

الجزء الثاني

تطبيق الخيارات الاستراتيجية



الحقائق الراسخة لتحقيق التغيير

لقد تطرقنا، حتى هذا الفصل من الكتاب، إلى المسائل المتعلقة بالاستراتيجيات المتاحة للكليات والجامعات لضمان مواقعها في الألفية الجديدة. ولقد أنجز قياديو الجامعات ومخططوها الاستراتيجيون الكثير في مجال تطوير فهم واضح للاستراتيجيات المناسبة لأي مؤسسة بعينها من مؤسسات التعليم العالي. لكن هذا لا يتعدى كونه الجزء الأول من عملية الإدارة الاستراتيجية. وما نحتاج إليه الآن هو القدرة على تطبيق الخطة الاستراتيجية، أي التنفيذ.

وفي هذا الجزء الثاني من الكتاب نتفحص المسائل الصعبة التي تواجه إداريي الكليات والجامعات أثناء عملية التنفيذ وتشكل تحدياً أيضاً لقياديي أعضاء الهيئة التدريسية والمخططين الاستراتيجيين في تحركهم من التخطيط إلى إدارة التوجه الاستراتيجي لمؤسستهم. ونبدأ بتعريف عملية التنفيذ وآلية عملها. ومن ثم نبحث الكثير من المشكلات التي يواجهها مدراء الجامعات في أثناء سعيهم إلى تنفيذ عملية التغيير أو وضع برامج جديدة.

وحين يستعرض المرء أي نص يبحث تقريباً في الإدارة الاستراتيجية يجد أن المقصود بعملية التنفيذ هو تنفيذ البنية الهيكلية. والنقطة التي يريد واضعو تلك النصوص أو الكتب الدراسية إيضاها هي أن على المؤسسة التعليمية كي تنجح في تطبيق استراتيجياتها أن تضع بنية هيكلية محددة لتطبيقها. والمقصود بالبنية هنا النموذج الذي ترتب المؤسسة بموجبه كفاءات العاملين لديها وأنشطتهم بحيث

تستفيد إلى الحد الأقصى من مواهبهم ومهاراتهم ضمن مجموعات منظمة لأداء مهام معينة من أجل تحقيق الأهداف والغايات. ويمضي معظم المؤلفين إلى بحث سلسلة من الخيارات البنيوية التي تشمل عادة مصفوفة وشبكة بسيطة وعاملة ومتعددة التشعبات (أو الشكل - م : م = متعدد) ومختلطة أو ما يمكننا تسميتها البنى الافتراضية. وحين تقرر المؤسسة انتهاج خطة استراتيجية معينة، تناط بالمخططين والإداريين عندئذ مهمة تغيير بنية تنظيمية (قائمة أو مقترحة) أو إيجاد بنية جديدة من أجل تنفيذ تلك الخطة على الوجه الأمثل. ولدى اختيار المؤسسة البنية المناسبة، تتقدم عملية التنفيذ نحو تحديد الأشخاص والمهام لتحقيق المقاصد المنشودة من عملية التخطيط. وفي الجزء الأول من الكتاب عرضنا ستة عشر خياراً استراتيجياً متاحاً أمام الكليات والجامعات وبحثنا في أنواع البنى التي ينبغي أن تكيّفها المؤسسات المعنية بهدف تنفيذ كل من تلك الخيارات.

هذه هي النظرية - ونحن لا نسعى إلى القول إن هذه النظرية ليست سليمة. غير أنها، كما هي الحال بالنسبة إلى أي نظرية، ينقصها الجانب التفصيلي الذي يحتاج إليه الإداريون الممارسون لكي يختاروا ويطبقوا بنية تنظيمية تنجح في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسستهم على أرض الواقع.

وهذه مشكلة يواجهها المخططون الاستراتيجيون في الكليات والجامعات، تماماً كما يواجهها نظراؤهم في قطاعات الاقتصاد الأخرى. وقد بيّنا في الفصل الأول أن أحد التحديات الكبرى التي تقف في وجه عملية التنفيذ يتجسد في تطوير النظم المساعدة لعملية التنظيم التي تساند التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والتي تدعمها الأوساط المهتمة بهذه المؤسسة سواء كانت داخلية أم خارجية.

إن تحقيق التغيير أمر صعب فهو يعني أن الإطار الذي أصبح الناس في جميع أقسام الجامعة يعرفونه ويثقون به كجزء من التنبؤ الصحيح بمستقل الجامعة ربما لم يعد يخدم الأغراض نفسها بالنسبة إليهم. فبحسب شدة التغيير

الحاصل، لربما فقد البعض وظائفهم، ولربما أعيد ترتيب الأقسام والفروع أو حتى تم إلغاء بعضها، ولربما تغيرت خدمات الدعم تغيراً كبيراً، ولربما تغيرت العلاقات بين أعضاء الهيئة التدريسية، ولربما أعيدت هندسة البرامج الدراسية أو ألغيت بشكل بطيء، ولربما أصبحت الأساليب التي يعمل بها الأفراد داخل الجامعة معاً مختلفة تماماً. وهذه ليست مجرد حقائق صارخة فحسب، بل هي حقائق مخيفة بالنسبة إلى الأوساط المهتمة بالجامعة المعنية. فلا عجب إذاً أن تكون المعارضة أو اللامبالاة ماثلة في مواجهة حتى مجرد التفكير في التغيير. ونبحت في هذا الجزء من الكتاب هذه المسائل ونحاول تقديم بعض الحلول للإسهام في إنجاح عملية التغيير بأقل قدر ممكن من تعطيل سير العمل في المدينة الجامعية.

واستهللاً لهذا البحث المستفيض، نبدأ هذا الفصل ببحث المسائل العامة التي يواجهها العديد من الجامعات، إن لم يكن معظمها، أثناء تحقيق التغييرات التي قد تفضي إلى الهزات التي ألمحنا إليها آنفاً. ومن تلك المسائل، الشعور بالرضى عن عملية التغيير لدى المدراء والموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب؛ وتشمل العملية ما للتغيير من الأعلى إلى الأسفل وما عليه؛ وما لعملية التغيير من أسفل إلى أعلى وما عليها؛ وعملية إدارة التغيير بالإجماع؛ والنواحي السلبية والإيجابية لعملية تغيير القيادة؛ والنواحي السلبية والإيجابية لاستخدام وكلاء خارجيين في هذه العملية؛ والنواحي السلبية والإيجابية لفرض التغيير فرضاً (بشكل عام)؛ والتكاليف المرتبطة بعملية التغيير؛ وحقيقة التغيير البيئي. ونختتم الفصل بعرض لتحليل لوين (Lewin) لميدان القوى كسبيل لمساعدة المسؤولين عن إدارة عملية التغيير في تحديد مستوى القوى الإيجابية والسلبية قبل محاولتهم الخوض في تحقيق التغيير.

مجموعة الأوساط المهتمة بالجامعة المشاركة في عملية التغيير

يحدث التغيير في المدن الجامعية التابعة للكليات والجامعات على عدة مستويات مختلفة من الحياة الجامعية. يضاف إلى هذا أن التغيير في ميدان ما يؤثر عموماً في ميادين أخرى وبدرجة أو بأخرى. وهذا مفهوم مهم، لأنه حين

تقتضي الخطة الاستراتيجية إحداث تغييرات لها أثر في الطلاب، على سبيل المثال، فإن ذلك التغيير سيكون له أثر أيضاً في المدرسين والموظفين والإداريين. لذا كان من المهم، بالنسبة إلى العاملين على تحقيق التغيير، أن يدركوا أنهم لا يتحركون ضمن فراغ. فالتغير في ميدان ما قد يستثير المعارضة من ميادين أخرى في الجامعة حيث لا يتوقع امرؤ أن يكون أحد على الإطلاق مهتماً بذلك تحديداً. وإذا استوعب العاملون على تحقيق التغيير هذه الفكرة الشاملة عن أثر التغيير فسوف يولون اهتماماً أكبر بأقسام المدينة الجامعية برمتها لدى وضعهم الخطط الخاصة بإحداث التغيير؛ وسوف يتأكدون من مشاركة الأفراد والفروع والعمليات المتأثرة بالتغيير في اتخاذ القرارات الخاصة بشأنه؛ وسوف يحافظون على المستوى الحثيث من التواصل وعلى أن يكون بشكل متبادل بين الأفراد المنخرطين في عملية التغيير أو المتأثرين بها، وسوف يسعون إلى جعل تجربة التغيير حدثاً إيجابياً بقدر المستطاع بالنسبة إلى المشاركين جميعاً في هذه التجربة.

وهذا أيضاً أمر صعب. فهو تدريب يستغرق وقتاً طويلاً ويتطلب تكاليف كبيرة ويقتضي مشاركة هائلة من القطاعات على مستوى القاعدة. ومن المستحيل، بالتأكيد، إرضاء الناس جميعاً على الدوام. لذا تجري تعديلات مقترحة على خطة التغيير أو أنها تُفرض فرضاً فيما يكون لجميع المعنيين في الجامعة كلمتهم المسموعة في تطبيق تلك الخطة. وقد تكون هذه تجربة محبطة للغاية، ومع أن العملية السياسية لمحاولة الوصول إلى تحقيق إجماع في هذه الصدد، قد تصبح وسيلة سياسية أيضاً لوقف عملية التغيير، فإن هذه العملية، من خلال مثابرة قياديي الجامعة ودعمهم، يمكن أن تجعل العملية الانتقالية الفعلية تتم بطريقة أكثر سلاسة وسهولة. ولكي نستوعب ذلك على مستوى أعمق نبحت الآن في كل من المجموعات المهتمة بالجامعة للحصول على صورة أوضح عمّن تكون هذه المجموعات وعمّا تريد وعمّا تحتمله وعن علاقاتها بالمجموعات الأخرى في المدينة الجامعية.

الإدارة

يتوافر لكل مدينة جامعية كم كبير من الإداريين الذين تناط بهم قبل كل شيء مهمة ضمان سير العمل في الجامعة بيسر وسلاسة من مكتب الرئيس (أو الوكيل) مروراً بمكتب نائب الرئيس (أو نائب الوكيل) إلى رؤساء دوائر الخدمات الجامعية والعمداء الأكاديميين. ويرعى معظم هؤلاء الأشخاص المدينة الجامعية ككل. وهم على دراية جيدة بالكثير من أقسامها، لكنهم يتخذون قراراتهم الإجمالية وفق مجمل الصالح العام للجامعة. وهذا ما يجعل توجههم يختلف كثيراً عن المجموعات الأخرى التي سنتطرق إليها هنا.

وكما هي الحال في مجالات الأعمال التجارية، يقع على كاهل الإداريين في الكليات والجامعات قدر كبير من المسؤولية ويمارسون سلطة كبيرة في اتخاذ القرارات بشأن ميزانية الجامعة، ونموها واتصالاتها وعلاقاتها الخارجية وبنيتها الداخلية. ولهذا يحتاج الجانب الإداري من التخطيط الاستراتيجي إلى التركيز على هذه المسائل واستقصاء السبل التي يمكن أن يسلكها الإداريون لكي ينجحوا في تطبيق تلك الجوانب من الخطة التي تشمل المدينة الجامعية برمتها بشكل فعال.

أعضاء الهيئة التدريسية

يؤمن أعضاء هيئة تدريس الكليات والجامعات في معظم جامعات الولايات المتحدة إيماناً قوياً بالمشاركة في السلطة ضمن المدن الجامعية وإدارتها. ويشعر أعضاء الهيئات التدريسية، الذين يسيطرون تماماً على وضع وإدارة البرامج الأكاديمية للجامعات، في أغلب الأحيان، أنه ينبغي أيضاً أن تكون لهم كلمة مسموعة في القرارات على مستوى جميع فروع المدينة الجامعية، ولا سيما إذا كان لتلك القرارات أثر في البرامج الأكاديمية. وهذا هو عموماً الميدان الذي يواجه فيه أعضاء الهيئة التدريسية والإداريون التضارب في توجهاتهم، إذ قد يدعي جانب بأن الجانب الآخر قد انتهك حقوقه بالنظر إلى طبيعة قرار من القرارات. ولسوء الحظ أن الإدارة المشتركة لا يفهمها حق الفهم أي من الطرفين في كثير من الحالات، ويؤدي الافتقار إلى ذلك الفهم بوضوح إلى تفاقم المشكلة.

وتقع على عاتق المدرسين في كليات وجامعات الولايات المتحدة وحدهم مسؤولية تطوير برامج البحوث والبرنامج الأكاديمي للجامعة وتطبيقها. وهذه هي مسؤوليتهم حصراً سواء كانت المؤسسة ذات توجهات المورّد أو المستهلك (كما أسلفنا في الفصول الثاني والثالث والرابع). وفي معظم الحالات تمنح المدينة الجامعية أيضاً مدرسيها سلطة النهوض بأعباء تلك المسؤولية. وتبرز قضايا الإدارة المشتركة حين يشكك الإداريون بالبرنامج الأكاديمي أو يقررون من طرف واحد تغيير برنامج معين أو إلغاءه. وينبغي، في عالم مثالي، أن يبدأ التغيير في مجال وضع البرامج الأكاديمية من أعضاء الهيئة التدريسية ومن ثم ينتقل عبر القنوات الأكاديمية والإدارية إلى مجلس السلطة الجامعية للموافقة عليه. لكن قد يتخذ الإداريون بعض الأحيان قراراً في شأن برنامج أكاديمي معين استناداً إلى مراجعة للبرامج وتعبير أعضاء المجلس عن بعض نواحي القلق إزاء هذا البرنامج وإزاء حسابات تتعلق بالميزانية المخصصة له أو ربما حتى المبادئ التي تقوم عليها الخطة الاستراتيجية للمدينة الجامعية. وفي وسع المرء أن يتنبأ بالنتائج: صدور مقاومة عن أعضاء الهيئة التدريسية، وصدور اتهامات بانتهاك قواعد الإدارة المشتركة عن الإداريين.

وحين تفرض سياسة الجامعة فرضاً على أعضاء الهيئة التدريسية، تتضرر علاقة الثقة بين المدرسين والإدارة. وما يحتاج إليه الطرفان هنا هو التفهم المتعمق من جميع المعنيين لطبيعة ومستوى السلطة التي يتمتع بها الطرفان. ففي ظل الإدارة المشتركة تملك الهيئة التدريسية سلطة على النواحي الأكاديمية، وتملك الإدارة سلطة في ميدان تحقيق الصالح العام للمدينة الجامعية والقيام بإدارتها، ومع هذا يتعين على الطرفين كليهما أن يطورا مجالات حوار فعال للتواصل أحدهما مع الآخر والتوصل إلى إجماع في الرأي حيال ما يتعلق بالمسائل التي لها أثر في كلا الميدانين. ودون ذلك، قد يصبح تطبيق أي خطة استراتيجية أمراً يقارب المستحيل.

الموظفون

من عادة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس أن يتجاهلوا الموظفين في سياق عملية اتخاذ القرارات. وعلى الرغم من أن أعضاء هيئة التدريس والإداريين يعتمدون اعتماداً كبيراً على الموظفين، إلا أنهم نادراً ما يشعرون أن من الواجب إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات على مستوى فروع وأقسام الجامعة كلها. ومن بين الأسباب التي تدعوهم إلى ذلك، اعتقادهم كأرباب عمل (مثلهم في هذا يقارب إلى حد بعيد مثل أرباب العمل في حقل التجارة) بأن الموظفين لا يملكون سوى مصلحة ضئيلة في الجامعة لا تتعدى دفعات رواتبهم، وبأن الموظفين ليسوا مؤهلين أكاديمياً كأعضاء الهيئة التدريسية ومعظم الإداريين، وبأن الموظفين لا يدركون حقاً تعقيدات الحياة الأكاديمية. ومن منظور السلطة، لا يملك معظم الموظفين سوى سلطة شخصية ضئيلة في وظائفهم، وقد لا تكون لهم سلطة كبيرة كمجموعة مالم ينضوا تحت لواء اتحاد نقابي رسمي. وحتى هنا تنحصر سلطتهم في الرواتب والمكاسب، وليس المسائل الأكاديمية أبداً. وبهذا نلمس أن الموظفين يعاملون على هامش الأنشطة العامة القائمة في جميع فروع وأقسام المدن الجامعية كالإدارة الاستراتيجية.

وهذا، بالطبع، أمر خاطئ. ونكرر هنا القول إن كلاً من المدرسين والإداريين يعتمدون إلى حد كبير على الموظفين لمساندة أنشطتهم أو لمساعدتهم في اتخاذ قراراتهم التدريسية والإدارية. وإذا لم يكن الموظفون مهتمين شخصياً وعاطفياً في ما يجري داخل الجامعة فسيكون مستوى المساندة الذي يصلون إليه عند حده الأدنى في أفضل الحالات. فإذا لمس الموظفون أن لهم كلمة في القرارات التي يتخذها أعضاء هيئة التدريس والإداريون يرتقي مستوى نوعية المساندة التي يقدمونها بشكل ملموس. ومن المهم أيضاً أن نتذكر أن الموظفين يتحكمون في نوعية العمليات التي تجري عبر أقسام المدينة الجامعية، من تشذيب العشب إلى الاهتمام بأن يعرف أعضاء مجلس الجامعة مكان وزمان اجتماعهم التالي. إن إشراك الموظفين في المسائل الكبرى من قبيل وضع خطة استراتيجية هو أيضاً طريقة إضافية أخرى لحشد الدعم من أجل تطبيق هذه الخطة بنجاح.

الطلاب

الطلاب بالنسبة إلى معظم الكليات والجامعات هم الغرض الأبرز لوجود المؤسسة التعليمية، حتى في جامعات البحوث. وهذا الفهم للمسألة يمنح الطلاب قدراً ما من السلطة، يضاف إلى هذا أن الطلاب يدفعون الرسوم الدراسية التي هي أحد مصادر الإيرادات الرئيسة لأي مدينة جامعية. وهذه الحقيقة تمنح الطلاب مزيداً من السلطة. والطلاب في عالم اليوم هم من النشطاء، ربما ليس بالمعنى الذي كانوا عليه في ستينيات وسبعينيات القرن العشرين، لكنهم يهتمون بقدر أكبر الآن بنوعية ومضمون التعليم الذي يتلقونه. إنهم يريدون أن تسمع آراؤهم.

وهناك علاقة تمزج المحبة والكرهية بين الطلاب والمجموعات الأخرى في المدينة الجامعية. فمصادر الطلاب السرية، مثلاً، تحدد من ينبغي أن يعتبرونه «جيداً» ومن يعتبرونه «سيئاً» من أعضاء الهيئة التدريسية، ومن هو المساعد أو المعرقل من الموظفين، ومن هم الإداريون الذين يعملون مع الطلبة وأولئك الذين يبدو أنهم يعملون ضدهم. ومع هذا فإن طلاب اليوم أقل رضا عن أنفسهم بكثير، مقارنة بما كانوا عليه في الماضي. ومع ارتفاع الرسوم الدراسية بخاصة يرغب المزيد من الطلاب في أن تكون لهم كلمة مسموعة في قرارات المدينة الجامعية التي تؤثر في نوعية التعليم الذي يتلقونه، وغالباً ما يشمل ذلك عملية التخطيط الاستراتيجي.

والمشكلة الكبرى في التعاطي مع الطلاب التقليديين كفتنة مستقلة هي أن فترة بقائهم في المدينة الجامعية مؤقتة وأن حماسهم للقيام بأنشطة داخل المدينة الجامعية محصورة إلى حد كبير في مكان إقامتهم. ويسعى بعض المدن الجامعية إلى توسيع نطاق تلك الحماسة من خلال إقامة المزيد من العلاقات الفاعلة بين الخريجين والمؤسسة. ويبدو أن جامعات البحوث - I والمؤسسات الخاصة الأصغر حجماً تبلي بلاء حسناً لاستمرارها في المحافظة على تلك

العلاقة بقدر أكبر مما تقوم به الكليات والجامعات الموصوفة في الشكل 3-2. وبصرف النظر عن ذلك، فإن من الخطأ المؤكد عدم إشراك الطلاب (وربما أيضاً الخريجين) في القرارات البارزة الخاصة بالجامعة لأن هذه هي الفئة بعينها التي تهدف البرامج الأكاديمية إلى تحقيق المكاسب لها. زد على ذلك أن الرأي القائل بأن الطلاب لا يعرفون حقاً ما يريدون من كليتهم أو جامعتهم هو رأي غالباً ما يثبت أنه خاطئ حين يُدعى الطلاب إلى المشاركة.

مجلس السلطة الجامعية Governing Board

لهذا المجلس وضع لافت للنظر في المدينة الجامعية. فهو يعقد عموماً اجتماعات دورية ويتألف من أشخاص معظمهم من مجالات الأعمال والمؤسسات الأخرى التي لا علاقة لها بالمدينة الجامعية، وتتغير أعدادها من وقت لآخر استناداً إلى تشريعات أو دستور الولاية أو القوانين الداخلية للمدينة الجامعية. وفي معظم الحالات لا تدرك هيئات السلطة في الجامعات مجريات الحياة اليومية للمؤسسة، لكنها مع هذا تمسك في يدها سلطة هائلة.

وفي المؤسسات التعليمية التابعة للولايات أو المقاطعات (في الولايات المتحدة الأمريكية) نجد أن هذه الهيئة في واقع الأمر هي مجلس أمناء يعمل نيابة عن المالك الحقيقي للكلية أو الجامعة المعنية، ألا وهو الولاية أو المقاطعة، لحماية وتعزيز البرامج الأكاديمية التي اعتمدها الولاية أو المقاطعة. وبالنسبة إلى المؤسسات الخاصة تبقى السلطة هي نفسها، لكن بدلاً من تمثيل المالكين (حكومات الولايات أو المقاطعات) فإن الهيئات الرئاسية للكليات والجامعات الخاصة تمثل المؤسسين وكبار المانحين والخريجين ومانحي الهبات للحفاظ على البرامج الأكاديمية للجامعة وتعزيزها. وتلك الهيئات، في جميع الحالات تقريباً، صلاحية القيام بأي شيء تعتقد أنه مناسب للحفاظ على ما ائتمنوا عليه بما في ذلك التعاقد مع رئيس الجامعة أو طرده من منصبه والموافقة على

الميزانية ووضع السياسة الشاملة للمدينة الجامعية والموافقة على استمرار بعض البرامج والخدمات أو إيقافها، وبالمعنى الحرفي للكلمة، القيام بأي شيء تعتقد أنه يخدم بالشكل الأمثل مصالح المدينة الجامعية بأسرها.

ويتألف الإداريون مع أعضاء مجلس الجامعة بقدر أكبر بكثير من تألف أعضاء هيئة التدريس معهم. أعضاء هيئة التدريس يعرفون ما هو مجلس الجامعة وما يقوم به، لكنهم لا يولون اهتماماً عملياً بما تقوم به (مع وجود استثناء واضح عندما يحتاج إلى الموافقة على برنامج أكاديمي معين أو مراجعته، أو عندما تحتاج الهيئة إلى انتهاج سياسة في شأن مرتبات أعضاء هيئة التدريس، مثلاً، وتحديد نمط لذلك) ويدرك أعضاء الهيئة التدريسية أن قرارات مجلس الجامعة نهائية، لذلك كانت العلاقات التي تقوم بين هاتين المجموعتين المهتمتين بالجامعة وأوضاعها علاقات رسمية ومحترمة.

وهناك بالتأكيد إيجابيات وسلبيات في هذا كله. ومن الإيجابيات أن ليس هناك شك في موقع السلطة النهائية، حتى في المسائل المتعلقة بالإدارة المشتركة، وأن مجلس الجامعة بوصفه هيئة معظم أعضائها من خارج الجامعة، يجعل من الممكن الافتراض بأنه أكثر موضوعية، وأن أعضاء المجلس، بوصفهم ممثلين لقوى خارجية رئيسية، يمكن أن يسبغوا حكمة عظيمة على عملية واسعة النطاق من اتخاذ القرارات في الجامعة برمتها ويمنحوها قوة كبيرة. ومن السلبيات أن مجالس الجامعات هي التي تتخذ القرارات النهائية في المسائل الأكاديمية، ومن شأن هذا أن يتعدى على الحرية الأكاديمية، وأن بعض أعضاء هذه المجالس، بوصفهم أعضاء مؤقتين لدى المدينة الجامعية، قد لا يتمكنون من أن يستوعبوا تماماً حقائق الحياة في المدن الجامعية والقضايا الأكاديمية، وأن الطبيعة، التي غالباً ما تكون سياسية لتعيينات تلك المجالس، تتطوي على احتمال بأن تؤثر القضايا الخارجية الضيقة في القرارات التي تخص المدينة الجامعية.

القوى الخارجية

تقوم الكليات والجامعات، كما يشير إلى ذلك راوولي ولوجان ودولينس (1997)، وسط مجتمعات أكبر لها تطلعات في شأن الأنشطة الأكاديمية. إن التفهم والقدرة على الاستجابة بشكل مناسب هما من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تستند إليها عملية اتخاذ لاتخاذ القرارات في المدن الجامعية الحديثة. لكن ما مدى هذه الاستجابة للتطلعات الخارجية الذي ينبغي الوصول إليه في عملية اتخاذ القرارات الجامعية؟

نجد من الطريف أن تتحول عدة وكالات لاعتماد المؤهلات الأكاديمية إلى أن تولي اهتماماً أكبر بمستوى قدرة الكليات والجامعات بشكل فردي على إظهار أنها تصفي إلى مطالب وتطلعات الأوساط الخارجية المهتمة بها، على صعيدي كل من نوع التعليم الذي توفره ومدى الفاعلية التي يتسم بها أداء طلبتها استناداً إلى خبراتهم التعليمية. وهذه هي المحاسبة، التي كانت المؤسسات الأكاديمية بطيئة في اعتناق مبدئها. ومع هذا، هناك جملة من الاتجاهات التي تدفع المدن الجامعية نحو تطوير سبل للاتصال مع الأوساط الخارجية البارزة التي تهتم بالكليات والجامعات المعنية للإسهام في التأكد من ضرورة البرامج الأكاديمية وفعاليتها. ولا نرى انعكاساً في مسار تلك الاتجاهات ذاتها في المستقبل المنظور.

لكننا نتساءل ثانية، إلى أي مدى ينبغي أن تشارك القوى الخارجية في اتخاذ القرارات؟ من المؤكد أن لا مكان، على صعيد الإدارة المحدودة داخل المدينة الجامعية، للجماعات الخارجية. ومع هذا نعتقد أن هناك مكاناً، على الصعيد الاستراتيجي، لعدد من منتقى من الخبراء الخارجيين ممن تؤهلهم مواقعهم ومعرفتهم كي يستفاد من خدماتهم بوصفهم استشاريين، ونحن نعتقد أيضاً أن هذا أمر مناسب. وتقوم بذلك أصلاً جامعات عديدة، ولدى الكثير منها عدة لجان استشارية تسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى الكليات

والمعاهد والأقسام وحتى البرامج كل على حدة. وينطوي هذا العمل على مسألة الملاءمة (أي توافق هذه الممارسة مع أوضاع الجامعات)، وهذا اتجاه يعتبره الكثير من الأكاديميين اتجاهاً فيه إزعاج وتهديد. لكن إذا كانت الخطة تدار وتنقل إلى المعنيين بالشكل المناسب، يمكن أن يتمخض إشراك الأوساط الخارجية المهتمة بالجامعة في عملية التخطيط عن فوائد ومكاسب هائلة للجامعة من حيث الولوج إلى عالم الأفكار الجديدة والتقويم الموضوعي والشراكات التي تنطوي على طبيعة استراتيجية. ويمكن أن يسهم هذا كله في تطوير مجالات جديدة من الموارد. إنه وضع يمكن أن يحقق المكاسب على الصعيد جميعها.

كيف تتخذ القرارات

لا ينحصر تحقيق التغيير ببساطة في طبيعة الجماعات المنخرطة في عمل من أعمال اتخاذ القرارات، بل هو ينطوي كذلك على الأسلوب الذي يتخذ به صانعو القرارات قراراتهم. وهناك في الأساس ثلاثة خيارات تتعلق بعملية اتخاذ القرار: من الأعلى إلى الأسفل (القمة إلى القاعدة) ومن الأسفل إلى الأعلى، والإجماع.

التغيير من الأعلى إلى الأسفل

هذا النوع من القرارات التي تسعى إلى التأثير في عملية تغيير كلية أو جامعة هو النوع الذي يتبع بصرامة مسارات السلطة والمسؤولية. وقد يبدأ هذا على مستوى مجلس الجامعة.

وكما أسلفنا فإن معظم المجالس تتمتع بسلطة القيام بأي عمل يشعر أعضاؤها بأنه يخدم مصالح مدينتهم الجامعية بأفضل وجه، وقراراتهم هذه نهائية لأنهم يتمتعون بالسلطة. وفي أمثلة أخرى حين يتعاقد أحد تلك المجالس مع رئيس أو مستشار (وكيل) قوي للجامعة، يكون هذا الشخص هو الذي يتخذ في الأغلب القرارات الخاصة بفروع الجامعة كلها. وإذا كان هذا الشخص يحظى بتأييد قوي من مجلس الجامعة، فقد يكون مستحيلاً أن ترفض قراراته (أو قراراتها).

الإيجابيات

ليس كل القرارات التي تتخذ من الأعلى إلى الأسفل سيئة بالضرورة. ففي الأزمات تكون هذه القرارات بالتأكيد أكثر فاعلية بكثير من أي نوع آخر. وحين يتضح أن على الجامعة تحقيق تغيير بارز ينتقل بها من جامعة ذات برامج أكاديمية تقليدية إلى جامعة ذات برامج أحدث، قد تكون القرارات المتخذة من الأعلى إلى الأسفل وصلاحياتها أكثر الطرق فاعلية في إحداث التغيير. وقد يكون من الحالات الإيجابية الأخرى أن يكون رئيس أو مستشار يحظى بتقدير واحترام بالغين، هو الذي تتطلع إليه فروع الجامعة كلها من أجل الإرشاد والتوجيه ولاسيما في القضايا المتعلقة بالجامعة برمتها. (ونحن ندرك تماماً أن هذا الوصف يبدو أنه ينطبق فقط على الرؤساء أو المستشارين الذين يرد ذكرهم في حكايات الزمن الذي ولّى وانقرض، لكن على الرغم من أن هذا ليس نموذجاً شائعاً في عالم اليوم، إلا أنه قائم في بعض الجامعات).

السلبيات

المشكلة الكبرى في اتخاذ القرارات من الأعلى إلى الأسفل هو أن من الصعوبة البالغة اكتساب دعم من مستوى أدنى له. فقد يتحمله الأشخاص المعنيون على مضض وقت الأزمات، لكنهم لا يرغبون فيه كنمط سائد. وهناك مشكلة أخرى تكمن في أن هذه القرارات أقرب إلى كونها أحادية الجانب في عالم متعدد الجوانب، ولهذا قد تكون نوعية القرار مثار شك. وهناك مشكلة ثالثة أيضاً وهي أن القرارات من هذا النوع قد تضع من يتخذها في وضع مفلق بإحكام، بمعنى أنه عندما يتخذ قراره، لا يسهل أبداً العدول عنه.

التغيير من الأسفل إلى الأعلى

وهذا هو النوع الثاني من عملية اتخاذ القرار. ففي هذا النوع من العمليات يتقدم الأشخاص المعنيون من كافة فروع المؤسسة التعليمية بأرائهم وأفكارهم والإجراءات المحتملة اتخاذها بروح من المودة والمساندة، ويتمتع الأفراد القريبون

من أدنى البنى في المؤسسة بسلطة هائلة يخولهم إياها مركزهم (وهذا ما ينطبق على معظم اساتذة الجامعة ولاسيما منهم الأساتذة المثبتون) فهم يقررون المجالات. وحين يعمل الأشخاص عند المستويات الأعلى من الإدارة العامة أساسياً كمجرد إداريين، بمعنى أن يقصروا عملهم في جعل الموارد والحاجات تطابق بعضها بعضاً ويقومون بذلك في إطار اقتراح التغييرات بأنفسهم، يتجسد أمامنا الشكل الحقيقي لعملية اتخاذ القرار من الأسفل إلى الأعلى (من القاعدة إلى القمة).

الإيجابيات

لهذا الشكل من اتخاذ القرارات ميزة الدعم المسبق من المعنيين على مستوى القاعدة، حيث يجري تطبيق القرارات. إذ لا يقتصر الأمر على أن الأشخاص الذين هم على ما يسمى "أسفل" السلم التنظيمي للمؤسسة، لديهم الدافع لتطبيق التغييرات التي كانوا اقترحوها، بل يتعدى ذلك إلى أنهم يملكون أصلاً معظم المعرفة التي تلزمهم لتحقيق التغيير على أرض الواقع. كما أن للمؤسسات التي تسهل عملية اتخاذ القرار من الأسفل إلى الأعلى ميزة القدرة على امتلاك بنى أكثر تسطحاً، أي بنى تتصف بوجود أقل قدر من الحيز الإداري على المستوى المتوسط. وهذا يمكن أن يوفر على المؤسسة قدراً كبيراً من الأموال. يضاف إلى هذا أن عملية اتخاذ القرار من الأسفل إلى الأعلى يمكن أن تطبق جيداً في أجواء بالغة الهدوء حيث يكون للتغييرات نتائج يمكن التنبؤ بها ولا ينشأ عنها سوى قدر ضئيل للغاية من تعطيل العمل في باقي فروع المؤسسات.

السلبيات

إن عملية اتخاذ القرارات من الأسفل إلى الأعلى تكون بطيئة ومضنية. وقد تتم بتنسيق محدود جداً بين متخذي القرارات ولاسيما في المؤسسات الأكبر. ونضرب على هذا مثل قسم لعلوم الحاسوب (في كلية للفنون والعلوم) لنجد أن هذا القسم قد يحتاج إلى استخدام موارد جامعية لإقامة شبكة حاسوبية على

نطاق المدينة الجامعية كلها تقوم على تكنولوجيا (آبل ماكينتوش) في حين أن قسماً لعلوم معلومات الحاسوب (في كلية للأعمال ضمن المدينة الجامعية ذاتها) قد يحتاج إلى استخدام موارد جامعية لإقامة شبكة حاسوبية تقوم على برنامج (مايكرو سوفت ن.ت). ومن منظور آخر نجد أن عملية اتخاذ القرار من الأسفل إلى الأعلى لا تستغل بشكل مناسب الخبرة الإدارية للمستويات الأعلى في تنسيق الموارد وتأمينها وتوزيعها، وتوفير موارد التسويق وموارد المعلومات الخارجية الأخرى. وأخيراً نجد أن عجز المستويات العليا من الإدارة، ضمن بيئة فوضوية، عن فرض برنامجها الاستراتيجي يزداد تفاقماً بوجود بنية (إدارية) لم تعد أن تعتمد اتخاذ القرارات بهذه الطريقة.

التغيير بالإجماع في بيئة من المشاركة في السلطة الجامعية

يخبرنا الكثير من الخبراء في الشؤون التنظيمية بأن اتخاذ القرارات بالإجماع هو الأسلوب المفضل على هذا الصعيد. فهنا تتشارك فروع المؤسسة كلها في سلطة اتخاذ القرار. وفي الكليات والجامعات يكون هذا هو الأساس لفكرة السلطة بالمشاركة. وتطرح القرارات الرئيسة أمام المجتمع المحلي برّمته من خلال النقاش والتحليل والتنازلات، وبعدها تتوصل الجماعات المختلفة إلى قرار - ويؤمل هنا أن يكون قراراً متخذاً بالإجماع. (وما نقصد حين نتحدث عن الإجماع هو أن في وسع كل جماعة أن توافق على قرار مشترك).

والتغيير يؤثر في كل أفراد المؤسسة (التعليمية). وتكون لكل كلمته لدى اعتماد أسلوب الإجماع في عملية اتخاذ القرارات. الكل يتمتع بامتياز لاتخاذ القرارات، لكن البعض قد لا يفسح لهم المجال للانخراط في هذه العملية، كما يجري تماماً في الانتخابات الداخلية. كما أن المعنيين يدركون أن في وسعهم إقامة تحالفات ائتلافية وبالتالي قد يتمكنون من جعل الطرف الذي هم إلى جانبه هو الطرف المسيطر في عمليات اتخاذ القرارات في المستقبل. وهذا جو من الأجواء

السياسية الذي له إيجابياته وسلبياته، لكنه جو يمكن أن يزدهر فيه أسلوب العمل كفريق متكامل.

الإيجابيات

إن اتخاذ القرارات بالإجماع هو الأسلوب الأمثل لأن احتمال الاعتراض عليه ضئيل لا يذكر. وحتى القرار المتخذ سياسياً يظل قراراً جيداً لأن الغالبية ساندته ولأن معارضته لا تتجاوز الحد الأدنى. وهذا النمط من اتخاذ القرارات يتميز بالمساواة، ولهذا تزداد صعوبة الاعتراض عليه. كما أن القرار المتخذ بالإجماع أو القرار السياسي المتين يجعل من عملية التنفيذ إجراء يكاد يكون تلقائياً.

السلبيات

إن عملية الإجماع هي حالة تكاد تكون مستحيلة، ولا سيما حين يلمس المرء المجموعة المتضاربة من الآراء والأهواء السائدة في المدن الجامعية للكليات والجامعات، وعليه فإن عملية الحصول على إجماع تبدو وكأنها حلم مستحيل الحدوث ولهذا يُترك معظم هذه المدن الجامعية تحت رحمة الحلول السياسية، والسياسة قد تكون بشعة. وقد أمضى راوولي ولوجان ودولينس (1997، 1998) وقتاً طويلاً في الحديث عن السياسة في المدن الجامعية والحاجة إلى زعامة فاعلة (على الصعيدين الإداري والأكاديمي) للإسهام في ضمان أن تصبح جوانب النقاش والمناورة للتغيير على نطاق المدينة الجامعية برمتها ممارسة إيجابية وليس مجرد ممارسة عقيمة. والإجماع والعمليات السياسية تستغرق الكثير من الوقت وقد تلحق أضراراً خطيرة بالفرض التي قد تحقق مكاسب إيجابية للمؤسسة المعنية.

مميزات الإداري الذي يحدث التغيير الفاعل

الريادة الإدارية هي المفتاح لإدارة عملية التغيير الفاعل. ونحن هنا لا نقصد فقط رئيس الجامعة أو وكيلها، بل نتحدث عن الزعامة الأكاديمية والريادة الإدارية للموظفين (إلى درجة ما)، وإدارة شؤون الكلية وإدارة مجلس الكلية. وإحداث التغيير على أرض الواقع ينتقل بالمدينة الجامعة من أرضية مأثوفة إلى

المجهول في كثير من الحالات، وتوافر ريادة إدارية لجميع فروع المدينة الجامعية تتفهم أهمية التغيير وأسلوب التغيير والنتائج المحتملة لهذا التغيير، أمر في غاية الأهمية لإحراز النجاح. وليس هناك سبيل فاعل آخر لتصوير أبعاد التغيير وتحقيقه.

وسر الريادة الإدارية الفاعلة للمدينة الجامعية بكل أقسامها يكمن في التواصل الفاعل، وأسرار هذا التواصل تكمن بدورها في انفتاح العملية وصدقها وإسهامها في بناء الثقة وفتح أذنيها لسماع آراء الآخرين واختيارها الأشكال المناسبة للنقاش والموافقة على أن لا ضير في عدم الموافقة. ولو كانت هذه مفاهيم بسيطة، لما كان هناك داع لتأليف هذا الكتاب. فهذه، كما يدرك كبار إداريي المدن الجامعية كلهم، أفكار في غاية التعقيد تجعلها ضغوط الحياة الحافلة ضمن المدن الجامعية أكثر صعوبة. وأنماط الشخصيات والأنانيات الكامنة تعرقل المسارات هنا. ففي إحدى المدن الجامعية قد تعتقد رئيسة الجامعة أن لديها الحل الأوحده (مشكلات المؤسسة) وينتهي بها المطاف إلى الدخول في معارك لا نهاية لها مع أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب تدور رحاها بسبب أسلوبها الاستبدادي. وفي مدينة جامعية أخرى تُحقن الخصومة التقليدية بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة بجرعة إضافية من عدم الثقة والنفور. وفي مدينة ثالثة واسعة الأرجاء لا يعرف الأشخاص في قسم ما زملاءهم في الأقسام الأخرى، وهم لا يعبؤون بذلك. وهذه كلها أمثلة على الريادة الإدارية، رغم كونها ريادة سيئة. ففي هذه الأجواء تصبح السلطة المشتركة معركة بدلاً من أن تكون نموذجاً للبناء. وما نحتاج إليه هنا هو التفاف إداري (سنبحثه بإسهاب في الفصل التاسع) يمكن الإدارة من نبذ ما يؤدي إلى انعدام الثقة ودعم أجواء التعاون والتفاهم. كما أن ذلك يجب أن يطال فروع المدينة الجامعية بأقسامها كلها حقاً. فإذا عجز إداريو المدينة الجامعية عن إيجاد أرضية مشتركة (للتفاهم فيما بينهم) فليس هناك كبير أمل في نجاح أي مبادرة استراتيجية لإحداث التغيير.

اللجوء إلى استخدام عامل خارجي للتغيير

نعتقد أن هناك من الخبرات لدى معظم المدن الجامعية ما يكفي لجعل طلب الاستشارة الخارجية أمراً غير ضروري. لكن في بعض هذه المدن لا تتوافر الخبرة اللازمة لإحداث التغيير الفاعل، أو أن المشكلات أصعب من أن تتمكن جهة داخلية من التغلب عليها. وفي مثل هذه الحالات قد يرغب القائمون على تلك المدن الجامعية في الاستعانة بمستشار من خارجها ليساعدهم في التغلب على الأجزاء الصعبة في تطوير عملية التغيير وتطبيقها.

مؤهلات هؤلاء الأشخاص

إن اختيار مستشار خارجي عمل ينطوي على مخاطر. ربّ قائل إن الغابات مملأى بالذئاب وإن من يدخلها عليه أن يواجه المخاطر وحده. ولسوء الحظ أن هناك الكثيرين ممن يعتبرون أنفسهم خبراء في حين أنهم ليسوا كذلك في الواقع. وليس هناك معيار على مستوى أي بلد لمنح المدّعين شهادات خبرة موثوقة، لذا نجد أنه حقاً عالم ينادي: «إحذر أيها المشتري».

ولحسن الحظ، هناك عدد من الأشخاص الذين تتوافر لديهم الخبرة والتجارب التي تؤهلهم لمساعدة المدن الجامعية المعنية. وللعثور على هؤلاء، قد يتعين على إداريي مدينة جامعية ما أن يتخاطبوا مع إداريين في مدن أخرى من انذين كانت لهم تجارب إيجابية، وأن يتخاطبوا مع نظرائهم خلال اجتماعات تنظيمية للمحترفين على صعيد البلاد أو أن يطالعوا ما كتب عن التجارب الناجحة وغير الناجحة لإحداث التغيير. ومع صعوبة الأمر، هناك سبل للعثور على مستشارين فاعلين إذا كان هذا ماتحتاج إليه المدينة الجامعية.

الإيجابيات

يمكن أن يجلب المستشار أو الخبير الخارجي بقدمه المعرفة والحكمة والتجربة والوسائل التي قد تساعد المدينة الجامعية للانطلاق إلى الأمام. والمستشارون الأفضل يعملون بموجب عقود تضمن الرضا عن عملهم. ويعني كون

المستشار «خارجياً» أنه شخص أكثر موضوعية بكثير من أشخاص غارقين في متاعب المدينة الجامعية، وقد يكون ذلك وضعاً مساعداً للغاية. وأخيراً، يمكن أن يضيف هذا المستشار وجهة نظر للنقاش في شأن المدينة الجامعية، الأمر الذي قد يوفر صيغة فاعلة لإحداث تغيير فاعل.

السلبيات

المستشارون ليسوا جميعاً أكفاء. فكثير من المستشارين الخارجيين يطالبون بأجور غير واقعية، كما أنهم غير واقعيين في شأن مستوى الخدمة التي هم على استعداد لتقديمها. فحين يفرغ هذا المستشار من إبرام العقد، يدير ظهره للمدينة الجامعية ولا تقع عليه مسؤولية مستمرة عما يجري فيها. وكشخص من الخارج، فهو قد يعجز عن الفهم الكافي لجذور العديد من المشكلات التي تواجه الكليات والجامعات المحلية في مواجهتها. زد على ذلك أن كثيراً من هؤلاء المستشارين يواجهون ازدراء إداريي المدينة الجامعية والأوساط المهتمة بها التي لا تحب فكرة أن يُملي عليها شخص من الخارج ما ينبغي عليها عمله لحل مشكلاتها.

ما هو الحد الأدنى هنا؟ إذا كانت المدينة الجامعية قادرة على حلّ مشكلاتها الداخلية بنفسها، فعليها أن تفعل ذلك. لكن إذا عجزت عن حل مشكلاتها المتعلقة بإدارتها واتصالاتها بنفسها، فمن المنطق السليم أن تتعاقد مع خبير خارجي من أجل إحداث التغيير. ونضيف هنا التحذير بأن على المدن الجامعية أن تتقي مثل هذا الخبير بعناية وتدقيق بالغين.

التفويض بإحداث التغيير

يمكن أن يأتي هذا التفويض من جملة مصادر، لكن حين لا يكون هناك مناص منه، فعالباً ما يجهد إداريو المدينة الجامعية ومخطوطها الاستراتيجيون في تقرير السبيل الكفيل بالمضي قدماً في عملية التطبيق. وكما بحثنا هنا، فإن هناك جملة من الخيارات، بما فيها (اتخاذ القرارات) من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى

الأعلى والإجماع. ويحتمل أن يصبح معظم المدن الجامعية منخرطاً في العملية السياسية في سياق محاولتها التوصل إلى الإجماع، وربما كان ذلك أمراً يدفع إلى إحباط بالغ لدى إداريي الجامعة. ويرقب إداريو الكليات والجامعات أساليب رجال الأعمال من حين لآخر ليروا ما إذا كان يمكن أن تساعدهم. لكن تحليل أساليب عالم الأعمال لا يمنحنا سوى قدر ضئيل من المساعدة.

الضرق بين مجال الأعمال والمجال الأكاديمي

يستند عالم الأعمال إلى مبدأ الملكية العامة، ويعتمد على واقعين استراتيجيين كي يحافظ على بقائه: النمو والربحية. ولا ينطبق أي من هذين الجانبين الاستراتيجيين بالضرورة على العالم الأكاديمي التقليدي (مع أن في وسع المرء أن يحتاج بأن النمو ضروري في علاقته بعملية تراكم الموارد. لكن هناك، بالنسبة إلى معظم الكليات والجامعات، قيوداً ملموسة مدلولها أن تحقيق النمو داخل المدينة الجامعية لا يحظى باحتمال كبير). وهذان التوجهان الاستراتيجيان يؤثران في كل شيء: السيطرة والعمليات والنتائج وقابلية المحاسبة ونماذج (توزيع) الموظفين وعملية اتخاذ القرارات.

من حيث اتخاذ القرارات وإحداث التغيير، يمكن إصدار التفويض بسهولة في مؤسسات الأعمال من الأعلى (القمة). فكبار المدراء التنفيذيين مخولون من قبل مجالس إدارتهم (الذين يمثلون أصحاب المصالح في المؤسسات) بسلطة اتخاذ القرارات، وينتظر منهم عادة العمل وفق معايير أداء ذات معنى، تضمن تحقيق نمو ملموس وربحية إيجابية. وكبير المدراء التنفيذيين شخص يتمتع بسلطات واسعة. وهو ليس مسؤولاً أمام أحد إلا مجلس الإدارة وليس عليه الاهتمام بقضايا من قبيل السلطة المشتركة (مالم يختار المجلس ذلك). وحين يرى كبير المدراء التنفيذيين أساساً أن إحدى عمليات المؤسسة يجب أن تتوقف، فقراره هذا هو النافذ بلا جدال. ولا حاجة لمناقشته مع الأشخاص الذين لهم علاقة بتلك

العملية، ولا استئناف لذلك القرار ولا أي شيء آخر. فالقرار نهائي ويعكف المدراء في المستوى الأوسط على تطبيقه بأسرع ما يمكن. (ونذكر هنا أن العديد من مؤسسات الأعمال تعتمد الآن عملية أكثر تواملاً من ذلك بكثير لتنفيذ خططها بشكل أكثر سلاسة).

والعالم الأكاديمي بعيد كثيراً عن هذه الأجواء. فعلى الرغم من أن مجلس المدراء هو الذي يختار رئيس الجامعة أو وكيلها ويخوله سلطات معينة لاتخاذ القرارات (كما أظهرنا في حالة جامعة أ. ب. ت في الفصل الخامس)، إلا أن هذا الرئيس أو الوكيل، وبسبب وجود نظام السلطة المشتركة، نادراً ما يكون متمتعاً بسلطة اتخاذ قرارات شاملة وجذرية من قبيل «قررنا إلغاء معهد الموسيقى»، دون أن يواجه اعتراضات شديدة من هيئة التدريس الأكاديمية.

المجالات التي تنجح فيها أساليب عالم الأعمال

اللافت هو أن هناك أقساماً من المدينة الجامعية تنجح فيها الأساليب المعتمدة على منهجية الأعمال لأن أقسام المدينة ليست كلها قائمة لوضع برامج أكاديمية بحتة. ففي جامعة شمال كولورادو (Northern Colorado)، على سبيل المثال، وردت في خطتها الاستراتيجية دعوة إلى إجراء مراجعة واسعة لأسلوب إدارة عمليات التسجيل فيها. وحين اتخذ مجلس الأمناء قراراً في هذا الجزء من الخطة، أصدر رئيس ونائب رئيس شؤون الطلاب تعليماتهما حسب الأصول إلى مكتب المسجل لوضع القرار الجديد موضع التنفيذ. وفي النهاية، انصاع المكتب للتعليمات.

ولسنا نلمح في إيرادنا هذا المثال على عملية اتخاذ القرار البحتة من الأعلى إلى الأسفل، إلى أنه لم يكن هناك أحد في مكتب المسجل له علاقة بتطوير الخطة؛ فالواضح أن عدداً من الأشخاص في ذلك المكتب كانت لهم علاقة بذلك. وقد أسهموا في تحديد ملامح المشكلة ومواطنها، ودرسوا جملة من البدائل،

وتعاونوا مع لجنة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة لرسم أطر الخطة التي طرحها الرئيس بعد ذلك على مجلس الأمناء للموافقة عليها. وإضافة إلى ذلك تم التوصل بالإجماع إلى إقرار التغييرات التي دعت هذه الخطة إلى إحداثها.

المنهجيات التي لا تنجح فيها أساليب عالم الأعمال

من الصعب أن نجد أي مجال من الطرف الأكاديمي يتجاوب بشكل جيد مع سلطات التفويض المخولة من الأعلى إلى الأسفل فيما يخص البرنامج الأكاديمي. فانطلاقاً من واقع السطة المشتركة ونتيجة لإشراف الهيئة التدريسية مباشرة وكليةً على المنهاج الدراسي، يكاد يكون مستحيلاً أن نجد القرارات المتعلقة بالهيئة التدريسية تصدر من الأعلى إلى الأسفل. (والاستثناءات المحتملة هنا ربما تكون الكليات أو المدن الجامعية الخاصة الصغيرة التي يسيطر عليها رؤساء أو وكلاء بعقلية الرعاية الأبوية). وفي النادر، حين يمنح مجلس الأمناء تفويضاً بإلغاء برنامج أكاديمي أو بإعادة النظر فيه أو إقراره، فقد تكون سلطته من القوة بحيث يتمكن من حمل الجهة التنفيذية المختصة على تنفيذه. ومع هذا لا يطرأ هذا الحدث خلسة، بل يتحقق نتيجة ساعات طوال من التفاوض مع الهيئة التدريسية والمسؤولين الإداريين قبل التوصل إلى قرار يمثل هذه الخطوة.

تحديد تكاليف التغيير

من الجوانب البارزة الأخرى في عملية التغيير مسألة التكاليف. فحتى الإقدام على إلغاء برنامجٍ ما لا يمكن تنفيذه إلا بدفع تكاليف مالية (كتعويضات التسريح والتحويلات والإخطارات وربما الفواتير القانونية) وتكاليف معنوية (كفقدان دعم الخريجين وانحدار السمعة وانحطاط الروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين). وهذه التكاليف من أخطر العراقيل التي تقف في وجه إحداث التغيير.

وهناك، كما أشرنا، نوعان من التكاليف: مالية ومعنوية. وفي وسع إداريي المدينة الجامعية وموظفيها الذين هم على دراية بمجريات الأمور أن يحددوا التكاليف المالية. ويمكن أن يجري هذا قبل وقت طويل من الموافقة على إحداث التغيير بحيث يعرف صناع القرار تلك التكاليف (كمأ ونوعاً) ويضعون ميزانيتهم وفقاً لها (وسنبحث هذا بإسهاب في الفصل السابع) وذلك قبل الموافقة على القرار الخاص بها. والأكثر من ذلك أن هذه دراسة ترغب أي كلية أو جامعة في إجرائها حقاً. ومن الجوانب المحبطة أن تخطط مؤسسة تعليمية لإحداث تغيير استراتيجي لتكتشف لاحقاً أن المدينة الجامعية تفتقر تماماً إلى الموارد اللازمة لدعم خطتها. ومن الخطورة أيضاً الشروع في عملية تغيير لتكتشف أن التكاليف الخاصة بإحداث هذا التغيير تتجاوز كثيراً قدرة الكلية أو الجامعة على دفعها.

والأصعب من هذا بكثير تحديد مدى التكاليف المعنوية لإحداث التغيير سواء كانت سلبية أم إيجابية. ففي التغيير الذي ينطوي على اقتطاعات وتقليصات يشعر المعنيون بالخسارة. ولواجهة ذلك يتعين على الكلية أو الجامعة أن تحرص على إعلام جميع الأشخاص المعنيين بما يحدث وأسباب ذلك. ويجب أن يشمل هذا الإخطار خريجي الجامعة، وعلى الجامعة هنا أن تمضي إلى أبعد من ذلك كي تمد يد المساعدة إذا أدى إلغاء برنامج معين إلى الإضرار بالخريجين من الناحية المهنية. وفي حال التغيير التوسعي يكاد يكون مستحيلاً أن نعرف مسبقاً نوع استجابة الأشخاص داخل الكلية أو الجامعة أو خارجها إزاء ذلك. وفي العالم الأكاديمي لا يعتبر البرنامج الجديد بالضرورة برنامجاً ذا نوعية عالية، ويعتقد كثيرون أن البرامج الأكاديمية تشبه المشروبات الجيدة، أي أنها تحتاج إلى وقت كاف حتى تنضج قبل أن تصبح جاهزة للاستهلاك. والتسويق (كلفة أخرى) والاتصالات المتوسعة (كلفة أخرى أيضاً) يمكن أن يساعدا في هذا المجال بالتأكيد، لكن أي خبير في التسويق سينبهنا إلى أن من المستحيل تقريباً التنبؤ بنتائج معظم الأنشطة التسويقية بشكل دقيق.

مراقبة البيئة المحيطة بعناية

لا يمكن أن تنجح أي عملية لتطبيق الخطط إن لم تكن كامنة في صلب إدراك عميق لكل من البيئة الداخلية والخارجية للكلية أو الجامعة، فدراسة هذه البيئة لا يمكن بكل تأكيد أن يكون حدثاً يطرأ لمرة واحدة. ونظراً لعدم استقرار البيئة التعليمية الراهنة واندفاعها على الأرجح لكي تصبح أكثر تقصيراً، فإن التدقيق المستمر في أوضاع هذه البيئة أمر مطلوب. فإذا كان لكلية أو جامعة ما، على سبيل المثال، أن تقرر المضي في اتجاه نظام تعليمي يقوم على الكفاءة، فلا يصبح من المهم عندئذ معرفة قدرات التكنولوجيا الحالية وقدرتها على سبر مختلف جوانب الكفاءة فحسب، بل ربما كان من المهم أيضاً بالنسبة إلى تلك المؤسسة التعليمية بالذات أن تتخبط في البحوث التي من شأنها أن تجعل النظام التعليمي القائم على الكفاءة يعمل بطريقة أكثر سلاسة. وتحديد المجالات التي يدعو الطلاب وأرباب العمل إلى إعطاء فرص للتعلم تستند إلى الكفاءة فيها، هو أيضاً أمر ذو أهمية هنا.

تحليل ميدان القوى

إن مواجهة الاعتراض على التغيير قد يؤدي إلى الشعور بالإحباط وهبوط الروح المعنوية لدى إداريي المدينة الجامعية ومخططيها الاستراتيجيين في كل من مرحلتي التخطيط والتنفيذ. ولمواجهة هذه الاعتراضات بالشكل الكافي لا بأس في أن ندرك مصدر هذه المقاومة الكبيرة للتغيير، وماذا تمثل، وما مدى قوتها. وتحليل ميدان القوى هو إحدى الأدوات التي قد يستخدمها إداريو الجامعة ومخططوها الاستراتيجيون كي يكتشفوا أسباب تلك المقاومة ومدى قوتها. كما أن هذا التحليل يمكن أيضاً أن يكشف أساليب لتقليص تلك المقاومة، لا بل القضاء عليها.

وقد أجرى كورت لوين (Kurt Lewin) الباحث والكاتب المعروف في تطوير عدد من النظريات المتعلقة بالسلوك المؤسساتي (في طبعتي كتابه عام 1951) بحثاً في ظاهرة التغيير. وقد طور تحليل ميدان القوى كنموذج معياري لقياس

آثار بعض العوامل التي تدفع إلى التغيير والعوامل التي تدفع إلى الاتجاه المضاد. وينطوي هذا التحليل على ثلاثة عوامل:

- حدث التغيير نفسه - فهم طبيعة التغيير وفي من، وفي ما، يؤثر؛
- معرفة مجموعة العوامل التي تدعم التغيير؛
- معرفة مجموعة العوامل التي تعارض أو تقاوم التغيير.

ما هو التغيير المطلوب؟

على المخطط في اعتماده تحليل ميدان القوى، أن يحدد أولاً معالم التغيير على أكمل وجه ممكن، أي ان عليه أن يفهم ما ينطوي عليه التغيير، ومن هم الأشخاص والموارد التي تتأثر به، وأن يعرف توقيت ذلك والأسباب الداعية إلى إحداث التغيير. لنفترض، على سبيل المثال، أن كلية صغيرة لكنها مرموقة في تدريس الفنون الحرة وتمتع بسمعة طيبة على صعيد البلاد كلها، قررت أن تعرض بعضاً من مقرراتها على الانترنت. في المدى القصير لا تحتاج هذه الكلية إلا إلى عرض دورات قليلة على المستوى الأدنى، لكنها ستهتم في المدى البعيد بعرض برنامج كامل من المقررات التي تمنح الشهادات. ويرى لوين أن على المخطط أن يحدد ويفهم التغيير المطلوب في حد ذاته أولاً. وفيما يلي نموذج لوصف هذا التغيير:

«أربعة أساتذة يدرّسون حالياً مقررات أساسية في التعليم العام ويحتاجون إلى تطوير إحدى مقرراتهم لتطبيقها على أنظمة الانترنت (وقت الإرسال والتدريب ومواد البرنامج تكلف ما مجموعه 225000 دولار). وتحتاج المدينة الجامعية إلى بناء قاعة تتفاعل فيها أنظمة الحاسوب لتدريس تلك الدورات (تكلفة هذه القاعة 35000 دولار). وتحتاج الجامعة إلى مدرس يعمل على الانترنت ليصمم موقع الدورة ويشغله (التكلفة 50000 دولار في السنة). ويحتاج برنامج الموقع على الانترنت إلى التسويق (تقديرات التكلفة بحوالي

40000 دولار في السنة). ويجب أن توافق لجنة الشؤون الأكاديمية والمجلس الأعلى للهيئة التدريسية والوكيل الإداري جميعاً على البرنامج الجديد (وهذا أمر يستغرق من أربعة إلى ستة أشهر). ويتعين أيضاً إحداث برنامج حاسوبي لتسهيل عملية التسجيل بالحاسوب (وشراء مثل هذا البرنامج من أحد البائعين يكلف 125000 دولار). ويحتاج الجميع في المدينة الجامعية إلى أن يعرفوا أبعاد البرنامج الجديد وكيف سيعمل وكيف سيؤثر فيهم (التكلفة ألف دولار للمواد الداخلة في ذلك، إضافة إلى 120 ساعة تُقضى لمعد اجتماعات بما في ذلك التنسيق). وإذا مضت هذه الإجراءات كلها على ما يرام سيتمكن الأساتذة الأربعة من تطوير عروضهم للمقررات الأربع كي تقدم عبر الانترنت (بعد التدريب والعمل مع مدرب الانترنت الجديد): وسيكون هذا المدرب قد طور موقفاً ذا نوعية عالية على الانترنت جاهزاً لعرض مواد المقررات على الطلاب بقدرات تفاعلية (بما في ذلك جهاز فيديو): وستبث الدعاية الإعلامية وسيُقدّم الطلاب على التسجيل والالتحاق وسيقوم المدرب يوم بدء المقررات بإدخال كل شيء في الموقع الذي صممه، وستتجج العملية».

ونضيف إلى هذا المثال الافتراضي ببساطة أن على المخطط أن يحدد مواصفات التغيير بأعمق ما يمكن ولاسيما التركيز على أن من يشارك في إحداث التغيير أو يتأثر به، قد أخذ في الحسبان.

تحديد القوى التي تساند التغيير أو تعارضه

حين يفرغ المخطط من تحديد التغيير المنشود، عليه أن يضع قائمتين: الأولى تعرف بجميع القوى المهمة المساندة للتغيير، والثانية تعرف بجميع القوى المهمة التي تعارضه. ولننظر هنا إلى المثال السابق. فببحثنا التغيير ذاته، نستطيع أن نحدد عدة أشياء ستقلب بطبيعة الحال إلى قوى إيجابية أو سلبية في هذا التغيير المقترح.

- التكلفة الإجمالية التقديرية 791000 دولار لعرض أربع مقررات على الانترنت. وبعض هذه التكاليف سيتكرر سنة بعد سنة، بمعنى أن هذا ليس استنزافاً للموارد يطرأ مرة واحدة، كما أن له مضامين دائمة أيضاً؛
 - وسيستغرق وقت طويل أيضاً في التدريب والتطوير والتسويق واتخاذ القرارات وحل المشكلات؛
 - ويحتاج الأمر إلى تطوير (تصميم) مرافق ومنشآت جديدة وبنائها؛
 - اختيار أربعة أساتذة لإعداد أربع مقررات تعليمية قد يلقي ردود فعل متباينة، فقد تكتشف الكلية أن لا أحد يريد القيام بذلك، أو أن هناك عدداً من الأشخاص يريدون ذلك، يتجاوز عددهم حاجة البرنامج؛
 - وكذا الأمر بالنسبة إلى المساندة من جميع فروع الجامعة وأقسامها ربما يلقي ردود فعل متباينة. ولنفترض بالنسبة إلى هذا المثال أن هيئة تدريسينا النشيطة هي التي تتخذ معظم القرارات الأكاديمية في أعقاب نقاش محتدم وغالباً ما يكون سياسياً؛
 - يجب توافر سوق تقدر قيمة ما تبذله كلية أو جامعة ما، ويستجلب من هذه السوق الطلاب الراغبون في قصر دراستهم على أربع مقررات فقط، ولتطوير هذه السوق تكلفته أيضاً؛
 - عمل عضو في مجلس الأمناء يتميز بطاقة حيوية خاصة، بجهد ونشاط لتطوير هذا البرنامج؛
 - يمكن التوسع في برنامج التسجيل الجديد ليضم تسجيل الطلاب في المدينة الجامعية ذاتها، لكن ذلك سيكلف مبلغ 500000 دولار يضاف إلى التكاليف السابقة.
- الفرض هنا هو أن ندرس أوضاع الأوساط المختلفة المهتمة بالجامعة كلها والتي لها مصلحة في التغيير أو أنها ستتأثر به، والتي ستقرر ما إذا كانت ستساند التغيير أو تعارضه.

انطلاقاً من هذه البيانات جميعاً سيتمكن المخطط من إعداد القائمتين. وما يلي مثال مقتضب:

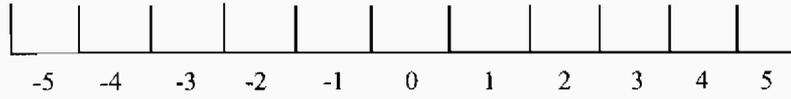
قوى سلبية	قوى إيجابية
1- تكلفة عالية	1- شفافية مؤسساتية فريدة
2- سياسات سلبية لهيئة التدريس	2- دعم قوي من مجلس الأمناء
3- استهلاك وقت مديد	3- منشآت جديدة في المدينة الجامعية
4- البرنامج يحتاج إلى أربعة أساتذة على الأقل	4- أحد الأساتذة متحمس
5- البرنامج يحتاج إلى 120 طالباً (على الأقل) ليعطي تكاليفه فقط	5- سبعة عشر طالباً يبدون اهتماماً (بالبرنامج) مبدئياً
6- برنامج التسجيل الكامل باهظ التكاليف	6- تستطيع المدينة الجامعية الإفادة من برنامج التسجيل الجديد

ونذكر ثانية بأن قائمتي القوى الإيجابية والقوى السلبية يمكن أن تكونا طويلتين وكثيفتين تضم كل منهما ربما عشر فقرات أو عشرين فقرة. ونلفت الانتباه أيضاً إلى أن من غير المهم أن تضم كل قائمة عدداً من الفقرات متساوياً مع الأخرى. أو أن تكونا بالضرورة متعارضتين. ففي القائمتين الآتيتين لا تعارض السلبية 2 (سياسات سلبية لهيئة التدريس) الإيجابية 2 (دعم قوي من مجلس الأمناء).

قياس القوى الإيجابية والسلبية

يتعين على المخطط اعتماداً على القائمتين من القوى الإيجابية والسلبية، أن يقوم بعدد بدراسة مسحية. واستناداً إلى مقياس مدرج على نمط مقياس ليكيرت (Likert) يضع المخطط سلسلة من الأسئلة المصححة لقياس كل فقرة في

القائمتين. ويمكن على سبيل المثال أن يكون السؤال المتعلق بالفقرة السلبية 2، «سياسات سلبية لهيئة التدريس»، هو: هل تعتقد بأن سياسات هيئة التدريس في هذه المدينة الجامعية سياسات هدامة؟ وربما ظهرت الإجابة على الشكل التالي:



أوافق بشدة أوافق باعتدال لا رأي أعترض باعتدال أعترض بشدة

ومن ثم يوزع المخطط هذه الاستبانة على جميع المشاركين في المدينة الجامعية ممن لهم علاقة بالتغيير أو يتأثرون به. ويطلب من هؤلاء الإجابة عن أسئلة الاستبانة كلها وأن يضعوا أمام إجاباتهم علامة X على سلم المقياس إشارة إلى الجواب. وعلى فرض أن المخطط يستخدم أساليب معتادة ومقبولة لتوزيع الاستبانات وجمعها، فستقدم النتائج له ولإداريي المدينة الجامعية صورة مطبوعة ووضعياً عن القوى المساندة للتغيير والمعارضة له، الموجودة بالفعل، ومدى قوتها.

نفترض هنا أن النتائج الخاصة بالفقرة السلبية 2 أظهرت إجابة بسيطة تقاس بـ 3.4- ودرجة انحراف معيارية تقاس بـ 1.7 (بناء على معدل إجابة عشوائي بمقدار 80 في المئة). ويمكن أن يستتبط إداريو المدينة الجامعية هذه المعلومات ليستنتجوا أن المدينة ككل تتصور أن سياسات أعضاء هيئة التدريس، تؤدي على ما يبدو إلى نتائج عكسية لما هو منشود، لا بل حتى أنها هدامة. وسيشير الانحراف المعياري هنا إلى أن مستوى الموافقة واسع المدى، لكن ما لا يقل عن 66% من المشاركين في الاستبانة وضعوا إجاباتهم على هذه الفقرة في الجانب السلبي. إذاً في وسعنا أن نستنتج بأن السياسة قوة سلبية شديدة يتعين على الجامعة أن تتعامل معها بفاعلية لكي تتقدم على مسار التغيير.

وعلى الإداريين أن يحلوا الاستبانة برمتها ويتوصلوا إلى جملة من النتائج. وقد تبين أن بعض الفقرات التي أدرجها المخطط أصلاً على أنها مهمة ضمناً، ليست بذات أهمية على محك التجربة (معدل الإدراج على المقياس حوالي

الصفير أو معدل انحراف كبير للغاية، لنقل حوالي 5)، ولهذا يمكن إسقاطها من جدول أي مناقشة لاحقة. وربما تبين أيضاً أن بعض الفقرات الأخرى تفاجئنا أكثر من ذلك بكثير. فقد تظهر الفقرة الإيجابية 5: «سبعة عشر طالباً يبدون اهتماماً مبدئياً»، معدل قياس بمقدار 1.5 وانحراف معياري بمقدار 1.2.

وقد يستنتج إداريو الجامعة أن هذه النتائج تدل على أن لا أحد يهتم بالأرقام البدائية بخاصة. غير أن بعض الفقرات قد تثبت صحتها على المحك كما كان متوقفاً لها. فلنفترض أن الفقرة الإيجابية 2 «دعم قوي من المجلس»، أدرجت على معدل 3.9 وانحراف معياري 0.4 عندئذ يكون هذا دليلاً قوياً يدفعنا إلى الاستنتاج بأن إدارة المدينة الجامعية تعتبر مساندة مجلس الأمناء أمراً في غاية الأهمية والقوة (ولربما استطعنا أن نستنتج من هذا المقولة التالية: «إذا أراد المجلس شيئاً كان له هذا الشيء»).

الانطلاق قديماً من النتائج

يفيدنا لوين Lewin بأننا حين نفرغ من تطوير «تحليل ميدان القوى» ونؤكد من صلاحيته (في حالتنا هذه، إتباع بيانات التحليل والاستبانة وإعداد قائمتين نهائيتين تضمنان كل ما استطاع أن يصمد على المحك من فقرات وقياساتها أو قياس مدى قوتها)، يستطيع المحلل عندئذ أن يعرف ما تواجهه المؤسسة (التعليمية) من حيث القوى المحددة وقوتها. والخطوة التالية هي العمل على تقليص القوى السلبية وزيادة القوى الإيجابية. وفي المثال الذي أوردناه ليست هناك حاجة ماسة إلى القيام بأي شيء حيال كسب المزيد من دعم مجلس الأمناء لأنه يعتبر في الأصل قوياً ومهماً، لكن الالتفاف حول السياسات السلبية لهيئة التدريس يبدو أنه ضرورة لازمة.

وما يظهره لنا نموذج لوين هذا، طريقة عملية ومنطقية ومباشرة وتستند إلى التجربة لدراسة مسألة التغيير، والانطلاق بعد ذلك إلى التطبيق. وهذه طريقة جدُّ واعدة بالنسبة إلى الإداريين والمخططين الاستراتيجيين من حيث أنها تضي

الموضوعية على علمية التغيير وتقدم لنا صورة واضحة عن المجالات التي تتطلب الاهتمام بها والمجالات التي تحتاج ببساطة إلى الدعم. وهذه أداة راسخة في التوصل إلى فهم لما يستطيع إداريو المدن الجامعية عمله لوضع التغييرات الاستراتيجية موضع التنفيذ.

في الفصل التالي نبحث في استراتيجيات محددة يستطيع الإداريون والمخططون الاستراتيجيون اعتمادها لتطبيق خطة التغيير. ويمكن أن تستخدم هذه الاستراتيجيات ضمن إطار تحليل ميدان القوى الذي عرضناه في هذا الفصل، أو يمكن أن تستخدم مباشرة في حالات تكون فيها الإيجابيات والسلبيات معروفة ومقبولة أصلاً.

