافقة تقليد متمتع بقداسة القدم في الولايات المتحدة ويتحتم السعي إليه من غير ريب. وإذا ما سعينا إليه، يتوقع أن تكون العملية طويلة وتستغرق الوقت بكل ما في الكلمة من معنى. وإذا لم يرشح أي منها، عندئذ يلي ذلك رفع دعوى قضائية، ومن المرجح أن تمتد التهديدات لتشمل الطلبة وهيئة الموظفين. وأبعد من نطاق الطلبة وهيئة الموظفين، فإن إحدى المؤسسات في الولايات المتحدة تواجه خطر إطاحة مفاجئة.

وينبئنا كل من شيريلوت وريد وراسل (1991) أن عملية التخطيط الإستراتيجي لدى جامعة باولينغ غرين الحكومية كانت تتميز أيضاً ببضعة حوادث متصلة بالسياسة. كان أحدها يتعلق باستخدام اللغة، حيث استجابت هيئة التدريس بصورة سلبية، مع استخدام لغة تجارية، للتوجه في الخطة الأولية أكثر مما أبدته تجاه مضمونها. أما الحادثة الثانية فكانت عبارة عن نزاع أكثر تقليدية حول السيطرة المشتركة، حيث تمت إثارة قلق كبير حول من سيتولى صياغة الخطة، ومن ثم من سوف يقوم بمراجعتها وإقرارها. وأما الحادثة الثالثة فكانت نقاشاً عاماً بين هيئة التدريس، ومسؤولي الإدارة، حول ما إذا كان التخطيط الإستراتيجي ذا قيمة أم لا.

ويتيح هذا الضرب من المحاكمة الشاملة قيام قضية من أجل ربط الدفاع عن التفوق المميز لهيئة التدريس، بالحفاظ على الرأية والديمقراطية ذاتها، وهذا كله ضمن فقرتين. والتهديد واسع، ويشمل تأهيل المؤسسة، وطلبها وموظفيها، وتقاليدها الولايات المتحدة ذاتها. وبالإمكان تفسير الرسالة كذلك بأن توجيهات الأمناء (وبتوسيع ميسرة، التخطيط الإستراتيجي) تشكل تهديداً للأسلوب الأمريكي. وتقدم الدعوة المرتفعة والواضحة الأساس لتتحد الجماعات فيما بينها وتقاوم معاً.

إدراك متى تصبح السياسة سلبية

قلنا بأن قوة السياسة السلبية تكمن في القدرة على الإعاقة والرفض باستخدام حق النقض. وأن النزعة الطبيعية للجماعات هي التوسل بالإجراءات بوصفها العائق للمعارضة وتجنب جوهر القضية. وإن إيجاد دفاع عن العملية أمر يمكن التنبؤ مثل: تناقض العملية مجموعة القوانين؛ أو لا تتبع القواعد والعرف؛ أو أنها غير شرعية. وما لم يكن لتلك الشروط الشكلية مفعول، عندئذٍ تنتقل الجماعات للتعريض والتشكيك. وتزعم بأن العملية غير منطقية، أو باهظة الثمن، أو مرهقة، أو غير شرعية، أو تنطلق في وجه تقليد متمتع بقداسة القدم، أو تقوض الجودة، أو تؤذي المؤسسة أو لا تتلاءم مع خصائصها، أو ليست أمريكية. وفي الرمال المتحركة للتعريض، ليس ثمة مقياس للإثبات أو الدحض. والاتهام هو تأكيد بحد ذاته. وحينما تظهر اللغة المنمقة تلك الاعتراضات أو ما شابهها، عندئذٍ تكون السياسة قد أخذت تفعل فعلها.

الأغلبية العظمى الصامتة

من الحقائق الواقعية لسياسات الجامعة أنها حينما تحتدم فذلك يكون، على العموم، بفعل أشخاص عددهم قليل نسبياً. إذ توفر معظم الجامعات فرصاً مغرية ومفتوحة لأفراد من ذوي التوجه السياسي، للحصول على نفوذ في المجلس الأعلى للجامعة، أو اللجان الأكاديمية، أو المجلس الإداري الحاكم أو مجلس الطلبة، أو مجموعة دعم الموظفين الإداريين. ومع الإصرار تأتي القوة، وبهذه القوة يبدأ هؤلاء الأشخاص بوضع أجندتهم السياسية الخاصة بهم على الخارطة. ومن جديد، فإن الكثير من هذا الأمر حسن، ويمكن أن تكون العملية السياسية مفيدة في الإتيان بأفكار جديدة أساليب إجرائية إلى الجامعة. بيد أنه لما وقع اختيار معظم أعضاء هيئة التدريس على اختيار مهنة التدريس وليس التعامل مع سياسة الجامعة، بل وأن يشركوا فروعهم المعرفية في الصف الدراسي أو المختبر أو البيئة الخارجية، إذ إن معظمهم لا يسعون حقاً إلى الانخراط في الجماعات السياسية تلك. وينشد العديد منهم بفعالية سبلاً لئلا يكونوا منخرطين فيها. ففكرة الخدمة في المجلس الأعلى للجامعة، مثلاً، قد ينظر إليها العديد من أعضاء هيئة التدريس على أنها «شر لا بد منه»، وأمر قد يضطرون إلى القيام به لأنه دورهم، أو لأنه لن يديره أحد سواهم، أو لسبب آخر.. نشاط سرعان ما سيمتنعون عنه إذا كان ذلك باستطاعتهم. وهذا يخلي الطريق

لأعضاء هيئة التدريس الآخرين ممن يودون الانخراط في سياسة الجامعة، والذين ربما تتوفر لديهم فأس خاصة ليشحذوها. وسواء كان ذلك أمراً صحيحاً أم لا، يميل أناس كهؤلاء للارتباط بـ «الحرس القديم» أو بعض الأساتذة الجامعيين المتفرغين المثبتين الذين من المفترض ألا يجدوا عملاً أفضل يقضون به وقتهم. وعموماً فإن هؤلاء هم الذين ينخرطون في سياسة الجامعة، والذين قد يكونون منخرطين أيضاً في الجانب السلبي للمعادلة.

والسؤال الكبير، يكون عندئذٍ، هل يمثل أناس كهؤلاء حجم أنصارهم؟ ربما نعم، وربما لا. وفي أي مستوى كان، فإن السؤال ليس مباشراً. علاوة على ذلك، حينما تظهر السجلات السياسية الكبيرة يكون الافتراض بأن أعضاء مجلس الإدارة أو المجلس الحاكم يتحدثون نيابة عن أنصارهم، فيما ليسوا كذلك في الحقيقة. وإذا لم يكونوا كذلك، فلماذا يبقى العدد الكبير من أنصارهم صامتين؟ حتى على الرغم من الجدل الكبير الذي كثيراً ما يولده ممثلوهم في مثل هذه المجالس؟

لا تبتعث الإجابة على السعادة لتعدد الأوجه السياسية للجامعة مثلاً: معظم عناصر الجامعة مرتاحون كثيراً لما يقومون به، وهم يعتقدون بصدق أن السجال السياسي سوف لن يفضي إلى أي نتيجة ذات معنى تؤثر فيهم بأي حال من الأحوال، وأن الطريق لأقل قدر من المقاومة والراحة تتمثل في عدم الانخراط مطلقاً على أي مستوى كان. ويشعر معظم أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والإداريون المحترفين وموظفو الدعم أنهم محميون من سخونة السجال السياسي، الأمر الذي يجعل من السهل عليهم تجاهله. ففي جامعة كولورادو الشمالية حينما شجب مجلس العمداء والمجلس الأعلى بصورة علنية التخطيط الإستراتيجي باعتباره إخفاقاً، أَمَل من كان منا منخرطاً، ليس في ابتكار الخطة فحسب، بل وفي تنفيذها بنجاح، أن تكون هيئة التدريس ككل وكتلة الطلبة وباقي الموظفين لدى جامعة كولورادو الشمالية والقائمين على إدارتها على دراية أفضل بالعملية وأن يدعموها. لم يكن ذلك الدعم في المتناول ولربما كان انعدام القلق والإحساس بالأمان في أعمالهم يفيد في تفسير سبب ذلك.

العمل مع سياسة المقاومة

تعد مقاومة التغيير أمراً شائعاً ويمكن أن تكون المقاومة السياسية للتغيير تحدياً قاسياً، لا سيما عندما يجد المخططون الإستراتيجيون مقداراً ضئيلاً من التفكير العقلاني يحث القوي

على الحيلولة دون إجراء التغيير. ولكن هنالك العديد من الأمور التي بإمكان المخططين القيام بها، وتفيد في تدبر أمر الخطة الإستراتيجية عبر البيئة السياسية السلبية عندما يواجهونها، كما تفيد في أن تحول العواطف السياسية السلبية إلى دعم إيجابي.

السياسات السلبية

تعد السياسات السلبية، سلبية بمعنيين: فهي تكمن في الخوف، وتحديداً الخوف من التغيير، وتقوم مقام عائق لذلك التغيير. لذا، ما هي المخاوف التي تدفع السياسات السلبية في جامعة معينة؟ وما هي أدوات العملية المتاحة لاستخدامها في حجب الأنظار؟ ذلك سؤال أساسي، تتطلب الإجابة عليه تحليلاً متأنياً لمصدر وطبيعة السياسة السلبية في الجامعة.

تسمية الوحش

يتطلب التمعن في السياسات السلبية مهارة معينة. ويستلزم التحليل جهداً جماعياً. وينبغي أن يكون ضمن جماعة كهذه عضو هيئة تدريسية يحظى بالاحترام ويتمتع بفهم فطري للجامعة ومراكزها الساخنة؛ وممثلاً عن عميد الكلية؛ وشخصاً متناغماً مع اهتمامات الطلبة ومبتنياً لمتطلباتهم؛ وإدارياً مخضرمًا لديه فهم جيد للتاريخ المؤسسي؛ معيناً كمخطط إستراتيجي؛ وممثلاً عن هيئة الموظفين، لديه صلات بزمرة الموظفين؛ وطالب دراسات عليا ألياً، بوصفه عضواً في اللجنة. ومن الطبيعي أنه من الأفضل لجماعة كهذه أن يلتقي أفرادها معاً قبل أن يوضع التخطيط موضع التنفيذ. وإلا فإنهم سيضطرون للالتقاء معاً عندما تصبح الفرص العديدة التي عرضنا لها سابقاً جلية مبدئياً.

تتضمن التحديات التي يتحتم على هذه الجماعة أخذها بعين الاعتبار الأسئلة الآتية::

1. ما هي المشاعر التي قد تثيرها ممارسة التخطيط؟
2. لمن تعود الثيران التي سوف تطعن بالقرن؟
3. ما هي الإجراءات التي من المرجح اتخاذها؟
4. هل بالإمكان ربط التخطيط بالهموم والمصالح والإجراءات المحددة في الأسئلة الثلاثة الأولى؟

5. أي الجماعات الموجودة حليفة لنا؟

6. كيف يمكن لنقاط الربط المحددة في السؤال الرابع والحلفاء المتاحين الاتحاد معاً باعتبار أنهم العناصر الأساسية للتعامل مع المقاومة؟

وفي التحليل الآتي، هنالك عدة أمور جديرة بالتذكر. أولها أن الجامعات المحصنة في الجامعة ميالة إلى أن تغالي في تقويم قدرتها على الإعاقة وحشد الآخرين إلى جانبها. مثلاً، قد يرتكب أعضاء هيئة التدريس، بوصفهم من حملة الامتيازات وذوي المكانة منذ زمن بعيد، الأخطاء ذاتها التي يرتكبها العديد من الأرسقراطيين، عنيانا، اعتبار الآخرين دونهم مكانة أو ثقافة. وتجدر الإشارة إلى أن القول: «دعوهم يأكلون الكعكة» لا يعد هو العجرفة وإنما وجهة نظر هيئة التدريس: «لن يستطيعوا الحصول على الكعكة إلا من خلالنا». ونتيجة لذلك، سوف تبدأ مقاومة هيئة التدريس بضرب من ازدراء التخطيط الإستراتيجي والمزيد من النقاش حول مواطن الضعف فيه، ونشأته في القطاع الأهلي (ومن ثم افتقاره إلى الملاءمة)، وافتقاره إلى المنطق، أو التماسك، أو اليقين. تلك هي الرؤية التي ربما يتبناها العديد من جماعات الجامعة أيضاً. والمألوف أن يتلو هذه المقاومة مسعى لإضفاء الشرعية على التخطيط بمحاولة استيعابه في الإدارة الحالية، أو بطلب ربطه بنفوذ هيئة التدريس في مرحلة ما. وهذه - هي إلى حد بعيد إستراتيجية - الثعالب وقن الدجاج؛ إذا كان بمقدور هيئة التدريس اختيار زميل لهم في التخطيط في الهيئات الإدارية التي يسيطرون عليها، فباستطاعتهم ممارسة حق النقض على أي أمر لا يروق لهم. وفي النهاية، سوف تتم دعوة هيئة التدريس للمراجعة قبل أن يكون بالإمكان المضي بـ «الخطة» قدماً، وهذا ما يهيئ المسرح لممارسة حق النقض إذا ما أخفق كل ما عداه.

تحديد عناصر الخوف

لما كان الخوف يشكل الأساس للإلحاح على السيطرة، فمن الأهمية بمكان عزل المخاوف المؤثرة. ولكل جامعة مجموعتها الخاصة بها من المخاوف، بيد أن بعضها شائع تماماً. ففي العديد من الجامعات يأتي التخطيط سابقاً للاستقطاعات، لذا يخشى العديد من أعضاء هيئة التدريس والموظفين أن يكون التخطيط الإستراتيجي القابلة المولدة للتسريح من العمل.

ويخشى أولئك العاملون في شؤون الطلبة أن التكنولوجيا لن تزيل الوظائف فحسب، بل وستجعل الخدمات غير شخصية أيضاً. وفي الخدمات الإدارية والمساعدة، ينشأ الخوف من

أن تكون الخصخصة نتيجة الوصول إلى الكفاية بوساطة التخطيط. ولنتذكر، كان التوجه في الخدمات الغذائية لدى الجامعة هو استبدال الخدمات التي تملكها الجامعة بمتعاقدين كبار من خارجها. وقد ارتبط الخوف لدى أعضاء هيئة التدريس بمسألة الموازنة بين نصاب المدرس ومقاييس الإنتاجية، وقضية التثبيت الحساسة على نحو متنامٍ، والقلق حيال المعنى الحقيقي لأولوية البرنامج الأكاديمي.

تعد هذه المخاوف جميعها معقولة؛ وقد منح كل منها معنى من جانب تاريخ من الأحداث المحلية تؤكد صحة التهديد. علاوة على ذلك، تؤدي تلك المخاوف بصورة منتظمة إلى حلول مفرطة في التبسيط، وأشدها تبسيطاً للنظرة القائلة بأنه ما لم نخطط من أجل التغيير، فإن التغيير لن يأتي.

مقدار قليل من الوقاية

إن الترياق لذلك: عرض متأن وواضح لأسباب ومبادئ التخطيط قبل تصميم أي عملية. وهذا الأساس المنطقي وما يولده من أفكار رئيسة يجب أن يستخدم بوضوح وبساطة واتساق لاستهلال المناقشات حول التخطيط. ومن شأن «فوزك بها» مصادفة، وأنت تسير، تعريض التخطيط الإستراتيجي إلى الاتهام بأنه مريب، أو لديه دوافع خفية، أو بأنه مفرط التعقيد، أو ينطوي على المبالغة من جملة وصفات أخرى. لكن النقطة ذات المغزى أن الافتقار إلى أساس منطقي واضح سوف يطلق التخطيط الإستراتيجي بوصفه حرباً دفاعية، وضرباً من حرب بيروقراطية، فيتنام التي يعاني فيها الأشخاص العاديون، فيما تستعمل المخططون مؤشرات أداء أساسية لتشكيل الإستراتيجية، مثل إحصاء الجثث المستخدم من جانب الجيش. عندئذٍ سرعان ما يحل الجهد للتقويض محل المنطق. وحينما يصبح المقاومون هم المدافعون عما هو جيد وفاضل، يضيع التخطيط الإستراتيجي.

البحث عن حلفاء

ينبغي أن يكون الأساس المنطقي، حالما يعلن، دليلاً عاماً لذلك النوع من العملية التي تم تصميمها. وإن البحث عن الحلفاء لأمر أكثر سهولة من هداية المقاومين. وعلى ذلك، فإن الفرص لاجتذاب أولئك الذين هم حياديون أو متوفرون من أجل الدعم، ينبغي أن يتم التخطيط لها في العملية.

فضلاً عن ذلك، يجب أن تكون العملية تدرُّجياً. وأن يقودها الطلب بحق، وينبغي أن تبدأ بتطوير الجزء الخاص بإدارة التسجيل الإستراتيجي من الخطة. وهذا صحيح على نحو استثنائي، نظراً للتركيز الحالي على الإيرادات والدور المتنامي الذي تضطلع به رسوم التعليم بوصفها مصدراً للإيرادات. وبما أن المال يعمل على زيادة عدد الموافقين على أمر ما، فإن إدارة تسجيل فعالة تظل أساساً عملياً لبناء الدعم.

تقوم كل جامعة، مثلاً، بتوظيف أناس لإدارة التسجيل. ويجب عزل مخاوفهم، وأخذها بعين الاعتبار، مع وضع المخطط التمهيدي لمنهجية إدارة التسجيل. ولكن من الأهمية بمكان الامتداد خارج هذا الجزء المركزي المتصل بالعلوم التطبيقية إلى أعضاء هيئة التدريس، لا سيما أولئك الذين يفهمون الأسواق، ومن في كليات الدراسات العليا، والأشخاص المتميزين في الجامعة. ومن الحلفاء الجاهزين، عمداء الكليات وأساتذة الكراسي من الأقسام، حيث الالتحاق أخذ بالارتفاع، حيث إنهم لا ينتظرون ترقيات أكاديمية ولا تثبيتاً في الخدمة. وباختصار، ينبغي البحث عن الذين بالإمكان أن تكون لديهم مصلحة في إدارة التسجيل، ومن ثم وضعهم ضمن عملية تخطيط إدارة التسجيل.

مجالس الإدارة والتنظيم

هنالك حلفاء معينون يعدون عناصر أساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي. ويتقدم هؤلاء أعضاء كل من مجلس الأمناء، أو أعضاء مجلس الإدارة والتنظيم. ومن الأهمية بمكان أن يكون هؤلاء الأشخاص واعين للعملية، وداعمين لها في وقت مبكر من التخطيط. وباستطاعتهم أن يكونوا مفيداً أيضاً، ولا سيما في تطوير تحليل نقاط القوة لدى المؤسسة ومواطن الضعف ويمكن أن تفيد رؤاهم في تصنيف الشؤون الخارجية الأكثر أهمية. وما إن يصبحوا منخرطين، يجب إبقاء أعضاء مجلس الإدارة متماشين مع العملية الإستراتيجية التي تتطور. وفي كل عام وخلال حفلة إنزال العلم التي يقيمونها سنوياً، عندما يوضع جدول أعمال القضايا الأساسية للمجلس للعام المقبل، فمن المهم جداً أن يواكب التحديث سجلاً حول العمليات الأساسية، والتوقعات، ونتائج التخطيط الإستراتيجي.

والأمر الحاسم في وصف كيفية تجلي الخطة للعيان، أن تعرف مجالس الإدارة والتنظيم وتعتاد على حقيقة أن العمليات الأكاديمية تستغرق وقتاً. وسوف يكون نفاذ الصبر نموذجياً بين

أولئك الذين هم من القطاع الخاص، ويحتلون مقاعد في مجالس الإدارة والتنظيم، ويحسون بالضرورة الملحة للتغيير. بيد أن سيطرة الهيئة التدريسية تميل إلى التحرك ببطء، ويجب أن يكون ذلك ملائماً بطريقة معقولة. إضافة إلى ذلك، وبسبب أن التخطيط في قطاع الأعمال هو من الأعلى إلى الأسفل، فسوف يكون ثمة نفاذ للصبر حول الطبيعة التشاركية للتخطيط في الجامعة. وكما يشير سكولديبيرغ (1991) فإن خطر أن يفرض مجلس الإدارة والتنظيم أو جماعة خارجية سواه التغيير على المؤسسة أمر حقيقي، ومن المحتمل أن يجعل القضايا التي يتناولها التخطيط الإستراتيجي غير واضحة أو يشوهها. وإن فهم أعضاء المجلس من المواطنين العاديين و القطاع الأهلي للتشديد على العملية والمشاركة في الجامعة لأمر شديد الأهمية.

دور التواصل

في تطوير خطوط فعالة للتواصل، ينبغي ألا يتم طرح العملية وتكرارها وحسب، بل يجب إبلاغ النتائج حالما تظهر، وأن يتم ذلك بوضوح، وعلى نحو منتظم (وبخاصة للحلفاء الأساسيين) وتوضيح ما تتضمنه من معان بعبارة لا لبس فيها. وباستخدام إدارة التسجيل باعتبارها مثلاً على ذلك، فإنه لأمر شديد الأهمية أن تتم إحاطة الأنصار الذين على صلة وثيقة بالموضوع، علماً بما تقضي إليه إستراتيجية إدارة التسجيل من عمليات تسجيل وبخاصة التسجيل المختلط. عندئذٍ من المهم الربط بين هذه المخرجات والإيرادات، وعزل أنشطة إدارة التسجيل الإستراتيجية التي كانت عنصراً أساسياً لنجاح التسجيل (أو قصوره). كذلك، من المهم الربط بين تلك النتائج وخطوط الميزانية بأسرع ما يمكن، بحيث تعطى الأنشطة المولدة للإنضمام للخطة، مثلاً، الأولوية في بناء طلب الميزانية التقريبية المقبلة. وعندما يتم ربط نتائج التخطيط بالميزانيات على هذا النحو، سوف يأخذ الجميع التخطيط على محمل الجد بصورة أكبر. أخيراً، من الأمور المهمة أيضاً أن يتم ربط النتائج بالفكرة الرئيسة التي ذكرت سابقاً. وحينما يشعر أعضاء مجلس الأمناء أو مجالس الإدارة بأن البنية التحتية لاتخاذ القرار تتكيف مع عواقب التخطيط، فلسوف يدعمون التخطيط والتنظيم في مواجهة أعضاء هيئة التدريس أو أي معارضة أخرى.

بالرغم من الانطلاقة البطيئة والانتقادات الواسعة من جانب الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة كولورادو الشمالية، كان يثار على الدوام موضوع رئيس وهو: أن التخطيط الإستراتيجي كان عنصراً أساسياً لتشكيل مستقبل الجامعة. ومن شأن وجود إدارة

فاعلة للانضمام للخطة توليد مصادر دخل جديدة بالإفادة إلى أقصى حد مما لديها من فرص الالتحاق المتاحة وما يتصل بها من رسوم. ولما كان يعوز جامعة كولورادو الشمالية تقليدياً العدد الكافي من المسجلين بها، فإن أي وسيلة لزيادة عمليات التسجيل المرخص بها إلى الحد الأقصى سوف تكون تقدماً؛ والقيام بذلك مع المزيح الملائم من الطلبة (المقيمين منهم وغير المقيمين إضافة وكذلك طلبة الدراسة الجامعية وطلبة الدراسات العليا) سوف يفضي إلى احتمال أن تزيد أموال رسوم التعليم إلى الحد الأعلى في ظل ترخيص التسجيل الذي حدده تمويلها القانوني.

في أعقاب الشروع في التخطيط الإستراتيجي، أقرت كولورادو تعديلاً دستورياً، وهو التعديل الأول، في عام 1992، تم بموجبه تقييد أسلوب تمويل الولاية للمؤسسات. وبإقرار هذا التعديل الدستوري، لم يعد بإمكان التعليم العالي الاعتماد على صناديق ريعية عامة لتزويده بنصيب الأسد من الميزانية الإجرائية لديها. و عوضاً عن ذلك، وبينما استمر جزء من تلك الموارد المالية، فعلى الطلبة الآن أن يتحملوا مبالغ أكبر من التكلفة عبر الزيادات في رسوم التعليم. بيد أنه حتى هنا، كان ثمة حيلة. فقد كانت الجامعات مخولة بزيادة الإيرادات من رسوم التعليم حتى سقف معين مبين في الدخل الإجمالي الذي تم تخصيصه وإقراره من جانب الولاية لأجل مؤسسة معينة. ومن شأن التقصير عن بلوغ ذلك السقف أن يفضي إلى إنقاص القاعدة، ونقص في الإيرادات المتاحة حالياً. وبعبارة أخرى، إن الإخفاق في الوصول إلى السقف يعني تخفيضاً طوعياً لميزانية الكلية أو الجامعة. وبالتشديد على قيمة إدارة عمليات التسجيل إستراتيجياً من أجل زيادة ريعية رسوم التعليم إلى الحد الأقصى المسموح به في ظل هذا السقف، بدأ التخطيط الإستراتيجي لدى جامعة كولورادو الشمالية بالحصول على دعم حذر وشرعية متزايدة.

التفاوض للتغلب على المشكلات:

مع تكشف التخطيط للعيان، يتحتم أن يتم التركيز على بناء الدعم بأن تبقى الجهود مركزة على حل قضايا حقيقية. ومع حل تلك القضايا، يمكن لشبكة المؤيدين أن تزداد من خلال جهود مدروسة للتفاوض بشأن الخلافات، واقتناص الفرص، لجعل أولئك الذين كسبناهم يرتبطون بالتخطيط بصورة أكثر ديمومة.

تعد عضوية اللجان المكان الذي يمكن للمفاوضات أن تعمل فيه بنجاح، وعادة ما يحدث تقلبات في عضوية اللجان المؤلفة من متطوعين. وأحياناً تأتي تلك التقلبات من مقاومين توقفوا

ببساطة عن الحضور. ومع ظهور الأماكن الشاغرة، تلوح الفرصة للمثما بنمط مدروس بدقة، بإعادة تزويدها بمن بمقدورهم أن يكونوا عوناً للمؤسسة في بناء ملكية مشتركة، في ما يتجلى للعيان عبر عملية التخطيط الإستراتيجي التي تتطور.

ولقد تم في جامعة كولورادو الشمالية استبعاد عمداء الكليات في البداية من التخطيط الذي يشمل كافة أرجاء الجامعة، لأن نائب المدير الجديد للشؤون الأكاديمية كان يرغب باستخدام العملية لإضعاف ما كان لدى العمداء من سيطرة، وذلك بجعل اتصالاتهم بالتخطيط عبر نائب المدير وحسب. ومع تقدم التخطيط على مستوى الجامعة والشروع في التخطيط على مستوى الوحدة (حيث ليس لدى العمداء أي دور)، أضحي جلياً بصورة متزايدة أنه كان ينبغي إشراك عمداء الكليات منذ البداية في تخطيط البرنامج الأكاديمي. ولما كان الحال كذلك، فقد كان عمداء الكليات في موقع قوي للتوصل مما انبثق، مانحين أولئك الذين كانوا يقاومون العملية عموماً حلفاء نافذين.

وأخيراً، بعد مرور عام واحد على العلمية، تم تعيين عمداء الكليات أعضاء في اللجنة الفرعية لتخطيط البرنامج الأكاديمي. وقد تزامن ذلك التعيين مع الشروع في عملية إحالة السياسات الأكاديمية إلى مجلس الأمناء للحصول على موافقتهم، وكان هذا سبباً لإيلاء العمداء قدراً كبيراً من الاهتمام. وفي البداية حاول العمداء استخدام عضويتهم للسيطرة على اللجنة، بيد أنه مع شروع كبير الإداريين الجديد في الجامعة بنقل تخطيط البرنامج الأكاديمي للجامعة من التكتيكات الإجرائية التقليدية إلى التعامل مع قضايا الإدارة الإستراتيجية، تم قيادة عمداء الكليات ببطء بعيداً عن معارضتهم السافرة.

في عملية التخطيط الإستراتيجي لدى جامعة كارنيجي ميلون، ينبئنا سايرت بأن الفوز بدعم من أجل الخطة الإستراتيجية كان تحدياً استغرق وقتاً طويلاً. ويفيد بأن تطوير قبول بالخطة يشمل أرجاء الجامعة كافة، قد استغرق نحو خمس سنوات، من المدير حتى العمداء ورؤساء الأقسام وأخيراً أعضاء هيئة التدريس القدامى.

تعد عملية انتهاء الفرص المدروسة عنصراً أساسياً في البحث عن الحلفاء. وبما أنه يتحتم أن يلي تخطيط البرنامج الأكاديمي تخطيط وإدارة التسجيل المرتبط بحاجة محددة للجامعة (التكنولوجيا في حالة جامعة كولورادو الشمالية)، فإن مفتاح البحث عن الحلفاء في التخطيط الأكاديمي يكمن في الميل الأكاديمي لإقرار المنهاج الدراسي وسواه من التغييرات الطارئة على البرنامج الأكاديمي. في

الوقت الذي يرغب فيه أعضاء مجلس الأمناء أو مجلس الإدارة والتنظيم في أولويات برنامج يوجهها خليط من التسجيل الجديد ومتطلبات مناهجه الدراسية، سوف يعمل عمداء الكليات بشدة من أجل الهيمنة على تغييرات البرنامج الأكاديمي. ومع ذلك وإذا ما قام أعضاء مجلس الإدارة والتنظيم بتوجيه تلك السياسات التي تحكم تغييرات البرنامج التي يتحتم أن تكون وشيكة الوقوع بتاريخ محدد في عملية التخطيط، فسوف يتم الضغط بقوة على العمداء وأعضاء هيئة التدريس لتجاهل هذا الأمر أو معارضته. وإن قيامهم بذلك يفقدهم الدور الذي يضطلعون به بوصفهم الأوصياء على المنهاج الدراسي. وبهذا الأسلوب في انتهاز الفرص سيكون، بإمكان الجماعات القبول برغبة العمداء بأن تكون لهم السيطرة، فيما يتم تقييد تلك السيطرة بتوجيه واضح من مجلس الأمناء أو مجلس الإدارة. وفي منظومات التعليم العالي، بمقدور المدير التنفيذي أن يعمل كمصدر مهم لتوجيهات كهذه.

التعامل مع الفئات الهدامة

يتطلب التعامل مع العصب إستراتيجية مزدوجة. وأول عناصر هذه الإستراتيجية حرمان العصب من سبب للاتحاد. والعنصر الثاني: إثارة عصبه على أخرى أو كسب بعضهم إلى جانبك.

حرمان المناوئين يعد سبباً للاتحاد

إنه لمن اليسير التفاوضي عن أهمية عدم إعطاء العصب المناوئة سبباً للاتحاد. ففي حالة جامعة كولورادو الشمالية، باستبعاد العمداء في البداية، تم منح العمداء سبباً للإصغاء لأعضاء هيئة التدريس الذين كانوا يعارضون التخطيط والتحالف معهم. ذلك أن المستبعبدين والمناوئين هم شركاء طبيعيين، طالما كان بمقدورهم تشاطر الخوف الذي يولده الإقصاء، سواء كان ذلك الإقصاء ذاتياً أم لا. ومع الإصرار على التخطيط الإستراتيجي على الرغم من المعارضة وذلك عن طريق الدعم القوي من مكتب المدير ومجلس الأمناء، بدأ التحام المعارضة يتركز على المدير، وخاصة عندما غادر نائب المدير الذي أقصى العمداء في البداية الجامعة. وشاءت الظروف أن يحدث هذا التركيز حينما كان المدير مستعداً لتجديد العقد. وكان الائتلاف المكون من العمداء وأعضاء هيئة التدريس المستاؤون والموظفون الساخطون يعلمون أنه إذا كان بالإمكان اجتذاب الطلبة إلى الحماسة المتنامية أيضاً، فباستطاعة العصب المدمرة من عناصر الحرم الجامعي الرئيسيين للاتحاد من أجل توجيه ضربة استباقية، واستخدام سلطة النقض للتخلص من الرئيس ومشروعه التخطيطي معاً في وقت واحد.

أتت الخطوة للاتحاد بعد بضعة أشهر، حينما كان الطلبة منزعجين إزاء حكم أصدره المدير بشأن التعويض للطلبة من موظفي الحكومة. ولقد قام الطلبة بتفسير دستورهم بطريقة، وفسره المدير بطريقة أخرى. وكانت القضية من الذي يجب عليه تأويل دستور الطلبة؟ وتمت إثارة المشاعر عندما استخدم المدير الامتياز السلطوي الواضح والمحدد في تنظيم الجامعة للتحكم بتفسير الطلبة. ثم تلاه تصويت مجلس ممثلي الطلبة بحجب الثقة عن المدير، أعقبه تصويت المجلس الأعلى بحجب الثقة عن الأمناء (الذين كانوا يؤيدون المدير). بعد ذلك سرعان ما طالب خمسة من أصل سبعة عمداء باستقالة المدير خطأً. لقد نشأت موجبات الاتحاد وتم اغتنامها.

شق الفئات وكسبها:

قد لا يكون إثارة عصبية على عصبية أخرى أمراً سهلاً كما يبدو. ففي جامعة كولورادو الشمالية، كانت معارضة أعضاء هيئة التدريس ستشمل عملية تخطيط البرنامج الأكاديمي ما لم تعط قيادة العملية لأحد الأشخاص من هيئة التدريس ممن يتمتعون بعقلية متفتحة ويحظون باحترام المقاومين لعملية التخطيط. وكان الخيار المثالي متوافراً في أحد رؤساء المجلس الأعلى السابقين وسبق له أن كان أيضاً أحد أمناء هيئة التدريس السابقين، ألا وهو أستاذ مادة علم الأحياء، وكان شخصاً يحظى بالاحترام ومحبوياً في الجامعة. ولقد طلب إليه ووافق على رئاسة عملية التخطيط الأكاديمي. ولأن مصلحة العمداء من أعضاء اللجنة لم تكن متطابقة في كل القضايا مع تلك التي لدى ممثلي المجلس الأعلى، ومن وجهة نظر فئات هيئة التدريس والعمداء أن رئيساً محترماً ومحايداً سوف يهدئ الصراع ويحافظ على بعض التوازن بين وجهات النظر المتنافسة في أثناء عمل اللجنة.

كذلك، وبسبب طلب الأمناء أن تكون سياسات البرنامج الأكاديمي بمثابة الخطوة الأولى باتجاه تحديد أولويات هذا البرنامج، فقد تم الإعلان بأن خيار المأزق لا مجال للبحث فيه. ولقد شرعت اللجنة الفرعية لتخطيط البرنامج الأكاديمي في العمل بصورة مباشرة مع اللجان الدائمة للهيئة التدريسية، وأخذوا بصياغة السياسات الأكاديمية التي كانت تتناول أموراً مثل المنهاج الدراسي وتوقعات الخريجين. وكان من الأهمية بمكان إقامة تحالف مختلف مع المجموعات الإدارية الدائمة لهيئة التدريس، لأن أعضاء هيئة التدريس أخذوا يشعرون بأنهم إذا لم يشاركوا في صياغة تلك السياسات، فسوف يصبحون خاضعين لسياسات يفرضها الأمناء عليهم. كما كان

العمداء معارضين أيضاً لكن لم يكن بمقدورهم استخدام حق النقض لمنع النشاط، وبرؤيتهم لكيفية سير العملية، بدأ بعض العمداء المساعدة بفعالية في صياغة السياسات. وكانت النتيجة انبثاق اثنتي عشرة سياسة للبرنامج الأكاديمي حدد الأمناء آخر موعد لإنجازها.

يعد كسب المقاومين إلى جانب المرء أمراً معقداً، وتتحكم الظروف في الفرصة. ففي جامعة كولورادو الشمالية، تعرضت لجنتان لإدارة التسجيل المستمر باستمرار للتهديد من جانب تعقيد نظام إدارة التسجيل الإستراتيجي الآخذ بالانبثاق، وكذلك بسبب القلق من أن تحل اللجنة الفرعية الجديدة لإدارة التسجيل الإستراتيجي Strategic enrollment (SEM) management محلها. وقد تم قدر المستطاع تضمين اللجان المناط بها النشاط اليومي لإدارة التسجيل في لجنة إدارة التسجيل الإستراتيجي. فعارضوا ذلك الأمر في البداية، لكن تم كسبهم حينما قلبت إدارة التسجيل الإستراتيجي نقص التسجيل المسلطة عليه الأضواء خلال السنة الثانية للتخطيط إلى نجاح. وهذا ما جعلهم يؤمنون بالعملية فتحولوا إلى مؤيدين. وتم حل اللجان السابقة عن طيب خاطر لتحل محلها لجنة إدارة التسجيل الإستراتيجي.

وفي مثال آخر، ترأس لجنة الموارد المتفرعة عن لجنة التخطيط الإستراتيجي للجامعة، نائب مدير كان يخامرهم الشك حول التخطيط الإستراتيجي. ولم تكن هناك صلة مباشرة بين سياسات التخطيط الإستراتيجي ومؤشرات الأداء الرئيسة (مقاييس النتائج الحاسمة لأنشطة الجامعة) من ناحية، وإدارة الميزانية من ناحية أخرى. ومع ذلك فإن الحاجة إلى أن يوجه تخطيط البرنامج الأكاديمي أولويات البرنامج الأكاديمي التي كانت عنصراً أساسياً لوضع الميزانية بدا أنها مكاناً مرغوباً به لإقامة صلة وتحديد أسلوب التخطيط الإستراتيجي للموارد. وكانت الحيلة جعل ذلك ممكناً، وحينما تم تعيين مساعدة جديدة لنائب المدير (إبان عملية إعادة تنظيم كبرى لموظفي الرئيس)، خرجت بالفكرة القائلة بأنه يتحتم على لجنة تخطيط الموارد العمل كما كانت تعمل لجنة الميزانية التشريعية على مر السنين، موفرة التحليلات والملاحظات المالية للمقترحات المقدمة من لجان التخطيط الإستراتيجي الأخرى. وعلى الفور تقريباً، تم تخليص اللجنة الحذرة من شكوكها وكسب مشاركتها، وشرعت في تطوير سيناريوهات تكلفة لأنواع مختلفة من البرامج الأكاديمية سلفاً، لتطوير الأولويات على يد اللجان الفرعية لتخطيط البرنامج الأكاديمي. وكانت الرغبة أن تكون جاهزة لربط تقديرات التكلفة بالأولويات الأكاديمية حينما تصبح تلك متوافرة.

تنسيق التغيير

ينبئنا كل من إيتون وأدامز (1991) بأنه في جامعة أيوا الحكومية وبينما كانت جهودهما لتطوير عملية تخطيط إستراتيجي قابلة للتطبيق، تتكلم بالنجاح، وجدت هيئة التدريس في العامين الأولين أن العملية مؤلمة، وفي بعض الأحيان مسببة للخلاف إلى حد كبير. وأدت إلى توتر معنوي خطير. فقاما بدعوة لجنة التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى «الجريئة سياسياً»، وأشادا بما قامت به من عمل للتغلب على هذه المحنة والمضي قدماً في مسار جديد ومثير للعمل. وإننا نذكر هذا الأمر للتنبؤ به لأنه على الرغم من أنه بمقدور سياسات التخطيط الإستراتيجي إثارة العقبات، فبالإمكان إيجاد الحلول.

لا يمكن أن يحدث كل شيء دفعة واحدة

إذا ما قرأ المرء أدبيات التخطيط الإستراتيجي، سرعان ما يلفت نظره الحاجة إلى أن يكون متقناً، وشاملاً، ومنظماً. إن أموراً مثل تطوير عملية سنوية مترابطة باتساق أو آلية لتحقيق غاية ما، لا يتم نادراً الاستشهاد بها (جمعية التخطيط للكلية والجامعة 1994-1995). ويبدو الإقناع أمراً غريزياً. ولكن إذا كان ثمة عبرة تستخلص من تجربة جامعة كولورادو الشمالية - وإلى حد ما من مشكلات التخطيط في مكان آخر - فهي أن النجاح يتطلب بنية صلبة سابقة، وتصميماً إبداعياً وحساً سليماً، في أثناء مواصلة التقدم إلى النهاية. ولكي يبقى التخطيط حياً، حري به أن يكون تدريجياً منتهزاً للفرص لا أن يكون شاملاً ومتقناً كما سنبين في عدة فصول مقبلة من هذا الكتاب. وباختصار، قد يكون التخطيط سياسياً إلى حد بعيد، وكما هو الحال في الأوضاع السياسية كافة، يتطلب النجاح دعماً كافياً من الإئتلافات للوقوف في وجه المقاومين وأولئك الذين يرفضون التغيير.

التركيز على جانب الأشخاص من التخطيط

تتطلب عملية انتهاز الفرص جعل الأشخاص جزءاً لا يتجزأ من التخطيط، وليس من العملية فحسب. والعملية ذات التصميم الأفضل - مهما يكن ترابطها، سوف تنهار إزاء المعارضة، ما لم يكن اللاعبون الرئيسيون محترمين وبارعين. وفي بعض المراحل، يمكن أن يكون المستشارون من الخارج مفيدين، بأن يكونوا عوناً للمخططين من الداخل في تناول تلك القضايا ومعالجتها. بيد أنه حتى في هذه الحالات، يعتمد الأداء النهائي على المهوبة الداخلية التي وضعت في المكان

المناسب. ولقد تم في جامعة كولورادو الشمالية، إنجاز السيطرة وتحقيق الهدف في إدارة التسجيل الإستراتيجي، لأن المديرية كانت ذات عقل منفتح، يحظى بالاحترام في حل المشكلات. ولما كانت مساعدة العميد لكلية العلوم الصحية والإنسانية، فقد قامت بإدارة عمليات التسجيل في الكلية وفهمتها بصورة جيدة. وبعد إجرائها دراسة سريعة، أدركت العناصر التي وصفها المستشار بأنها أساسية، وساعدت في تطوير العلاقة مع لجان التسجيل القديمة ولجنة إدارة التسجيل الإستراتيجي الجديدة. علاوة على ذلك، عملت مع نائب المدير لشؤون الطلبة، الذي كان يخامرته الشك مبدئياً، ولربما عمد إلى إعاقة قيام بداية سلسلة. بيد أن كلاهما حوّل طاقاته للمشكلة التي بين يديه وتحقيق النجاح فيها.

ولقد ساعد رؤساء كل من اللجان الفرعية للتكنولوجيا، والموارد، وتخطيط البرنامج الأكاديمي، في إنضاج التخطيط على الرغم من النزوع إلى الشك والمعارضة. وقام عميد كلية إدارة الأعمال الذائع الصيت في الجامعة لبراعته الفائقة في التقنية بنزع فتيل معارضة الطلبة ورغبتهم في إملاء كيفية استخدام ما يؤدونه من رسوم تقنية (التي كانت أساسية للتغيير)، وحول الطلبة إلى أطراف داعمة. وقام رئيس اللجنة الفرعية لتخطيط البرنامج الأكاديمي بإبقاء أعضاء اللجنة من أعضاء هيئة التدريس في المجلس، وذلك على الرغم من الضغط السافر والجدي من جانب المجلس الأعلى لإجهاض العملية وهي تتصدع. ولقد عرض معاون نائب الرئيس للشؤون الإدارية أن يتولى القيادة في لحظة ملائمة، حينما كان تخطيط البرنامج الأكاديمي آخذاً بالانهيار وفائدة اللجنة مشكوك بها.

وإذا ما كان ثمة عبرة تستخلص من هذا الأمر، فهي أن الأشخاص الموهوبين الذين باستطاعتهم أن يكونوا مرنين ونفعيين إبان مواصلتهم السير حتى النهاية، يحتلون موقعاً مركزياً لتخطيط ناجح. وبمقدورهم أن يجعلوا العمليات السيئة تقوم بما هو جيد. لكن ليس بإمكان العملية الجيدة أن تحول القادة السيئين إلى فاعلي خير.

الاحتواء

إلى جانب التخطيط الذي يتصف بأنه انتهازي وتدرجي والقيادة الجيدة، فإن القدرة على احتواء السياسات السلبية تعتبر عنصراً مهماً للتخطيط الإستراتيجي. وإنه لمن الجوهري عدم السماح للمقاومين بتحديد جدول الأعمال وذلك بتحويل التخطيط إلى ممارسة دفاعية. ونظراً

لأن استخدام المقاومين لحق النقض أسهل عليهم من صياغة التغيير. فليس باستطاعتهم التسبب بحدوث أمور جيدة. وإذا يجب أن يتحول التخطيط إلى عملية تأتي بنتائج جيدة. وفي جامعة كولورادو الشمالية، جاءت لجنة إدارة التسجيل الإستراتيجي بزيادات في العائدات، وعندما لجأ المقاومون إلى تسميتها حظ المبتدئين، وسعوا قابليتهم للإيمان بالعمل إلى ما وراء الحدود المقبولة.

وعندما يصل الأمر إلى إطلاق نعت أو لقب، يصبح المقاومون ناقدين من أجل مصالح خاصة. وحينما تغدو هذه الإستراتيجية واضحة يضعفون أنفسهم ويفسدون رسالتهم. ومن ثم فالدرس المستفاد إنما هو أهمية مواصلة المهمة حتى النهاية، وتكييف المهمة مع الظروف المتغيرة، بشرط أن يتم التكيف وتقديم نتائج جيدة للتخطيط.

وعادة ما يكون من الأفضل عدم منع ما هو حتمي. ففي جامعة كولورادو الشمالية، حينما أصبح جلياً بأن المجلس الأعلى سوف يطلب تصويتاً بالموافقة من جانب أعضاء هيئة التدريس، قبل أن تحال الخطة إلى الأمناء، كان المسار الأكثر حكمة الابتعاد عن الطريق وترك ذلك يحدث. وكان التكتيك المناظر جلياً وهو: تأخير التصويت إلى أن تتوفر خطة تمهيدية. إذ من شأن هذا الأمر أن يزيد في إمكانية الدعم. بيد أنه يستغرق بعض الوقت أيضاً. لذلك، عوضاً عن الانتظار إلى أن تكون «الخطة» في المتناول للحصول على مشاركة واسعة، تمت إحالة مجموعات السياسات الفردية إلى مجلس الإدارة، وأقرت في رزم منفصلة.

ولقد أتاح هذا الأمر للجان الفرعية تلك، التي كانت ماضية في طريقها نحو تطوير نصيبتها من الخطة الإستراتيجية، فرصة للمضي قدماً. وبدأت موافقة المجلس مع سياسات لجنة إدارة التسجيل الإستراتيجي التي كانت تحكم إستراتيجياتها. وبسبب أن هذه السياسات قد نجحت منذ أن تم استخدامها، فلن تكون ثمة إمكانية للدفاع عن أي مقاومة. فأقرها المجلس وشرع التخطيط الإستراتيجي في تطوير الشرعية.

كانت السياسات التقنية هي القادمة. ولأنها كانت ناجحة، فقد أقرت أيضاً. وإلى جانب ذلك، فإن نتائج تلك السياسات كانت في ذلك الحين جلية بالنسبة للعديد من أعضاء هيئة التدريس الذين تم تزويدهم بحواسيب شخصية، وربطهم إلى البرنامج المركزي للجامعة والبرامج وقواعد البيانات الخارجية مثل الإنترنت. وأما أولئك الذين لم يكونوا متلقين مباشرين للتقنية الحديثة تلك، فقد باتوا يحتاجون الآن، ليس ضد التخطيط بقدر ما كان ذلك من أجل مكافأته. ومن جديد، كان يتم تحويل المقاومين تدريجياً إلى ناقدين.

قيمة الصبر

ليس كل نشاط سياسي واضح المعالم، ويطور جوانب منطقية لإحدى القضايا، ويدخل في سجل حيوي. وأحد الأجزاء الأشد صعوبة للتخطيط الإستراتيجي إنما هو تحمل المعارضة عندما تصبح التصرفات غير عقلانية. ويمكن أن يتغير النقد، وبخاصة النقد الظالم، فيصبح بغيضاً وشخصياً، وبمقدوره التحكم بحوار الجامعة، وأن يفسد الخطاب في قضايا أخرى. وكثيراً ما يبدو أن العملية متجهة إلى أوقات مضطربة. وأفضل نصيحة هي البقاء فوق نزاعات الانتقادات الطنانية والاستمرار على المسار، وتعزيز الأفكار الرئيسة الإيجابية. ولما كان التخطيط يبيّن النجاحات، فسوف تقدم النتائج دفاعاً أفضل من أي لغة منمقة مستتبطة أو هجوم دفاعي مضاد.

أخيراً، في مخاض التخطيط المبكر، إنه لشرط أساسي مطلق جعل الأمناء أو الأوصياء، أو قادة النظام، أو أعضاء مجلس الإدارة واعين لما يجري، وأن يتوفر لديهم فهم عام لكيفية تقدم التخطيط الإستراتيجي، وأن يكونوا مستعدين للتوسط نيابة عن أولئك الذين أنيط بهم التخطيط بأمر منهم. وفي جامعة كولورادو الشمالية، كان استعداد المجلس لإقرار السياسات والدعوة لسياسات تخطيط البرنامج الأكاديمي، حينما كان بإمكان المعارضة أن تخترق التخطيط هو السبب في النجاح الذي تم تحقيقه. وبمواصلة السير حتى النهاية، سمح الأمناء للتخطيط الإستراتيجي أن ينضج إلى أن أضحت نجاحاته حديثة العهد إشارات راسخة للفعالية.

وبالنسبة للمخططين الإستراتيجيين المؤسستين، ربما تفيد الحكاية في توضيح أهمية مواصلة السير حتى النهاية. ففي الضباب الكثيف، شاهد قبطان السفينة ما بدا وكأنه أضواء سفينة تقترب. فأومض رسالة إلى السفينة الأخرى: «غيروا مساركم عشر درجات جنوباً». فجاءه الجواب: «غير مساركم عشر درجات شمالاً»، فما كان من القبطان العنيد إلا أن أجاب على ذلك بالقول: «إنني قبطان، غيروا مساركم عشر درجات جنوباً». فجاءه الجواب ببساطة، «هذه هي المنارة، غير مساركم عشر درجات شمالاً».