

تقديم

أصبحت العبارة التي درجت أو آخر تسعينات القرن العشرين والقائلة إن «الأعمال لن تكون كالمعتاد»، عبارة مألوقة تتكرر في أوساط رجال الأعمال. كان الاقتصاد (ولا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية) في أقصى ازدهاره آنذاك وكانت صناعات عديدة تشهد منافسة شرسة ومتواترة - فكل خطوة تقوم بها شركة منافسة تقابلها على الفور خطوة مماثلة من شركة منافسة لها، والشركات التي كانت تعجز عن مواكبة ذلك التواتر كانت تواجه الفشل والخروج من حلبة المنافسة وحتى الوجود. وكانت الكليات والجامعات في ظاهر الأمر خارج نطاق هذه الحمأة في خضم ذلك التنافس الشرس. فقد كان الجميع في حاجة إلى تأهيل تعليمي ما، وكان الطلب على ذلك يتسارع بوتيرة فائقة. وكان أربعون في المئة من خريجي المدارس الثانوية يكملون تعليمهم في الكليات والجامعات. وأظهر استطلاع للرأي أن ثمانين في المئة من عامة الشعب كانوا يعتقدون أن التعليم العالي (الجامعي) لم يعد مظهراً من مظاهر الترف العلمي، بل أصبح ضرورة في الحياة. وكان كثير من المراقبين المعنيين، إضافة إلى الإداريين الأكاديميين، يعتقدون بأن مؤسسات التعليم العالي لا تواجه ما يمكن أن يخشى عليها منه. وكم كانوا مخطئين في اعتقادهم ذلك. فقد طرأ تغير كبير خلال السنوات الخمس المنصرمة (من حوالي 1996-2001) على الصعيد التعليمي. فعلى هذا الصعيد، وفي أثناء العقد الأول من الألفية الجديدة «لن يكون وضع التعليم كالمعتاد». ويفسر لنا دانييل جيمس راوولي وهيربيرت شيرمان في كتابهما هذا «من الاستراتيجية إلى التغيير» بجلاء الأسباب التي تجعل هذا الرأي صحيحاً، ويوضحان ما ينبغي على الذين لهم علاقة بالكليات والجامعات أن يتعلموه إذا هم أرادوا لكلياتهم وجامعاتهم أن تستمر وتزدهر. ويبحث هذا الكتاب بين دفتيه موضوعين محوريين هما: (1) أن ميدان العمل يتغير، (2) أن التطبيق

الفعال لخطط الاستراتيجية الموضوعة سيكون العامل الحاسم في تحقيق النجاح.

ميدان العمل يتغير

قبل نحو عشر سنوات كان أحد أصدقائي يشغل منصب نائب رئيس القسم المالي في إحدى الكليات «الثمانية الكبرى» (في الولايات المتحدة). وصدق وجوده في ميامي ذات يوم لأداء مهمة جامعية حيث التقيته على الغداء. وخلال تناول الطعام أخبرني بأن اتفاقاً كان أبرم للتوّ يحلّ بموجبه ما يعرف باسم «مؤتمر الثمانية الكبرى» و«مؤتمر الجنوب الغربي» نفسيهما ليشكلا «مؤتمر الاثنتي عشرة الكبرى»، الذي سيكون قوامه الجامعات «الثمانية الكبرى» الأصلية وأعضاء «مؤتمر الجنوب الغربي» الأربع بما فيها جامعة تكساس (UT) وجامعة تكساس إيه وإم (A&M). كان ذلك مفاجأة لي كخريج في جامعة أوكلاهوما لطالما كان يتفاخر بمقدرة جامعته على السيطرة بلا منازع من حين لآخر على ميادين كرة القدم الأميركية، مع أنني أقرّ بأننا كنا دوماً نواجه صعوبة في الفوز على جامعة تكساس، فما الذي يدفعنا إلى قبولهم في اتحادنا؟ ألا يكفي أن نكون مدرجين على لائحتهم السنوية وأنهم يهزمونا بانتظام في المسابقات الكروية الكبرى؟

لكن صديقي سارع من ثم إلى شرح السبب وراء إعادة تنظيم «مؤتمر الثمانية الكبرى». وفسّر ذلك بأن جامعة تكساس وجامعة تكساس إيه وإم، وهما جامعتان تستقطبان اهتمام عشاق كرة القدم الأميركية في الولايات المتحدة، إذا انضمتا إلى جامعات تقاربهما على هذا الصعيد، كجامعة أوكلاهوما ونبراسكا وكولورادو وميسوري، فسيصبح اتحادها «مؤتمراً» مرموقاً ومهاباً في الميدان الرياضي. إذ سوف تزداد قدرة الفرق على اجتذاب نجوم الرياضة وترتفع عائدات الجامعات من أموال القنوات التلفزيونية التي تنقل مباريات فرقها ارتفاعاً كبيراً وسوف تتلقى تلك الجامعات مبالغ أكبر بكثير عن ذي قبل يمكن دفع الكثير منها ثانية

في ميزانياتها لتحسين منشآتها الأكاديمية. لكن تعيّن على الجامعات أن تتحرك الآن لأن الساحة تشهد تعديلات ملموسة وقد يمر خمسون عاماً أخرى قبل أن تطرأ تغييرات جوهرية كهذه مرة ثانية.

تساعدنا هذه القصة في إدراك أهمية الألعاب الرياضية والتغييرات التي تشهدها على صعيد الجامعات. إذ أصبح أفضل الكليات العليا راغباً في الانضواء تحت أوية الاتحادات الرياضية الجامعية والفرق البارزة لأنه لا يمكن للرياضيين أن يرتقوا إلى أعلى مستويات الإنجازات إلا من خلال التنافس العظيم في الميدان. وفيما يطرأ هذا التغير نشهد تغييراً أيضاً في حلبة التنافس. فالجامعات التي لا تنضم إلى تلك الاتحادات الرياضية تصبح فرصها ضئيلة لاجتذاب أفضل اللاعبين والفوز في مسابقات البطولات على مستوى البلاد جمعاء.

غير أن القصة التي سردناها تتجاوز أبعاد ألعاب القوى في الجامعات بعامة ولعبة كرة القدم الأميركية بخاصة. فالكليات والجامعات تشهد تغييرات في سبل عديدة أخرى تؤدي بدورها إلى إحداث تغييرات في الميدان ككل أثناء مسارها. ومن الأمثلة الجيدة على ذلك الدورات الحاسوبية من خلال «شبكة المعلومات الدولية»: الإنترنت، التي تقدمها جامعات شهيرة كجامعة فينكس (Phoenix) التي تعتبر حالياً الجامعة المهيمنة والأبرز في هذا الميدان، إضافة إلى كليات أقل شهرة مثل كلية بيكر Baker في فلينت بولاية ميتشيغان، التي يُقدّر عدد الطلاب المسجلين في دورات الإنترنت التي تقدمها بالآلاف ولها روابط وثيقة بكبرى شركات إنتاج السيارات التي تسعد برؤية العاملين فيها وقد أتموا مراحل التعليم وحصلوا على شهادات الدراسة الجامعية أو الدراسات العليا وترغب في دفع نفقات تعليمهم.

وهناك في الولايات المتحدة اليوم ما يقدرّ بحوالي سبعين في المئة من جميع الكليات والجامعات تقدم مقررات من خلال الإنترنت لطلابها. كما أعلن أحد

الأثرياء الذين أصبحوا حديثاً في عداد أصحاب البلايين قبل فترة وجيزة أنه يرغب في تخصيص مئة مليون دولار لإحداث جامعة بمستوى الجامعات الثمان المرموقة في شرق الولايات المتحدة وتمتاز عنها بالتخصص في تقديم مقررات من خلال الإنترنت. وقد أصبح من الواضح بجلاء أنه لم يعد في وسع كليات التعليم العالي أن تتراخى وتنتظر الطلبة كي يتركوا أبوابها. لا بل إن الجامعات الخاصة العريقة تفري الآن الطلاب بعروض التسجيل المبكر والمنح الدراسية وعشرات الحوافز لطلبتها القدامى الذين حصلوا على درجات عالية في امتحانات المجلس الأعلى للجامعات. ويحتدم اليوم التنافس على اجتذاب أفضل الطلاب.

وما يزيد هذا التنافس احتداماً دخول الشركات الكبرى هذه الحلبة. فشركة موتورولا (للكهربائيات والإلكترونيات) تعمل على إحداث جامعة خاصة بها، وتحذو حذوها أيضاً شركة جنرال موتورز (لإنتاج السيارات). ومن ذا الذي يحتاج الآن إلى أن يطلب من جامعة ميتشيغان أن تحدث نوعاً خاصاً من شهادة الماجستير في إدارة الأعمال لطلبة الهندسة الجامعيين العاملين في شركة (كامينز إنجين Cummins Engine) أو إلى أن يقنع جامعة ستانفورد بإعداد برنامج لنيل شهادة الماجستير في نظم المعلومات للمستخدمين في شركة (إنتل Intel)؟ لا أحد، فالشركات الخاصة تستطيع أن تقوم بذلك بنفسها، وهي على استعداد للقيام به. وهذه الشركات تعرف ما تريد وفي وسعها أن تنفق الملايين من الدولارات على أي شيء قد تحتاج إليه من أعضاء الهيئات التدريسية إلى المباني ومن التجهيزات البدائية إلى أرقى الأجهزة التقنية.

والسؤال الآن هو كيف يمكن لكلية مجتمع محلية أن تكون قادرة على المنافسة وسط بيئة كهذه؟ وكيف يكون في وسع جامعة حكومية كبيرة أن توفق معاهد خاصة من أمثال جامعة فينكس وبيكر كوليج عن امتصاص طلبتها الذين قد يدرسون فيها لنيل شهادة الدراسة الجامعية أو الماجستير في إدارة الأعمال أو حتى الدكتوراة، وذلك باستدراجهم إلى الدراسة الخاصة؟ وكيف تستطيع الجامعات التي تعتمد الأبحاث في إطار برامج خاصة بمستوى شهادة الدكتوراة

في مجال الأعمال ذات كفاءة عالية كجامعة كولومبيا وجامعة نيويورك ونورث إيسترن وإنديانا وجامعة فلوريدا وجامعة تكساس، أن تجد ما يكفي من الطلبة على مستوى الدكتوراة، في حين تعرض جامعات من أمثال نوكساساوث إيسترن في فورت لاودرديل بولاية فلوريدا، وجامعة فينكس ببرامج دراسية على هذا المستوى للعاملين من المحترفين؟

والإجابة عن التساؤلات التي طرحتها آنفاً هي أن على إداريي الجامعات ورؤساء مجالسها وأعضاء هيئاتها التدريسية على السواء أن يدركوا أن ميدان العمل لم يعد كما كان عليه قبل نحو عشر سنوات. فهو قد تجاوز مرحلة التغيير- ولقد تغير حقاً. كما أن على الإداريين والمجموعات المناصرة لجامعاتهم أن يدركوا ذلك ويكونوا على استعداد لمواجهة هذه التغيرات الجديدة بالقرارات المناسبة. وهذا أحد الموضوعين المحوريين لهذا الكتاب الذي يطرح سلسلة من الأسئلة المهمة للغاية ويعرض بدائل شتى للتعامل مع العالم الأكاديمي المستجد.

التطبيق في غاية الأهمية

سنت لي الفرصة قبل أشهر أن أحاور مايكل بورتر الذي يعتبر بلا شك ألمع اسم في أوساط الإدارة الاستراتيجية في أميركا، وذلك في سياق مقابلة لنشرها في مجلة كبرى. وكان من أوائل الأسئلة التي طرحتها عليه سؤال يتعلق بالمسار الذي تغير فيه تفكيره خلال السنوات العشر السابقة. وأجاب أن تطبيق خطط الاستراتيجية الموضوعية أمر يفوق كثيراً ما كان يوليه أهمية في الماضي. ويصدق هذا القول على كثير من واضعي الخطط الاستراتيجية والجانب المتعلق بوضع تلك الخطط أكثر متعة من غيره، فرسم خطة لما يرغب المرء في القيام به يخلق لديه شعوراً بالنشوة. بيد أن الوقت المستغرق في تطبيق الخطة هو المحك الحقيقي لفاعليتها وهو بحق أصعب جزء من عملية الإدارة الاستراتيجية. في هذه المرحلة يتعين أن تتجاوز المنظمة المعنية حاجز الأقوال إلى حيز الأفعال.

وهناك العديد من التساؤلات والمسائل التي ينبغي معالجتها في سياق التطبيق الفعال لخطة ما. والجزء الأساسي الأول من عملية تطبيق الاستراتيجية

الموضوعة هو تحديد ما نرغب في أن تمثله مؤسستنا التعليمية، بمعنى التساؤل عن الفكرة التي نريد أن تكون في أذهان الناس حين يسمعون اسم كليتنا أو جامعتنا. ومهما تكن الإجابة، فإنها يجب أن تكون نتاجاً لاستراتيجية دقيقة خاصة بتحديد موقعنا. وفي عملية تحديد الموقع هذه وجدت أن هناك جانبين في غاية الأهمية: الجانب المادي والجانب النفسي (السيكولوجي).

ويتعلق الجانب المادي لتحديد الموقع بالمزايا التي يمكن رؤيتها رؤية العين. فإذا رغبت جامعة ما في أن تشتهر بأنها مؤسسة تعتمد الأبحاث فعليها أن تمتاز بهيئة تدريسية تحوز منحاً لإجراء البحوث وتنشر مقالات بحثية في أرقى المجالات المتخصصة. كما أنها تحتاج إلى وضع برامج لنيل شهادة الدكتوراة تخول حملة هذه الشهادة إيجاد وظائف في جامعات الدرجة الأولى. وإذا عجزت الجامعة عن تحقيق ذلك فإن هذا يعني أن تطبيقها الخطة ليس متمشياً مع خطتها الاستراتيجية الموضوعة. وعليها في تلك الحال أن تراجع نفسها وتعيد النظر في ما تريد أن تمثله وفي السبيل الذي يوصلها إلى ذلك.

أما الجانب النفسي لتحديد موقع المؤسسة الأكاديمية فهو في رأيي أكثر أهمية من الجانب المادي لأن «الفكرة» التي يحملها الناس عن مؤسسة كهذه غالباً ما تفوق في الأهمية ما تقوم به المؤسسة بالفعل: فالتصور هنا بمثابة الحقيقة الواقعة. لذا يتعين على جامعة ما، مثلاً، أن تحرص على عدم التسبب في إحداث التباس لدى أوساط مريديها فيما يخص الموقع الذي تمثله. وأفضل مثل شخصي يحضرنى عن ذلك ما حدث قبل سنوات عديدة عندما انضمت في أول عهدي إلى الهيئة التدريسية في «جامعة فلوريدا الدولية»، التي كانت افتتحت قبل ذلك بعامين وكانت عازمة على أن تصبح جامعة عامة رئيسة من جامعات المدن. لم يكد يمضي على وجودي في ميامي بضعة أيام وأنا منهمك في التحضير للانتقال إلى منزلي حين دق جرس الهاتف. كان المتحدث أستاذاً في قسم الإدارة التابع لجامعة ميامي، الجامعة الكبرى الخاصة الواقعة على بعد نحو كيلومتر من

منزلي في كورال غيلز. وأبلغني الأستاذ أن كتابي التدريسي عن أسس الإدارة يجري تدريسه في جامعته وتساءل عما إذا كنت مهتماً بتدريس صف من الطلبة في الجامعة. وتوجهت إلى هناك وتحدثت إلى البروفسور واتفقنا على أن أسأل عميد كليتي في جامعة فلوريدا الدولية عما إذا كان مسموحاً لي أن أدرّس طلاباً لصالح جامعة ميامي، وأن البروفسور فيها سيرتب شؤون تدريسي لديهم إذا حصلت على موافقة جامعتي. وفي اليوم التالي اتصل بي ثانية وأبلغته أن عميد كليتي قد وافق على أن أدرّس صفاً واحداً في جامعة ميامي. لكنني دهشت عندما أخبرني البروفسور هناك أنه فاتح وكيل الجامعة بعرضه لي وأن رئيسه رفض العرض. وكانت تلك نهاية علاقتي بجامعة ميامي. لكنني غالباً ما كنت أعيد التفكير في القصة وأدركت نتيجة ذلك أن وكيل جامعة ميامي كان على حق. فإذا هو استخدم أستاذاً من جامعة حكومية يتقاضى أجراً منخفضاً ليدرّس طلاباً يدفعون أجوراً عالية في جامعة خاصة للدراسة فيها، فستكون النتيجة واحداً من أمرين: فمن جهة، قد لا يرضى طلبة الجامعة الخاصة عن مستوى تدريسي إلى حد بعيد، وفي تلك الحال سيتساءل وكيل الجامعة عما دفعه إلى التعاقد معي من البداية: ومن جهة ثانية، قد يعتبرني الطلبة مدرساً ممتازاً، وفي تلك الحال سيتساءل هؤلاء الطلبة عما يجعلهم يدفعون أجوراً عالية لقاء دراستهم في حين يتاح لهم دفع أجور أدنى بكثير إذا انتقلوا إلى جامعة في الطرف المقابل من المدينة ذاتها. بعبارة أخرى، إن وكيل جامعة ميامي سيشوّه الصورة التي دأبت جامعته على رسمها في أذهان الناس. لذلك كان قراره صائباً. وكان له أثر في أن تترسخ لدي أهمية الجانب النفسي (السيكولوجي) لتحديد موقع أي مؤسسة تعليمية في نظر الأوساط المعنية.

وهناك جزء ثان مهم للغاية على صعيد تطبيق خطط الاستراتيجية الموضوعية، ألا وهو تحديد الخيارات. فليس هناك مؤسسة أكاديمية يمكن أن تقدم كل شيء للجميع. ومن الآراء المحببة لدى مايكل بورتر الرأي القائل بأن

المنظمات الكفوة لا تحقق التوسع والانتشار إن هي سعت إلى إرضاء زبائن أكثر من طاقتها. إن منظمات كهذه تقتصر مجال أنشطتها على الميادين التي تتمتع فيها بأعلى قدر من الكفاءة وتترك الميادين الأخرى. وهذا الكتاب عون للإداريين في تعاملهم مع هذا الموضوع من خلال ما يوضحه لهم من سبل تدلهم على تحديد ما تمثله مؤسساتهم التعليمية في الوسط الأكاديمي، ومن ثم التمسك بما يتوصلون إليه.

ومن الأجزاء التي لها أهمية بالغة على صعيد تطبيق الاستراتيجية الموضوعية جزء ثالث هو تفهم الأسلوب المناسب للتعامل مع المجموعات المؤازرة لجامعة ما. فالأوساط الأكاديمية تحظى بأعداد كبيرة من هذه المجموعات بما في ذلك أعضاء الهيئات التدريسية والطلاب وخريجو الجامعات وأفراد المجتمعات المحلية وأرباب الأعمال وأعضاء الهيئات الإدارية، وهذا غيض من فيض. وإذا استعرض المرء الأشياء التي تستهوي كل مجموعة بعينها لا يصعب عليه أن يدرك بأن هناك إجراءً كبيراً ومهماً قيد التطبيق لإيجاد توازن في تلبية مطالب كل من تلك المجموعات. فإدارات المؤسسات الأكاديمية العامة التي تعتمد البحوث في مناهجها، على سبيل المثال، يسرها أن يقوم أعضاء الهيئة التدريسية فيها بنشر مقالات في أرقى المجلات المتخصصة وبتدريس صفين اثنين على الأقل في كل فصل دراسي كي يتم الحفاظ على نسب التسجيل المستهدفة. أما أعضاء الهيئة التدريسية فيرغبون في أن يخف العبء عنهم إلى تدريس صف واحد وبعده ضئيل جداً من الطلاب. والطلاب يرغبون في في نيل شهادة تمكنهم من الحصول على رواتب عالية. وأرباب العمل، من طرفهم، يرغبون في أن تخرج الجامعات متفوقين من أوائل الطلبة على استعداد للعمل بأدنى الرواتب. وهذه هي الحال في هذا الوسط حيث تدافع كل مجموعة عن وجهة نظرها وهي على قناعة بأن المجموعات الأخرى لا تستحق الاهتمام بالقدر نفسه، بصرف النظر عن صلاحية المواقع المتنوعة وأهميتها. وأضرب مثلاً على هذا ما قمت به مع زميل لي قبل عدة سنوات حين أجرينا بحثاً

لاستخلاص بيانات عن أفضل عشرين برنامجاً على مستوى الماجستير في إدارة الأعمال داخل الولايات المتحدة حسب تصنيف مجلة بيزنيس ويك. وكان من المسائل التي تقصيناها في البحث عدد الصفوف التي يدرّسها الأساتذة الجامعيون، وعدد الطلاب في كل من هذه الصفوف، وعدد المقالات التي ينشرها أعضاء الهيئات التدريسية هؤلاء. ولم تكن لبياناتنا أهمية كبيرة من الناحية الإحصائية، لكنها أشارت إلى نتيجة مفادها أن الأساتذة الذين يدرّسون عدداً أكبر من الطلاب (شعب الأعداد الكبيرة من الطلاب) ينشرون أعداداً أكبر من المقالات في السنة، الأمر الذي يشكك في مصداقية الإدعاءات القائلة إن أعباء التدريس الأخف تولّد إنتاجية أكبر على صعيد نشر المقالات الأكاديمية. المسألة إذاً، بكل بساطة، هي أن تلبية رغبات كل مجموعة من المجموعات التي تُوَازر جامعة ما تقتضي في الغالب أن يتعامل الإداريون فيها مع الخيال بقدر تعاملهم مع الواقع.

قيمة هذا الكتاب

يتصدى المؤلفان في كتابهما هذا لبحث مسائل في غاية الأهمية تواجه الإداريين في الجامعات والكليات في هذا العصر وهما يشددان، بشكل خاص، على أهمية تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة. فبعض الإداريين الأكاديميين يظن أن المستقبل لن يكون سوى تكرار للماضي. ويحب الباحث بيتر دركر (Peter Drucker) أن يصف مثل تلك الظنون أنها هراء فاضح! إن الإداريين الدهاة الذين تتوافر لهم المعلومات الجيدة والقادرين على تحديد الخيارات الصحيحة، هم الذين سيقررون مستقبل المؤسسات الأكاديمية. وهذا يعني معرفة السبل التي قد تغيّر بها الميدان الأكاديمي فعلاً، ومعرفة الموقع الأفضل لمؤسستهم في هذا الميدان.

وهناك مقاربات عديدة متاحة أمام هؤلاء الإداريين. ويعرض المؤلفان في هذا الكتاب نماذج تساعدهم في معرفة ما يمكن أن تكون أوصاف تلك الخيارات وفي انتقاء أفضلها. ويصدر هذا الكتاب في أنسب وقت. فقبل بضع سنوات نشرت

مع اثنين من زملائي مقالة تبحث في إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. وتطرقنا فيها إلى ممارسات الشركات العالمية والمنظمات ذات المواقع المتراجعة على الصعيد الإداري. وخرجنا من ذلك البحث بنتيجتين: أولاً، أن أفضل الشركات تجتذب عموماً أفضل المواهب ومن ثم تسحب بدورها، ببطء لكن بثقة، بعيداً عن البقية. وثانياً، أن الشركات التي تضاهي المؤسسات العالمية «ذات الممارسات الأفضل» تستطيع أن تبقى ضمن مدى التنافس، لكن الشركات الأخرى تصيح عاجزة عن التنافس وبالتالي لا يعود لها وجود.

واليوم يشهد عالم المؤسسات الأكاديمية تغيرات وتطورات مهمة. فها نحن أولاء نشهد بروز الجامعات التي تركز على الأبعاد الدولية لأنشطتها وتعدّ برامج خاصة بها على الإنترنت تجتذب طلاباً من قارات العالم الكبرى. ويرمي هذا الكتاب إلى تطوير معلومات دقيقة ووضعها تحت تصرف الإداريين الجامعيين وواضعي الخطط الاستراتيجية فيما يتعلق بالخيارات الاستراتيجية المتاحة ضمن إطار الاقتصاد الجديد الموضوع لمؤسسات التعليم العالي، كما يرمي إلى شرح السبل المتعددة لتطبيق الخيارات المنصوص عليها في الخطة الأكاديمية الاستراتيجية. ونذكر بأن كتاب: «من التخطيط إلى التغيير: تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالي» ليس كتاباً يُركن على رفوف الإداريين جميعاً، بل هو مرجع بارز على مكاتبهم.

يناير (كانون الثاني) 2001

ريتشارد م. هودجيتس

جامعة فلوريدا الدولية



المقدمة

ما من أحد إلا وسمع بالتخطيط الاستراتيجي. وكثرة من المدن الجامعية انخرطت في عملية تخطيط عدتها عمليات تخطيط استراتيجي. غير أن النجاح لم يحالف الجميع في العملية، بل وما لبث عدد كبير منهم أن باتوا حائرين إزاء معنى التخطيط الاستراتيجي وما يمكن أن يتمخض عنه.

وعلى الرغم من إقدام بعض الجامعات على تنظيم أحداث ناجحة في إطار التخطيط الاستراتيجي وأحدثت تغييرات مهمة ساعدتها في دعم برامجها ومواردها، فإن الحظ لم يحالف الكثير منها. فقد أصبح التخطيط الاستراتيجي بالنسبة إلى معظمها أمراً مكروهاً وخطأً فادحاً وشراً يجب تفاديه بأي ثمن.

توخياً للموضوعية فيما يخص هذه النتائج المتضاربة، يستطيع المرء أن يطرح جملة من الأسئلة التالية: ما سبب الاختلاف؟ ما الذي يجعل التخطيط الاستراتيجي ناجحاً في هذه الجامعة وفاشلاً في تلك؟ هل السبب كامن في التباين بين الجامعات؟ هل ثمة أكثر من نموذج لكيفية التخطيط؟ وهل نحن بصدد قضية هوية من يقومون بالتخطيط وأسلوبهم في التخطيط؟ وما الذي يجري هنا؟

هناك أكثر من نموذج للتخطيط على أرض الواقع حسبما يلائم كل جامعة على حدة؛ أو ما إذا كانت المسألة تتعلق مباشرة بمن يقوم، أو يقومون، بالتخطيط وأسلوب قيامهم بذلك؛ وأخيراً التساؤل عما تنطوي عليه العملية برمتها.

من الواضح أن هناك فروقاً، وفروقاً كبيرة، بين أحداث التخطيط الاستراتيجي من جامعة إلى أخرى. وثمة جملة من النماذج لا نموذج واحد. والفروق التي يجدها المرء من مدينة جامعية إلى أخرى فروق هائلة، ما يجعل

السعي إلى اعتماد أسلوب عشوائي في التخطيط أمراً لا مناص فاشل، بل اعتماد أسلوب لا يراعي الظروف والحاجات الفريدة للجامعات والكليات محكوماً بالإخفاق.

وجوهر الأمر هنا هو أن التخطيط الاستراتيجي عملية معقدة. إذ إن التخطيط الاستراتيجي الأكاديمي ليس مختلفاً عن نظيره في عالم الأعمال فحسب، بل إن الذين يتولون هذه العملية على صعيد الجامعات والكليات يحتاجون إلى أدوات تسهل لهم تحديد أنماط الاستراتيجيات المناسبة لجامعاتهم بالذات؛ أدوات تساعدهم في الانتقال من التخطيط إلى التطبيق وتساعدهم في التغلب على العديد من المشكلات التي قد تواجههم فعلاً. وفي غياب مثل تلك الأدوات، فإن من الأرجح أن تفشل أنشطة التخطيط الاستراتيجي التي تقوم بها كلية أو جامعة ما.

من الممكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي ناجحاً، بل من المؤكد أنه كذلك. يضاف إلى هذا أن مثل هذا التخطيط قد يكون الأسلوب الناجح الوحيد، في ظل التقلبات الكبرى على صعيد الأسلوب والاقتصاد، التي طبعت بسماتها العصر ما بعد الصناعي ونشوء عصر المعلومات، لإعادة هندسة مؤسسات التعليم العالي لتلبية متطلبات مجتمع تنافسي وعالمي ويعيش عصر التكنولوجيا المتقدمة.

والكتاب الذي بين يديك ينقل نقاش التخطيط الاستراتيجي من مستوى الأساسيات إلى مستوى حل المشكلات. والنجاح هنا قد يحالف المعنيين بموضوع التخطيط الاستراتيجي إذا هم عمدوا إلى دراسة مجموعة من الخيارات الاستراتيجية المحددة، وتقويم مدى ملاءمة استراتيجيات التطبيق المتنوعة للخطة المنشودة وتطوير معرفتهم بالأساليب التي يتمكن قياديو المدينة الجامعية والمخططون الاستراتيجيون باتباعها من حل المشكلات العديدة التي قد تواجههم.

هدفنا من تأليف هذا الكتاب

إننا في كتابنا هذا نتابع العمل الذي حدّد راوولي ولوجان (Lujan) ودولينس (Dolence) معالمة في كتابين سابقين وتوسع في ذلك. فكتابهم الأول الصادر عام 1997 يصف معالم نموذج ناجح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات والكليات ثبتت فاعليته على مستوى المدينة الجامعية في كل من الولايات المتحدة وكندا. ومضى كتابهم الثاني (1998) إلى وصف التغيرات المهمة التي شهدتها مجتمعات ما بعد العصر الصناعي وعصر المعلومات بتأثير من ظروف هذين العصرين، وكيف أحدثت تلك التغيرات تحديات أمام الأوساط الأكاديمية وهي تعبر إلى الألفية الجديدة. والهدف الرئيس من هذا الكتاب هو تجاوز ما ورد في الكتابين السابقين، والتوسع في معلومات أدق لوضعها تحت تصرف القياديين الجامعيين والمخططين الاستراتيجيين فيما يخص الخيارات الاستراتيجية المتاحة في نطاق الاقتصاد الجديد المرسوم لمؤسسات التعليم العالي، والتعريف بعدة سبل مختلفة يمكن اعتمادها لتطبيق الخيارات الواردة في الخطة الاستراتيجية للمدينة الجامعية.

وفي وسع القياديين الجامعيين والمخططين الاستراتيجيين، من خلال الجمع بين المواد المذكورة في الكتب الثلاثة كلها، أن يخرجوا بصيغة كاملة تساعدهم في معرفة السبل المؤدية إلى التخطيط السليم، ومضمون هذا التخطيط، والخيارات ذات الصلة بتخطيطهم وتوفير خيار محدد لوضع الخطة المتكاملة موضع التطبيق. وقد عمل مؤلفو الكتب الثلاثة على تطوير موادها لاستخدامها بالتحديد في المدن الجامعية للجامعات والكليات من قبل القياديين والمخططين الاستراتيجيين كأدوات تساعدهم في وضع خطط استراتيجية ناجحة وفاعلة.

نطاق هذا الكتاب

لا نهدف من هذا الكتاب بالذات إلى أن تطور برنامجاً للتخطيط الاستراتيجي، فهناك عدد من النماذج الجيدة للغاية فيما نشر حتى الآن عن هذا الموضوع وثبت نجاح الكثير منها. لذا فإننا نرعى إلى معالجة المشكلات الثلاث

التي يبدو أنها تعيق أي عدد من عمليات التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم العالي:

- ما نوع الاستراتيجيات المناسبة للكليات والجامعات؟
- كيف يمكن تطبيق هذه الخيارات بنجاح وفعالية؟
- ما نوع المشكلات المحتمل أن يواجهها قياديو الجامعات والمخططون الاستراتيجيون؟

من السهل أن يلمس المرء الحاجة إلى الإجابة عن هذه التساؤلات لدى استعراض الخطط الاستراتيجية للعديد من الكليات والجامعات. (معظم هذه المعلومات الموثقة متاحة للجمهور ويمكن الإطلاع عليها بسهولة من خلال الإنترنت وبحوث البيانات الحاسوبية في المكتبات). وما يلحظه المرء باديء ذي بدء هو مدى عمومية الخطط: فاللائق أن بيانات اللجان المكلفة بوضعها هي البيانات ذاتها المتناقلة من خطة ما إلى الخطة التالية؛ والأهداف والمرامي ذات طبيعة عمومية تفتقر إلى التحديد بدقة. كما أن الوثائق الخاصة بها أشبه بلوائح أماني وليس خطة عمل، فضلاً عن أنها تفتقر عادة إلى خطة محددة للتطبيق. إن مثل هذه «الخطط الاستراتيجية»، أي الوثائق التي استغرق إعدادها ساعات لا حصر لها من العمل الدؤوب وتطلبت مشاركة قطاع عريض من العاملين في المدينة الجامعية - وهذه خطط ليست حقاً استراتيجية بشكل خاص من حيث طبيعتها - مصيرها أن تقبع على الرفوف الخلفية أو في الأدراج السفلى للملفات أو في سلة المهملات أو القمامة، حتى لو كانت نشراتها النهائية منمقة الطباعة مبهرجة المظهر. تلك هي الخطط الفاشلة.

ما نحتاج إليه هنا هو خطة للتخطيط من شأنها (1) أن تسلط الضوء الكاشف على الحاجة إلى التخطيط، (2) أن تهتدي إلى منهج للتخطيط يمكن تطبيقه بنجاح على صعيد المدن الجامعية والكليات، (3) أن تحدد سمات خيار

استراتيجي واضح وموجز أو مجموعة من هذه الخيارات الاستراتيجية، و (4) أن تحدد الأسلوب الذي يمكن لقياديي المدينة الجامعية أن يطبقوا به الخطة الموضوعية والوقت المناسب لذلك. والأخيرتان من هذه الضرورات الأربع هما المسألتان البارزتان اللتان نبجثهما باستفاضة في الكتاب الذي بين أيدينا.

من الذي ينبغي أن يقرأ هذا الكتاب

«من التخطيط إلى التغيير: التطبيق على مستوى التعليم العالي» كتاب ينبغي أن يقرأه الإداريون جميعاً في مجال التعليم العالي في جانبه الأكاديمي والإداري. ونسعى في هذا الكتاب إلى التعريف بالاحتمالات الاستراتيجية المتاحة التي ينبغي على مثل أولئك الإداريين أن يأخذوها في الاعتبار لدى تنظيمهم حدثاً جامعياً في إطار خطة استراتيجية أو لدى محاولتهم إنقاذ عملية متوالية في الإطار نفسه. إن أشخاصاً من أمثال أعضاء مجالس الإدارة ورؤسائها ومستشاريها ونواب الرؤساء ونواب المستشارين وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وقياديي مجالس الهيئات التدريسية، عليهم أن يتفهموا المسائل التي تثيرها الأحداث الجامعية التي تنظم في إطار التخطيط الاستراتيجي الأكاديمي وأن تكون لديهم خطة خاصة بالخيارات التي تساعد في التقدم نحو القيام بعملية تخطيطية ناجحة. ولا بد من أن يستفيد الأساتذة والباحثة الجامعيون مما يقدمه لهم هذا الكتاب سواء أكانوا على الهامش أم طلب منهم أن يشاركوا بأنفسهم في حدث ينظم ضمن إطار التخطيط الاستراتيجي. وينبغي أيضاً على واضعي السياسات وأصحاب القرار على الصعيد الحكومي ووكالات التمويل أن يقرؤوا هذا الكتاب بسبب علاقة الشراكة الوثيقة القائمة بينهم وبين المسؤولين عن المدينة الجامعية في الكليات والجامعات التي يلتزمون بمسؤولية تجاهها. وأخيراً يمكن لأي شخص مهتم بعملية التخطيط الاستراتيجي من حيث أثرها في المؤسسات العامة، كالجامعات والكليات، أن يجد فائدة في قراءة هذا الكتاب.

نسق الكتاب

نسعى في كتابنا هذا إلى تقديم معلومات ذات معنى عن مسألتين أساسيتين في نطاق وضع وتطبيق خطة استراتيجية ناجحة على صعيد مؤسسات التعليم العالي:

- التحديد الدقيق للخيارات الاستراتيجية التي يمكن للجامعات أو الكليات وضعها كي تسهم في إنجاز ميزة استراتيجية في ميدان القدرة على التنافس والحفاظ عليها.

- الطريقة التي يستطيع بها المخططون الاستراتيجيون والقياديون الجامعيون تطبيق الخيار الاستراتيجي لكل منهم تطبيقاً فاعلاً. يبين الشكل (أ) مخططاً تنظيمياً للكتاب ويوضح الطريقة التي نعالج بها المسألتين الأفتين. ويتضح من الشكل أن الكتاب مقسم إلى جزئين.

الشكل (أ) نسق الكتاب

قوى التغيير • خارجية • داخلية الفصل الأول		الجزء الأول
أنماط الكليات والجامعات (تركيبية التعليم العالي) الأنماط الحديثة		
1- الجامعات والكليات التعاونية	1- كليات البحوث وجامعاتها	
2- الجامعات المركبة (الرابطة بين الأداء والتمويل)	2- الجامعات والكليات الشمولية	
3- كليات وجامعات التعليم الدائم	3- الجامعات والكليات الصغيرة	
4- الجامعات الافتراضية (المرتبطة بالإنترنت)	4- كليات المجتمع	
5- فهارس الجامعات والكليات الافتراضية	5- الكليات والجامعات التخصصية	
6- الفرق ذاتية الإدارة ضمن الجامعات والكليات		
7- الجامعات والكليات المعتمدة على التقييم والكفاءة		
8- الجامعات الربحية (المتضامنة مع آلية السوق)		
9- جامعات الشركات		
10- الجامعات والكليات البديلة		
11- الناشئة		
الفصل الثالث	الفصل الثاني	
الموقع التنافسي للكليات والجامعات		
المزايا التنافسية		
مقاربات استراتيجية		
1- إدارة ذات تكاليف منخفضة 1-الرواد Prospectors		
2- المدافعون Defenders	2- تفاضلية	
3- المحللون Analyzers	3- نطاق تنافسي واسع	
4- المتجاوبون Reactors		
الفصل الرابع		
تحديد موقع الجامعة أو الكلية (صياغة الاستراتيجية)		
1- تحليل المؤسسة	3- تحليل الموقع ضمن السوق (التعليمية)	
2- تحليل المنافسة	4- إعادة تحديد الموقع ضمن السوق	
الفصل الخامس		
الجزء الثاني		
عملية التغيير الاستراتيجي (تطبيق الخطة الاستراتيجية)		
1- قوى التغيير والمقاومة 2- الإعداد للتغيير 3- التغيير البنيوي 4- تشذيب التغيير وتمهيد		
(تقييم الخطة الاستراتيجية)		
الفصلان	الفصلان	الفصل
السادس والعاشر	السابع والثامن	التاسع
	الحادي عشر والثاني عشر	

يشرح الجزء الأول من الكتاب ستة عشر خياراً استراتيجياً يمكن تحديدها في مستوى التعليم العالي اليوم والمسائل المحيطة بتلك الخيارات التي تمثل المستوى الأعم من الخيارات المطروحة لكي تفيد منها أي كلية أو جامعة، من قبيل التساؤل عما إذا كان ينبغي أن تكون مؤسستنا التعليمية مختصة بالبحوث قبل كل شيء أم أن نحصر مواردنا في نطاق الجامعة التخصصية أو الكلية التخصصية. ويمضي الكتاب إلى وضع هذه الخيارات الستة عشر ضمن إطار نموذج تحدده القاعدة التي يستند المورد إليها والاتجاه الفلسفي لإدارة المدينة الجامعية. وبعد تحديد موضع نموذج أساسي لذلك، ينطلق هذا الجزء من الكتاب إلى إيضاح الكثير من المسائل المؤثرة في الخيار الذي قد تعتمده إدارة مدينة جامعية ما من خلال دراسة الأثر الذي تحدثه المنافسة في عملية التخطيط الاستراتيجي. وفي نهاية الجزء نضع بين أيدي قياديي المدينة الجامعية والمخططين الاستراتيجيين أداة يمكنهم استخدامها لتحديد المواضيع المناسبة للخيارات ضمن إطار النموذج المختار وإيضاح الطريقة التي يمكن أن يعتمدها المخططون في سياق صياغتهم خطة استراتيجية تسير بالمدينة الجامعية إلى حيث ينبغي أن تكون.

أما الجزء الثاني من الكتاب فيبحث في الخيارات المحددة التي يملكها إداريو المدينة الجامعية والمخططون الاستراتيجيون وهم يتطلعون إلى هدفهم في تطبيق خططهم الاستراتيجية. وهنا نعرض إحدى عشرة خطة استراتيجية لوضعها موضع التطبيق ونبحث في المجالات المناسبة لتطبيقاتها استناداً إلى الحالة الخاصة لكل مدينة جامعية بالتحديد. وتتراوح تلك الخطط بين برامج تطبيق تعتمد اعتماداً عظيماً على المشاركة، وإحداث تغيير قسري من القمة إلى القاعدة. ونتوقع أن يكون هذا الطيف الواسع من الخيارات موضع ترحيب من قبل قياديي المدينة الجامعية الذين يسعدهم أن يُتمّوا وضع خطة جيدة لكنهم لا يعرفون كيف يقنعون المسؤولين هناك باعتمادها. كما أننا نعرف بعدة مسائل محددة يمكن أن تؤثر في عمليات التخطيط والتطبيق وهي غالباً ما تؤثر فيها

بالفعل. ويتعلق معظم هذه المسائل بالعنصر البشري. ونشرح أيضاً عدة خطط استراتيجية لمعالجة المشكلات التي تنشأ حين يحاول العديد من الأفراد أو المجموعات في المدينة الجامعية حرفاً مبادرة التخطيط الاستراتيجي عن مسارها أو «اختطافها» لصالحهم، بما في ذلك تخصيص فصل مستقل يتناول عملية التطوير التنظيمي ويطبقها على أرضية الظروف الخاصة بالتعليم العالي. إننا نرمي من كتابنا هذا إلى وضع سلسلة من الأدوات العملية تحت تصرف القارئ كي تساعده في إنجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي على صعيد الجامعات والكليات.

إن أوضاع الوسط الأكاديمي اليوم والتحديات التي يفرضها عصر المعلومات وآثار الاقتصاد العالمي وتفجر الثورة التكنولوجية وتطوير نظام اتصالات على نطاق العالم، تقتضي بمجموعها أن تعمل كل جامعة وكلية على تطوير طريقة فاعلة لدراسة أوضاعها الخاصة في سياق تحديدها المسار الأمثل نحو الأمان والازدهار. ولا تزال الدلائل كلها تدعم فكرة التخطيط الاستراتيجي بوصفها السبيل الأفضل لمساعدة القائمين على إدارة المدينة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي جميعها في الوصول إلى هذه الغايات. ونأمل أن يسهم هذا الكتاب في مساعدة الإداريين والمخططين الأكاديميين في تحقيق أهدافهم.

دانييل جيمس راولي

يناير (كانون الثاني) 2001

غريلي، كولورادو

هيربيرت شيرمان

يناير (كانون الثاني) 2001

سوثامبتون، نيويورك



المؤلفان

يشغل دانييل راوولي منصب رئيس قسم الإدارة في كلية كينيث و. مونتفورت للأعمال في جامعة شمال كولورادو في غريلي، ولاية كولورادو

Kenneth W.Montfort College of Business, University of Northern Colorado, Greeley, Colorado).

وهو يحمل شهادة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة دنفر وشهادة الدكتوراة في الإدارة التنظيمية والاستراتيجية من جامعة كولورادو في بولدر. وعمل الدكتور راوولي مخططاً استراتيجياً على المستوى الجامعي ومساعداً لأمين سر مجلس الأمناء للتخطيط في جامعة شمال كولورادو، وشارك في تأليف عدة كتب نشرتها دار جوسي - باس عن التخطيط الاستراتيجي على صعيد مؤسسات التعليم العالي.

ويشغل هيربيرت شيرمان منصب مدير قسم الدراسات المهنية في كلية سوثامبتون التابعة لجامعة لونج آيلاند في سوثامبتون، نيويورك

Professional Studies Division, Southampton College, Long Island University).

كما يشغل منصب رئيس «معهد الأعمال الصغيرة» و«مركز البحوث الاجتماعية في سوثامبتون». وهو يحمل شهادة الماجستير في علم الإدارة من جامعة البوليتكنيك في بروكلين، نيويورك، وشهادة الدكتوراة في الإدارة من معهد يونيون في سينسيناتي، أوهايو. وقد أعدّ بنفسه، أو شارك في إعداد، الكثير من المقالات والبحوث التي تقدم للمؤتمرات العلمية عن الإدارة الاستراتيجية. وهذا هو الكتاب الأول الذي يشارك في تأليفه لدار نشر جوسي - باس.





من التخطيط إلى التغيير