

## أحد عشر أسلوباً لإحداث تغيير استراتيجي ناجح

يمكن تطبيق خطة التغيير الاستراتيجي في الكليات والجامعات بعدة طرق. وفي هذا الفصل نبحث عدة أساليب لتحقيق هذا التغيير بفاعلية ونعرض آلية عمل كل منها. لكننا قبل انتقاء أي أسلوب منها علينا التأكد من أننا قمنا بكل ما يلزم تمهيداً لذلك. ونبدأ بإقرار الخطة ذاتها واعتمادها قبل كل شيء. وينبغي التثبت من الاتجاه الذي ستسير فيه الجامعة أو الكلية المعنية وأن يحظى بقبول واسع النطاق. ويجب أن يكون الإداريون والمخططون الاستراتيجيون للمدينة الجامعية قد فرغوا من إجراء تحليل متأن للعوامل المحيطة بالتغيير وأن يدركوا العناصر من داخل المدينة الجامعية ومن خارجها التي تؤثر في عملية التطبيق (من خلال أداة مثل تحليل ميدان القوى الذي شرحناه في الفصل السادس). ولا ينبغي أن يتطلع إداريو المدينة الجامعية ومحللوها الاستراتيجيون نحو تطبيق خطتهم قبل قيامهم بهذه التحضيرات كلها، وإلا جازفوا بالدخول في غياهب المجهول وجعل تحقيق النجاح أمراً أصعب بكثير.

### الأساليب الأحد عشر للتطبيق الفاعل

ندرس في ما يلي أحد عشر منهجاً لتطبيق خطة التغيير الاستراتيجية بنجاح. وقد ينجح الإداريون والمخططون الاستراتيجيون في ذلك باعتمادهم أسلوباً واحداً لا غير من هذه الأساليب. ولربما اقتضى الأمر اعتماد أسلوبين أو أكثر لتطبيق خطة التغيير. وفي كلتا الحالتين يعتمد الأمر على نوع المدينة الجامعية

المعنية، إضافة إلى مدى الاعتراض على الخطة وطبيعة التغيير نفسه. وتتوافر المعلومات الجيدة عن طبيعة الأساليب المستخدمة وآليات عملها سيكون في وسع الإداريين والأكاديميين والمخططين الاستراتيجيين أن يختاروا أفضلها لمدينتهم الجامعية وينطلقوا نحو تطبيق خطة التغيير التي من شأنها أن تجعل المدينة الجامعية تتوافق بشكل أفضل من الناحية الاستراتيجية مع البيئة المحيطة بها.

والأساليب الأحد عشر بالتحديد التي يمكن أن يعتمدها الإداريون الجامعيون في تطبيق خطة التغيير بفاعلية هي:

- استخدام الميزانية لتمويل التغيير الاستراتيجي
- استخدام أسلوب المشاركة
- استخدام أسلوب القوة
- وضع أهداف ومؤشرات رئيسة إلى (مستوى) الأداء
- العمل ضمن نظام إدارة الموارد البشرية الخاص بالمدينة الجامعية للتخطيط من أجل التغيير وإحداث التغيير
- استخدام نظام المكافآت للحض على التغيير ودعمه
- العمل في إطار الثقافة المؤسسية أو تغييرها من خلال تطوير الهيئة التدريسية وكادر الموظفين
- العمل في إطار التقاليد أو الخروج عنها
- إعداد أبطال للتغيير والإفادة منهم
- البناء على أنظمة جاهزة لتقبل التغيير الاستراتيجي أو أنها مطواعة بسهولة له.

وتعد الأساليب الثمانية الأولى من نماذج الاستراتيجيات التي قد تدرسها معظم الكليات والجامعات بهدف تغيير تركيبها القائم في سياق تحديدها الاستراتيجيات الأنسب لمدنها الجامعية. ونشير إلى هذه بأنها خيارات النتائج الفورية. أما الأساليب الثلاثة الأخيرة مما تقدم فهي بمثابة تحول عن النماذج السابقة لها وتقدم المزيد من النصح لإداريي المدن الجامعية ومخططيها الإستراتيجيين الذين ينبغي أن يتقصوا المسائل التي ترافق عملية التطبيق. ونشير إلى هذه بأنها خيارات المدى الأبعد.

في هذا الفصل نبحث في استراتيجيات التطبيق الثمان الأولى من خلال إعداد وصف كامل لما تنطوي عليه كل منها، والآلية المحتملة لعملها والمواضع التي تكون مناسبة فيها. وفي الفصل الذي يليه نبحث في الاستراتيجيات الثلاث الباقية، ونطرح مناقشة أغنى بالجوانب النظرية عن التحديات التي تسوقها عملية التطبيق بشكل عام.

### استراتيجيات التطبيق ذات النتائج الفورية

خلق الإنسان عجباً، لاسيما حين يريد لأمر ما أن يتغير. ويصدق هذا القول بالتأكيد في التخطيط الاستراتيجي كما يصدق على الأنشطة الأخرى المتعلقة باتخاذ القرارات. وفيما يتجاوز ذلك، يتطلب الوضع غالباً القيام بعمل فوري إن لم تكن نرغب في إضاعة الفرص وإن كنا نريد معالجة الأخطار بسرعة. وعلى إداريي المدن الجامعية ومخططيها الإستراتيجيين أن يعرفوا استراتيجيات التطبيق المتوافرة لهم. واستناداً إلى ملاءمة استراتيجية ما لأوضاع المدينة الجامعية في مقابل استراتيجية أخرى من حيث الخصائص والحاجات القائمة بالنسبة إلى المدينة المعنية، يستطيع أولئك الإداريون والمخططون اختيار الاستراتيجية الأكثر فاعلية في نظرهم. وفي هذا القسم نسعى إلى تحديد ثماني استراتيجيات للتطبيق يختار منها الإداريون والمخططون الأنسب لهم، كما أننا نتعمق في بحث الاستخدام المناسب لكل منها.

### ضبط الميزانية لتحقيق التغيير الاستراتيجي

إن ميزانية الكلية أو الجامعة هو العنصر المفرد الأقوى للتحكم في جميع أنشطة المدينة الجامعية. فإذا كانت أي مدينة جامعية عاجزة عن توفير الموارد لدعم برنامج أو خدمة، فلن يؤدي أي منهما. وإذا خصصت الجامعة الموارد لنوع معين بالتحديد من البرامج أو الخدمات، ازدادت كثيراً فرص تأدية ذلك البرنامج أو الخدمة (مع أن ذلك لسوء الحظ قد لا يتم بالفاعلية التي كان المخططون ينشدونها). لهذا كان التحكم في الميزانية يعني التحكم في الخطة الاستراتيجية (وبالتالي) التحكم في إدارة المدينة الجامعية. وقد أدرك سوين Swain (1988) ذلك عندما كان يسهم بنجاح في إدارة شكل مبكر من التخطيط الاستراتيجي في جامعة لوفيل، كما فعل روتش (1988) Roach في عملية تخطيط استراتيجي ناجحة تمت في وقت لاحق في جامعة ويست تكساس الحكومية. ويشير ديتويلر Detweiler (1997) أيضاً إلى أن التزاماً استراتيجياً لتحسين التجهيزات التقنية في كلية هارتويك Hartwick أسهم في إحداث تحول سهل في الميزانية لدعم هدفها الاستراتيجي من خلال عملية للتخطيط والتطبيق اعتمدت على قدر كبير من المشاركة. وعمدت جامعة سنترال فلوريدا، استناداً إلى خطتها الاستراتيجية، إلى استخدام نظام لوضع الميزانية يقوم على صيغة خاصة بهدف ربط الأولويات المؤسسية بعملية تخصيص الموارد وإدارتها (الرابطة الأمريكية للكليات والجامعات الحكومية، 1993). وأخيراً نشير إلى استخدام الإداريين في جامعة جنوب كولورادو طريقة أولويات الهدف الاستراتيجي لتحرير ما يصل إلى ثلاثة ملايين ومئتي ألف دولار (أي 16% من مخصصات ميزانية حكومة الولاية). وذلك من أجل تحقيق اثني عشر هدفاً استراتيجياً بارزاً كانت الجامعة حددتها في خطتها الاستراتيجية (الرابطة الأمريكية للكليات والجامعات الحكومية، 1993). ولكي ندرك بشكل أفضل كيف يمكننا التوصل إلى هذا التحكم واستخدامه بالشكل المناسب يستحسن أن نتعمق في بحث المسائل المتعلقة بميزانية أكاديمية.

### فهم عملية وضع الميزانية

على الرغم من وجود فوراق متنوعة في وضع كل مدينة جامعية ميزانيتها الخاصة المختلفة عن غيرها، فإن هناك أيضاً ممارسات مشتركة عدة لهذه العملية. وفي هذا البحث نقصر حديثنا في أكثر الممارسات شيوعاً ومنها الانطلاق من ميزانية العام السابق. إذ تستخدم أقسام المدن الجامعية الميزانية السابقة كقاعدة تستند إليها، ومن ثم تطلب مخصصات مالية إضافية استناداً إلى جملة من الحاجات الاقتصادية والأكاديمية (أو التشغيلية) مثل: التضخم وقوى التكافؤ في مرتبات المدرسين ومطالب النقابات برفع الرواتب والمصاريف التي تعتمدها الولاية والبرامج الجديدة والتعاقد مع مدرسين أو موظفين جدد وتجهيزات تقنية جديدة أو تحديث المستعمل منها والإمدادات الجديدة أو المستبدلة بجميع أنواعها. وتقدم الأقسام ميزانياتها عبر تسلسل المناصب وصولاً إلى نائب وكيل الجامعة أو نائب رئيسها. وتأتي الخطوة التالية حين يُعدّ نائب وكيل الجامعة أو نائب الرئيس ميزانيات الأقسام التي قد تمثل جميع الطلبات التي تلقوها (مع ندرة حدوث ذلك) أو أنها تمثل الوقائع والأولويات التي يلتزم نائب الوكيل أو نائب الرئيس بقيودها. والخطوة التالية أيضاً هي أن يلتقي جميع نواب الوكيل (أو جميع نواب الرئيس) مع المسؤولين عن وضع الميزانية ويناقشوا معهم ميزانية المدينة الجامعية بأقسامها كلها. وستوافر عندئذ معلومات يمكن الاعتماد عليها جيداً بخصوص الدخل المتوقع من الأقساط الدراسية والمنح والدخل المتحصل من العقود ومخصصات حكومة الولاية (للمؤسسات العامة) ودخل التأسيس (بما فيه هبات الخريجين والفائدة المتحصلة) وأرقام دخول نثرية أخرى (كالتسويات وبيع العقارات والموارد المتجددة، وهلم جرا).

ويكاد لا يتوافر ما يكفي من الموارد لتلبية الحاجات حتى بعد أن يكون نواب الرئيس أو نواب الوكيل تلاعبوا بأرقام ميزانياتهم هم، وعلى هذه الهيئة رفيعة المستوى التي يترأسها في العادة الرئيس أو الوكيل، تقع بالتالي المسؤولية الصعبة

وهي التوفيق بين الطلبات والموارد المرتقبة. وأكثر الأساليب شيوعاً في معالجة هذه المسائل هي وضع سلم أولويات لحاجات الجامعة وقيمتها وبرامجها (فالمدينة الجامعية التي تتميز بثلاثة برامج ممتازة، على سبيل المثال، قد تحدد أولويات الكليات من هذه المجالات وتضعها في رأس قائمة الطلبات الخاصة بالبرامج الأكاديمية). والخطوة الأخيرة هي تقديم الميزانية المنجزة في صيغتها النهائية إلى مجلس الجامعة للموافقة الرسمية عليها. ويقر معظم هذه المجالس بأهمية هذا الجزء من مسؤولياتهم ويخصصون وقتاً مناسباً لمراجعة الميزانية وطرح الأسئلة، وبالطبع لهم الحق في إجراء أي تغييرات يرغبون بها. وبموجب تصويتهم النهائي الخاص بالموافقة على الميزانية يتم اعتمادها، ويعرف الجميع داخل المدينة الجامعية عندئذ مقدار المبالغ المخصصة لأقسامهم والتي عليهم أن يحسنوا صرفها على مدى العام المالي المقبل، الأمر الذي يعني أيضاً أن برامجهم وأعمالهم ستؤدي وفقاً لشروط تفويض مجلس الجامعة خلال الفترة المقبلة. (وسيتعين على جامعات وكليات الولايات والمقاطعات عندئذ أن تستصدر من السلطة التشريعية المناسبة الموافقة على ميزانياتها مستكملة بتوقيع حاكم الولاية أو مدير المقاطعة).

والتنوع الآخر لهذه العملية هو وضع الميزانية على أساس صفري. ويعمد بعض الكليات والجامعات إلى استخدام هذا الأسلوب الأكثر صرامة لوضع تواريخ محددة للانتهاء ومعيار لأي برنامج أو عملية ولكل البرامج والعمليات على نطاق المدينة الجامعية برمتها. وفي وضع الميزانية على أساس صفري، يقدم كل قسم ميزانيته استناداً إلى حاجاته الأساسية المحض. كما أن على الأقسام أن تبرر طلباتها المرتبطة بميزانياتها بعد ذلك. وفيما تشق الميزانية طريقها إلى أعلى الهرم الإداري وصولاً إلى مجلس الجامعة، تجرى مقارنة بين الطلبات المختلفة استناداً إلى مبرراتها. ويرى الكثير من الجامعات أن هذه

عملية شاقة وتستغرق وقتاً هائلاً، ولكن وضع الميزانية على أساس صفري أثبتت عموماً في مجال الأعمال أنه أمر إيجابي للكليات والجامعات الأخرى التي تسعى إلى إدارة مدنها الجامعية بأسلوب أقرب إلى مجال الأعمال أو التي تواجه مشكلات حقيقية في تخصيص الموارد. والأسلوبان الأولان من أساليب وضع الميزانية، ينطويان على مقارنة تتجه من الأسفل إلى الأعلى، حيث طلب من الوحدات العاملة أن تتقدم بعرض لحاجاتها وأن تبرر مصروفاتها استناداً إلى الخطة التكتيكية لكل منها. أما الطريقة الثالثة لوضع الميزانية، ألا وهي اعتماد أسلوب الميزانية الكبرى، فهي مقارنة تتجه من الأعلى إلى الأسفل مستتبطة على أساس حساب العائدات المتوقعة والمصروفات التقديرية ومستوى الفائض المنشود. ويبدأ هذا النظام لوضع الميزانية بتحديد جميع قنوات الموارد الرافدة للمؤسسة التعليمية (أي عوائد المصروفات الدراسية التي يدفعها الطلاب، والمنح والإهداءات والمساعدة الحكومية، إلخ). وتحسب التوقعات الخاصة بالعوائد للسنة المقبلة على أساس الاتجاهات السائدة في الماضي (أنماط التحاق الطلاب للمؤسسة) والأثر المحتمل للخطة الاستراتيجية في استدرج العائدات. وبعد الفراغ من حساب إجمالي العائدات وبعد اتفاق مجلس الأمناء على مستوى مقبول من فائض رأس المال، يقوم كبير المسؤولين الماليين بتعديل ميزانيات الوحدات العاملة بحيث تجسد كلاً من أولويات المؤسسة وتوافر المبالغ في خزائنه. ويتوقع من الوحدات العاملة بعدئذ أن تعدل مهامها وأهدافها وفقاً لذلك (بارفيلد Barfield وريبورن Raiborn وكنيني Kinney، 1998).

### وضع الميزانية استراتيجياً

هناك، كما أشرنا سابقاً، عدة محطات لاتخاذ القرارات على مدى العملية الخاصة بوضع الميزانية كلها، ويتساءل واضعو الميزانية عند كل واحدة منها عن الطريقة التي يدعم بها هذا الإنفاق الخطة الاستراتيجية للكليات أو الجامعة

المعنية. وهذه ميزة واضحة من مزايا وضع الميزانية على أساس صفري، لأن الطلبات المرتبطة بالميزانية من أرضيتها صعوداً إلى الأعلى تحتاج إلى تبرير. لكن هناك أيضاً، في طريقة الإضافة المزیدة التي شرحناها في البداية، عدة محطات يمكن لواقعي الميزانية عندها أن يطرحوا ذلك التساؤل، وطبعاً خير البر عاجله، في سياق مهمتهم.

ومن مفاتيح نجاح الخطة الاستراتيجية التأكد من أن المشاركين في وضع الميزانية منخرطون أيضاً في عملية التخطيط الاستراتيجي. كما أن المخططين في سياق تطويرهم خططهم، يحتاجون أيضاً إلى إدخال اعتبارات خاصة بالميزانية في صلبها. فحين تقرر كلية أو جامعة مثلاً، أن تحدث برنامج تعليم افتراضي عبر الإنترنت، يتعين عليها تحديد المتطلبات الخاصة بميزانية البرنامج الجديد وأن تحدد أولوية مناسبة لهذا البرنامج. وحين يشرع واضعو الميزانية في عملية التخطيط لها، يمكن عندئذ أن يربطوا الأولويات الاستراتيجية مباشرة بصلب الميزانية، وكما في وضع الميزانية على أساس صفري، ستكون أمامهم أصلاً المبررات فيما تتناقل الأيدي تلك الميزانية وصولاً إلى مجلس الأمناء. وبمرور الوقت يصبح متخذو القرار في شأن الميزانية وفي جميع أقسام المدينة الجامعية قادرين على ربط الخطة الاستراتيجية برمتها بعملية وضع الميزانية الخاصة بمدينتهم.

### التطبيق من خلال المشاركة

ربما كان أحد أكبر الفوارق بين التخطيط الاستراتيجي في مجال الأعمال والتخطيط الاستراتيجي في الكليات أو الجامعات هو أهمية التخطيط في المجال الأكاديمي ضمن بيئة تشاركية تتماشى مع التقاليد الجامعية (راولي ولوجان ودولينس 1997، بيرنباوم Birnbaum، 1991). والمشاركة تعني أن كل من يتأثر بهذه العملية منخرط أيضاً في عملية اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى اتخاذ

قرار نهائي. والمشاركون منخرطون أيضاً في عملية التطبيق. ويعتقد كثيرون أن مثل هذه البيئة قائمة فعلاً في الكليات والجامعات، وهم غالباً ينجذبون إلى تلك المؤسسات بالتحديد بفضل هذه الميزة.

وفي المجال الأكاديمي نجد حتى المصطلحين: «الكلية» و «الجامعة»، من حيث روح الزمالة والجماعة، يشيران إلى بيئة تعاونية إيجابية تولد فيها المعرفة ويجري تحليلها ونشرها. لهذا يخطر في بال المرء حين يتحدث عن التخطيط الاستراتيجي، ناهيك عن تطبيق الخطة الاستراتيجية، أن شيوع بيئة تشاركية أمر طبيعي وعادي. لكن الحال ليست كذلك لسوء الحظ.

استناداً إلى العديد من تجاربنا الشخصية، إضافة إلى مراجعة العديد من الحالات التي درست كأمثلة، نجد أن أجواء التشارك ليست منعدمة في الكثير من المدن الجامعية فحسب، بل إن ما يسود مكانها نظام من اتخاذ القرارات موبوء بسياسات ضيقة الأفق والرؤيا ويفتقر إلى روح التعاون الملموس. كما أن الافتقار إلى المشاركة وما يتمخض عنه من انعدام الثقة ونشوء صراعات على السلطة هو الذي أدى إلى فشل عملية التخطيط الاستراتيجي في العديد من الكليات والجامعات. فقد اكتشف سوينك Swenk (1999) أن عملية التخطيط الاستراتيجي الفاشلة في جامعة ويسترن، كانت في المقام الأول حصيلة فشل الإداريين هناك في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة في تلك العملية أو حتى السماح لهم بذلك.

ما تقدم كله أمور يؤسف لها. ويشير غيلمور Gilmour (1991) إلى أن المشاركة في السلطة ليست إحدى السمات الفريدة للكليات والجامعات فحسب، بل هي أيضاً جزء مما يجعل عمليات تسيير أمور المدن الجامعية عمليات فاعلة. وإذا نجحنا في الجمع بين الجناحين الإداري والأكاديمي للمدينة الجامعية ليتخذا قرارات كبرى تمس أقسام المؤسسة كلها، فإننا بذلك نزيد إلى حد بعيد احتمال التأكد من أن تلك القرارات تمثل بدقة الوقائع الإدارية والأكاديمية في

المدينة الجامعية. لكن النظم السياسية القائمة في العديد من المدن الجامعية، والتي تجعل انعدام الثقة بين الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية أمراً طبيعياً وشائعاً بقدر أكبر، نظم بادية للعيان. (دوريس Dooris ولوزيير Lozier، 1990).

تنطلق السياسات (هنا) من مسألة التحكم في الموارد الشحيحة (بفيضر Pfeffer، 1992). وهي في حقيقة الأمر مسألة امتلاك السلطة لاتخاذ القرارات في شأن هذه الموارد. ويذكرنا فوت Foote (1988) أيضاً بأن السلطة في أي مناخ جامعي تتقاسمها الهيئتان الإدارية والتدريسية ومجلس الأمناء وحتى الطلبة في الكثير من الحالات. وبما أن الخطوط الفاصلة بين المسكين بزمام السلطات، والشؤون التي تخضع لتلك السلطات، غالباً ما تختلط على الباحثين أو أنها على الأقل ضمن المنطقة الرمادية، فإن الصراع ينشأ وانعدام الثقة القائم يتفاقم والمشاركة الحقة تتضاءل. وحين تصبح هذه المسائل جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي تصبح المناورات السياسية أيضاً أمراً لا مناص منه (ماركوس Marcus، 1999).

إن المشاركة والتعاون و(المناورات) السياسية والصراعات والتطبيق، كلها مظاهر سلوكية لعملية التخطيط الاستراتيجي. ويرى برايسون Bryson وبرومايلي (1993) Bromiley بأن الجانب السلوكي لعملية التخطيط الاستراتيجي هو الذي يفسر الأسباب وراء نجاح عملية تخطيطية أو فشلها. وجاء في تقرير للرابطة الأمريكية للكليات والجامعات الرسمية (1993) استناداً إلى دراسة أجرتها جامعة كليفلاند الرسمية (الحكومية) أن العقبة الرئيسية التي تعيق تطبيق خطة استراتيجية جيدة تتجسد في الأشخاص من داخل المؤسسة الذين يعارضون التغيير. وخلص التقرير الذي بحث مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة نيويورك الرسمية في جينيسو Geneseo إلى أن المشكلة الكبرى في تطبيق الخطة تعود إلى تاريخ طويل من عدم المشاركة في اتخاذ القرارات في شأن الموارد، وهو ما أفرز مدرسين سلبيين اعتادوا التزام الصمت والتحفّظ. فإذا نجح

المسؤولون المعنيون في السيطرة على هذه الحقائق السلوكية وفي التشجيع على المشاركة فإنهم يكسبون بهما عاملاً مهماً للنجاح في عمليتي التخطيط الاستراتيجي والتطبيق.

وسنبحث في الفصل التاسع بإسهاب مسألة التعامل مباشرة مع تلك المظاهر السلوكية وتحويلها إلى اتجاه إيجابي لضمان الخروج بأفضل النتائج بالنسبة إلى الأفراد والمؤسسات ككل. لكننا ننوه هنا في سياق الحديث عن سلوكيات المشاركة إلى أن الأفراد في جميع أقسام المدينة الجامعية يتخذون قرارات شخصية في شأن أفعالهم أو ردود أفعالهم (أي سلوكهم) في حالات معينة. وربما أصبحت هذه القرارات ناحية إيجابية للغاية في دفع الخطة الإستراتيجية إلى الأمام، أو أصبحت حتفها المحتوم.

والآن، من ذا الذي بيده مفتاح التحكم بهذه المظاهر السلوكية؟ يرى عديد من الباحثين أن المسؤولية في ضمان حدوث المشاركة تقع على عاتق المدير التنفيذي ورئيس المدينة الجامعية (الجامعة) أو وكيلها (فارمر - Farmer 1990؛ سيرت - Cyert، 1988؛ كيلر - Keller، 1983؛ ستاينر - Steiner، وماينر - Miner، وغراي - Gray، 1982). ونقول ثانية، انطلاقاً من خبرة شخصية ومن دراسة عديد من الحالات التي أصابت النجاح أو أصابها الفشل في سياق التخطيط الاستراتيجي، إن دور الرئيس أو الوكيل، في أغلب الحالات، دور محوري في اكتشاف عوامل النجاح فيها وعوامل الفشل.

ونعتقد أن إحدى المشكلات البارزة ربما كانت تتمثل في الانتشار المتكاثف لنموذج ميدان الأعمال في عملية التخطيط الاستراتيجي. والكثير من الإداريين في الكليات والجامعات، إضافة إلى عدد مدهل من المخططين الإستراتيجيين للمدن الجامعية، لا يدركون أن التخطيط الاستراتيجي بالنسبة إليهم أمر مختلف وأن النموذج السائد في ميدان الأعمال لا يمكن تطبيقه في مجالهم الأكاديمي. والخطأ الذي يرتكبه هؤلاء الإداريون والمخططون هو اعتماد مقارنة (اتخاذ

القرارات) من الأعلى إلى الأسفل، وهي النموذج السائد في معظم النصوص الإدارية على المستوى الاستراتيجي في ميدان الأعمال. وكما أشرنا سابقاً (وكما أشار راوولي ولوجان ودولينس [1997] أيضاً) فقد لا يستبعد أبداً أن يكون هذا هو السبب الأول في فشل عملية التخطيط. وإذا فهمنا الدور البالغ الأهمية للمشاركة، استطعنا تحويل الكثير من هذه المشكلات إلى عوامل للنجاح. وهنا أيضاً يعود الأمر إلى الرئيس أو الوكيل، لا لكي يقر ببساطة بضرورات المشاركة فحسب، بل لكي يعمل أيضاً على فرضها.

ولقد أقر المخططون الاستراتيجيون النافذون للكليات أو الجامعات بأهمية التخطيط التشاركي وسعوا بوعي وإدراك إلى ضمان حدوثه. ويروي لنا كلاين Cline وميرينغولو Meringolo (1991) أن جامعة بنسلفانيا الرسمية، في سياق عملية التخطيط الناجحة التي أجرتها، كانت شديدة الاهتمام بضمان مشاركة قطاع واسع من الأوساط المؤازرة لها إلى درجة أنها أولت اهتماماً خاصاً ومركزاً بتطوير المشاركة كماً ونوعاً في إطار عمليتي التخطيط الاستراتيجي والتطبيق في مدينتها الجامعية. ويمتدح براون Brown (1988) مشاركة كل من الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة نورث كارولينا في آشكيل والتعاون بين الهيئتين من أجل تحقيق النجاح لخطتهما الاستراتيجية في تولي شؤون مدينة جامعية جديدة وبناء جسور بين المدينة والمجتمع المحلي. ويتوجه موريل Morrill (1988) بالشكر إلى هيئتي التدريس والإدارة اللتين تتمتعان بروح عالية من الزمالة الأكاديمية والتعاون، لعملهما على إنجاح التخطيط الاستراتيجي في كلية كينتاكي المركزية بتحويل التراجع في معدل التحاق الطلاب إلى زيادة في هذا المعدل وتحويل جوانب العجز في الميزانية إلى أرباح.

ولا تخلو المشاركة من المشكلات. فكلما زاد عدد المشاركين زاد الوقت المستهلك في ذلك. ويذكر سيرت (1988) أنه أمضى خمس سنوات لينجز عملاً واحداً لا غير وهو إقناع العمداء ورؤساء الأقسام في «جامعة كارنيجي ميلون»

بمساندة عملية التخطيط. يضاف إلى هذا أنه كلما زاد عدد المشاركين يتضاءل الاحتمال في التوصل إلى ناتج منشود من عملية تخطيطٍ تسير من الأعلى إلى الأسفل بتمامه وكماله. ويشير فوت (1988) إلى أن الأعضاء الثمانية والثلاثين في لجنة التخطيط الاستراتيجي لجامعة ميامي كانوا يمثلون الإدارة العليا والوسطى والهيئة التدريسية. وكانت تلك مجموعة مترهلة غير عملية. ومع هذا كان صناع القرار يعتقدون بأن الحاجة تدعو إلى الجمع بين أسلوبَي التخطيط من الأسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأسفل إذا أريد لخطة ناجحة أن تطبق (بنجاح). ويخبرنا فوت أن الخطة النهائية كانت خليطاً من خطط تجمع بين الوحدة والبرنامج من جهة، والخطط الإجمالية للمدينة الجامعية من جهة ثانية، في قالب واحد. وقد نجح هذا الأسلوب في المقام الأول بفضل مشاركة كل ميدان من ميادين الجامعة في عملية التخطيط. وعلى صعيد آخر يذكرنا ديتوايلر Detweiler (1997) بأن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في كلية هارتويك بنيويورك يعزى إلى عدد جيد من أعضاء مجلس الأمناء والهيئتين التدريسية والإدارية والموظفين والطلاب الذين أكدوا قيمهم الخاصة بمجال التعليم (ومنها التزامهم الراسخ بتوفير التكنولوجيا المتقدمة) ومن ثم انطلقوا لبناء خطتهم الاستراتيجية استناداً إلى تلك القيم المشتركة. وعلى صغر حجم هارتويك فقد كانت هذه الكلية شاهداً على أهمية التعاون على نطاق المدينة الجامعية برمتها في تطوير خطتها وتطبيقها.

### استخدام القوة في تطبيق الخطة الاستراتيجية

في معظم الحالات المرتبطة بالكليات والجامعات يعدّ استخدام القوة لوضع وتطبيق خطة استراتيجية فكرة سيئة للغاية. وكما أن الكلية والجامعة وليدنا روح الزمالة الأكاديمية والسلطة المشتركة في مدنها الجامعية، فليس هناك عادة سبب وجيه يدفع مجلس الجامعة أو رئيس الجامعة أو وكيلها إلى التفويض بإحداث تغيير في إحدى الكليات أو الجامعات واللجوء بعدئذ إلى اتخاذ إجراءات

نفرض هذا التغيير بالإكراه. وإذا مضينا إلى أبعد من ذلك، آخذين في الاعتبار الدعم الحكومي (من الولايات) والقدرات الحكومية في مجال إعادة التنظيم، لوجدنا أن احتمال تقبل اللجوء إلى الفرض بالقوة يتضاءل إلى حد كبير في كلية أو جامعة رسمية (على الرغم من أنه يظل وارداً)، ونجد أن هذا الاحتمال يصبح مرجحاً في كلية أو جامعة خاصة حيث الموارد قد تكون شحيحة ولا يرجح أن تجتذب دعماً خارجياً.

كما أن المسائل المرتبطة بالعلاقات العامة وتميز البرامج الأكاديمية والحفاظ على المدرسين والموظفين من حيث الجودة النوعية والروح المعنوية إضافة إلى الشؤون القانونية تدفع كلها إلى التساؤل عن الحكمة وراء التفكير في استخدام أسلوب الإكراه في هذا الصدد. ولهذا نجد أن الأساليب الأخرى التي نعرضها في هذا الفصل ينبغي في معظم الحالات، أن تكون الخيار الأول حين يعكف إداريو المدن الجامعية ومخططوها الاستراتيجيون على دراسة أنسب الطرق لتطبيق الخطة الاستراتيجية. لكن هناك استثناءات.

أبرز هذه الحالات الاستثنائية هي حالة نشوء أزمة. فحين تجد كلية أو جامعة نفسها في وضع يهدد بقاءها، فقد يكون اللجوء إلى القوة الأسلوب الوحيد لإحداث تغييرات بارزة من شأنها أن تنقذ المدينة الجامعية من الانحدار إلى أسفل. ويضرب لنا ستيبلز Steeples (1988) مثلاً جيداً على حالة كهذه، حين يصف المخاطر التي تعرضت لها كلية ويستمينستر في سولت ليك سيتي وعودتها إلى الحياة مجدداً في نهاية المطاف. فقد كانت هذه الكلية التي تأسست عام 1874، اشتهرت لسنين عديدة بسوء التخطيط وسوء الإدارة، والأحداث الخارجية الفوضوية (بما في ذلك معدل تسجيل للطلاب بلغ نقطة الصفر خلال الحرب العالمية الأولى ووصول الكلية إلى حافة الإفلاس تقريباً خلال فترة «الكساد العظيم»)، لكنها نجحت في الصمود. غير أن الأمور ساءت مجدداً خلال سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين وواجهت المدينة الجامعية خطر الإغلاق

مرتين. وقررت الكلية تحت إدارة رئيس جديد ومجلس أمناء قوي، أن تدخل تجربة التخطيط الاستراتيجي وترى ما يمكن أن تتمخض عنه لإنقاذ الموقف. وكانت الخطة الموضوعية تدعو إلى إعادة التحصن والتركيز، بما في ذلك إنهاء عقود المدرسين المثبتين وإلغاء بعض البرامج وإعادة تسمية الكلية. وفي خطوة مفاجئة ألقى مجلس الأمناء نظام تثبيت المدرسين ووضع هيئتهم التدريسية كلها في إطار نظام للتعاقد لا يتجاوز السنة الواحدة. ولا عجب أن يؤدي ذلك إلى نتائج سلبية عديدة بسبب القرارات التي استدعتها الخطة الجديدة، بما في ذلك صدور انتقاد رسمي عن «الرابطة الأميركية لأساتذة الجامعات»، وتوجيه طلب من لجنة الكليات التابعة لرابطة نورث ويست (الشمال الغربي) بأن تبدي الكلية سبباً يوقف اللجنة عن سحب اعتماد الكلية كمؤسسة تعليمية معترف بها. وفي خضم التوقعات التي قد تتجم عن هذه التحديات وغيرها أجرى مجلس الجامعة ورئيسها ومخططوها الدراسات القانونية اللازمة وطبقوا التغييرات التي أقرها ضمن الإطار القانوني. ولم ينتج عن ذلك الكثير لتحسين الصورة العامة السيئة التي برزت عن الكلية إثر تلك التغييرات، لكنه ساعد الكلية على البقاء.

فبحلول نهاية عقد الثمانينات من القرن العشرين، عاد الاستقرار إلى المدينة الجامعية للكلية، وأخذ معدل التحاق الطلبة وتسجيلهم يرتفع مجدداً وانتهى عهد السنين الطوال من العجز المالي وأخذت الفوائض تتوافر في ميزانية الكلية، وأخذت تتطلع قدماً إلى مستقبل أكثر إشراقاً مما كان يبدو قبل بضع سنوات لا غير.

ويبرز لنا المثال الذي أورده ستيبلز نقطتين في غاية الأهمية: أولاً، أن الوضع السيئ لا بد وأن يكون شديد السوء فعلاً ويهدد بزوال الكلية كي يقرر مجلس الأمناء والإداريون التخلي عن الروح الأكاديمية السلطة المشتركة وهم يمضون قدماً في وضع خطة استراتيجية وتطبيقها. وثانياً، ليس هناك بديل للقيام بالأعمال التحضيرية اللازمة قبل الدخول في هذا النوع من النموذج التخطيطي. لكن هذا، بالطبع، هو السبب ذاته بالتحديد في نجاح التخطيط

الاستراتيجي ضمن ظروف مماثلة لما مرّت به كلية ويستمينستر. فهو يستدعي القيام بعملية اختزان مكثفة للوقائع داخل المدينة الجامعية وخارجها، ومن ثم وضع الخطة بناء على هذه الوقائع. والعديد من الوقائع - الأكاديمية والمالية والقانونية والإنسانية وما يتعلق منها بوضع البرامج والعلاقات العامة - جزء من ذلك المخزون. ولن تتجح عملية التخطيط الاستراتيجي، بصرف النظر عن مدى القوة التي قد يستخدمها مجلس الأمناء وكبار الإداريين، دون العمل التمهيدي المتمثل في إدراك تلك الوقائع جميعها.

ولحسن الخط أن قلة قليلة من المدن الجامعية تواجه ما واجهته كلية ويستمينستر، ولهذا لا داعي أن تصل إلى حدود التطرف القصوى التي وصلت إليها الكلية في التخطيط لاتجاه جديد. وربما كان اللجوء إلى القوة، في حال وجود أزمة، هو البديل الوحيد - مع أنه يجب دوماً أن يكون آخر سهم من الجعبة. والأساس هنا هو أن بقاء المؤسسة أكثر أهمية من بقاء برنامج محدد من برامجها أو مجموعة أفراد فيها. ودون هذا النمط من الإدراك، يحتمل كل الاحتمال أن تخرج الخطة الاستراتيجية عن مسارها وينزلق الوضع إلى المزيد من التدهور، وسوف تتداعى المؤسسة في نهاية الأمر ويخسر الجميع.

### **استخدام الأهداف وأبرز مؤشرات الأداء لتحقيق التغيير الاستراتيجي**

والأسلوب الآخر لتطبيق خطة التغيير اعتماد طريقة لوضع الأهداف واستخدام مؤشرات بارزة في عملية الأداء. ويقوم هذا الأسلوب على سلسلة من أهداف الإنجاز التي تحدد قياس جميع المسائل التي تضمنتها الخطة الاستراتيجية في دراساتها (راولي 1997). ويتطلب هذا الأسلوب من كل مسؤول عن تطبيق تلك الخطة أن يعلن أنها قد اكتملت وأنه يلتزم بالعمل على التوصل إلى الأهداف التي رسمتها وحددتها.

وهذه كما يتضح عملية أسهل بالنسبة إلى المجالات التي يمكن قياسها وتحديدها من المجالات التي لا يمكن قياسها. ومن الأمثلة على ذلك، يرمي أحد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالتحكم في نوعية الطلاب المنتسبين إلى كلية أو جامعة إلى دراسة مستوى الأداء في «اختبار الأهلية الدراسية SAT» للمنتسبين ويقضي بمنح جميع الطلاب المقبولين عشر نقاط عن كل سنة من دراستهم بدءاً من السنة الأولى من السنوات العشر السابقة. وربما منحت درجة بارزة واحدة كل عام بموجب الخطة تقديراً لتقدم طالب ما في دراسته. وفي هذا المثال يمكن بسهولة قياس إحصاءات التسجيل الفعلية ورفع تقارير بشأنها. (ونلفت الانتباه هنا إلى أن الخطة الاستراتيجية ليست بهذا القدر من التبسيط بحيث تقتصر على تجميع الأهداف والدرجات. فالخطة الفاعلة يجب أن تشرح أيضاً السبل التي يغير المسؤولون عن تسجيل الطلاب بها الوسائل التي اعتادوا عليها في عملهم ليضمنوا ارتقاء النوعية والحفاظ، في الوقت نفسه، على عدد الطلاب المنتسبين من الهبوط).

وربط المسائل النوعية، ولا سيما منها المتعلقة بالشؤون الأكاديمية، بأبرز مؤشرات الأداء أمر أصعب من ذلك بكثير، لكنه ليس مستحيلاً. وتؤدي الإجراءات البديلة هنا عادة دور الرديف للعمليات التي تتسم بنوعية عالية. فإذا كانت الخطة الاستراتيجية تتطلب مثلاً مستوى أكثر فاعلية من التدريس (وهي ظاهرة تستدعي اتخاذ جملة من القياسات)، فقد تنطوي الخطة على قياس الأداء لدى الخروج من الاختبار. وفي وسع معاهد الأعمال المنضوية في «الجمعية الأميركية لمعاهد الأعمال الجامعية» أن تجري اختباراً معيارياً للطلبة لدى خروجهم من الامتحان لقياس مستوى أداء كل طالب في معرفة الأعمال وعلم الاقتصاد، وبمنح المعهد فرصة إجراء مقارنات على صعيد الأفراد والمعهد والبلاد بأسرها. هذا مثال بديل، لكنه يشكل أيضاً منهجاً للقياس معترفاً به جيداً. ولاستخدام هذا المنهج في عملية قياس أبرز مؤشرات الأداء قد تعلن

الكلية أو الجامعة أن هدفها هو التوصل إلى نتائج من الاختبار من أجل معهد الأعمال التابع لها ككل بمعدل متوسط في التسعينات من النسبة المئوية لدى جميع معاهد «الجمعية» من حيث نتائج طلاب الأعمال.

ولكي يكون هذا المنهج التطبيقي فاعلاً، فإن من المهم أن تشارك فيه كل مجالات المدينة الجامعية وأن توجد لنا وسائل لقياس الأداء وأن يلتزم بتطبيق الخطة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي جامعة ويست تكساس الرسمية، على سبيل المثال، قام رؤساء الأقسام بتطوير سلسلة من «مجالات النتائج البارزة» التي ساعدت العاملين في تلك الأقسام كي يلاحقوا أهدافهم ومدى التقدم المحرز في ذلك المسعى الناجح من التخطيط الاستراتيجي (روتش - Roach, 1988). وفي جامعة بين Penn الرسمية في هيزلتون، تراقب لجنة التخطيط بعيد المدى، عن كثب وباستمرار، جملة من «المؤشرات الاستراتيجية» التي تقيس أداء الجامعة في إدارة شؤون تسجيل الطلاب ووضع البرامج الأكاديمية والنتائج الأكاديمية إضافة إلى الموقع وتحقيق الهدف الخاص برأس المال (جامعة بين الرسمية في هيزلتون، 2000).

والتقليد الراسخ في الوسط الأكاديمي الذي يعتقد منذ أمد طويل بأن السمعة هي أفضل معيار للنتائج النوعية لا يتماشى مع الاتجاهات الجديدة نحو المحاسبة. فالكليات والجامعات قد شرعت بالفعل في البحث عن سبل لقياس الأداء النوعي (ذي النوعية العالية)، وهذا اتجاه يجدر أن يستمر لوقت كاف، ما يجعل مؤشرات الأداء البارزة كمقاربة من أجل التطبيق أمراً واقعاً أكثر فأكثر.

### **العمل مع تركيبة إدارة الموارد البشرية لتحقيق التغيير الاستراتيجي**

إن قاعدة الموارد البشرية في أي كلية أو جامعة، التي ربما تأتي في المقام الثاني مباشرة بعد الميزانية، لها أيضاً أثر هائل في تحديد الأسلوب الذي ستطبق به الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمدينة الجامعية، وتقرير ما إذا كانت تلك الخطة ستطبق بالفعل. وكما أسلفنا، فإن الإداريين وأعضاء هيئة التدريس

والموظفين إذا قرروا عدم مساندة الخطة الاستراتيجية فسيكون من الصعب للغاية على المؤسسة التعليمية أن تطبقها، لكن إذا ساند المسؤولون المعنيون في المدينة الجامعية تلك الخطة فلن يكون هناك قلق كبير على تطبيقها بنجاح.

بيد أن أول هذه الاحتمالات - احتمال اتخاذ الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين قراراً بعدم مساندة الخطة الاستراتيجية - هو السبب الرئيسي في فشل التخطيط الاستراتيجي في الكليات والجامعات. وهذا أمر، في طرق شتى، يمكن التنبؤ به وتفهمه. وتشير نظرية السلوك التنظيمي إلى أن هناك ثلاثة أنماط من التغيير وردود الفعل المتوقعة عليه (بارنارد - Barnard, 1938):

- يساند المعنيون التغيير الذي يقترحونه بأنفسهم.
- يساند المعنيون التغيير الذي يقترحه غيرهم، طالما عرفوا أنهم سيحققون مكاسب من هذا التغيير.
- المعنيون يعارضون أنماط التغيير الأخرى كلها.

ومن المشكلات الرئيسية في معظم عمليات التخطيط الاستراتيجي هي أن المعنيين في المؤسسة كلها يخشون عملية التخطيط الاستراتيجي لأن نتائج الخطة مجهولة في الأساس. (هل سأفقد عملي بسبب ذلك؟ وهل سأفقد التمويل بسبب ذلك؟ وهل ستزداد أعباء وظيفتي؟ وهل سأجبر على القيام بأعمال لا أريد القيام بها؟)

وكما أسلفنا، فإن من المهم للغاية أن تقف الإدارة في جميع أقسام المدينة الجامعية خلف عملية التخطيط الاستراتيجي لدعمها وأن يكون التواصل في شأن الخطة تفاعلياً. والسبب في معظم المخاوف من التغيير هو الافتقار إلى المعلومات. وهذه الحقيقة الأساسية، مع احتمال وجود تراكم من التجارب السيئة على صعيد أسلوب التغيير من الأعلى إلى الأسفل، يجعلان الاعتراض على التغيير أمراً مفهوماً تماماً. ومع ذلك، فهذه هي المجالات التي يتعين على الكليات والجامعات أن تتدارسها لتسهيل تطبيق الاستراتيجية الموضوعة.

وقد تستدعي الخطة الاستراتيجية تقليص حجم الهيئة الإدارية وعدد الموظفين وحتى أعضاء هيئة التدريس، ولا أحد، طبعاً، يريد أن يفقد وظيفته، والأفراد الذين سيسرحون من أعمالهم سيعارضون التغيير بطبيعة الحال. لكن حين يكون التسريح مناسباً، فإن الأسلوب الذي تعالج به المدينة الجامعية تلك الإجراءات لا يجسد الخطة الاستراتيجية في مرحلة تطبيقها فحسب، بل إنه مؤشر أيضاً إلى بقية أقسام الجامعة للدلالة على مدى العامل الإنساني الذي تستطيع الخطة أن تظهره. ومن الأمثلة على ذلك اتخاذ جامعة جنوب كولورادو جملة من القرارات الخاصة بالاتجاه الذي ستسير فيه ضمن إطار خطة استراتيجية تم إقرارها (شيرلي - Shirley، 1988). وكانت تلك الخطة تتطلب تقليص بعض البرامج أو إلغائها وخفض عدد الموظفين وأعضاء هيئة التدريس تمهيداً لترسيخ برامج أخرى وإقامة مراكز تفوق. وانطلقت الجامعة في خطتها لخفض عدد الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بإبلاغ المسرحين قبل أكثر من عامين مقدماً بقرارات تسريحهم، وأرفقت الإخطارات باقتراحات بأن تقدم لهم خدمات من قبيل إيجاد أعمال لهم خارج نطاق وظائفهم أو إعادة توظيفهم في مناطق أخرى (الرابطة الأميركية للكليات والجامعات الحكومية، 1993) وقد أسهمت تلك الإجراءات التي تظهر التفهم والتعاطف في دفع عملية التخطيط الاستراتيجية إلى الأمام بمواصلة إعلام الأشخاص المعنيين في المدينة الجامعية كلها بالقرارات الإدارية والتعامل مع الموارد البشرية فيها باحترام ورعاية.

ولطالما كان التواصل خياراً. فنحن نختار ما نريد إيصاله إلى الآخرين والطريقة التي نوصله بها إليهم. لكن بعض طرق التواصل أفضل من غيرها كما هو واضح. وما يؤسف له أن قدراً كبيراً من المعلومات المهمة الخاصة بالمدينة الجامعية يُقلل من شأنه بنشره في سياق رسائل البريد الإلكتروني أو ضمن نشرة أسبوعية توزع، كرسائل البريد، في أنحاء المدينة الجامعية كلها.

وإذا أخذنا في الحسبان جميع رسائل البريد الإلكتروني المرسلة يومياً والكم الهائل من البريد غير اللازم، نجد أن من السهل أن تضيع هباء طرق التواصل تلك أو تنطرح بسهولة أثناء تواردها.

والأفضل بكثير لإداريي المدينة الجامعية أن يحلوا أولاً خلافاتهم في شأن عملية التخطيط، ومن ثم يشرعوا، كفريق متضامن، في التواصل الشخصي مع الأوساط المؤازرة لجامعتهم في جلسات تضم مجموعات منهم أو على أساس فردي. وهذا أسلوب يستغرق وقتاً طويلاً وهو السبب الأول وراء عدم رغبة إداريي المدينة الجامعية في اتباعه، لكنه في الوقت ذاته أسلوب أكثر فاعلية بكثير لإعلان الرسالة على الملأ وتلقي آراء أوساط القواعد الطلابية جميعاً لتصب بتغذيتها الراجعة في عملية اتخاذ القرار. وفي رأينا أن على الجامعات أن تبذل الوقت والجهد لضمان أن تكون الهيئة الإدارية كلها «على المسار نفسه» الذي رسم لعملية التخطيط الاستراتيجي، وبعدها أن تبذل الوقت والجهد للتواصل بفاعلية مع القوى الموازنة في المدينة الجامعية، وإلا قضي على عملياتها التخطيطية بالفشل. لكن إذا التزم كبار إداريي الجامعة في بدايات أنشطتهم الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، بتشكيل فريق إداريين يضم أقسام المدينة الجامعية بأكملها، والتزموا أيضاً بتطبيق عملية تواصل كاملة ومفتوحة، فسيكون أمام الخطط الاستراتيجية فرص أكثر بكثير للنجاح.

### اعتماد نظام المكافآت لتحقيق التغيير الاستراتيجي

من المهم، فيما يتعلق بمقاربة الموارد البشرية التي شرحناها للتو، أن نقر بأن الأشخاص المعنيين سيتجاوبون بطريقة أفضل مع عملية التخطيط إذا اعتقدوا أنهم سيستفيدون منها. وهذا ما يمهد في الأساس لنشوء النمط الثاني من التغيير الذي حددنا ملامحه آنفاً (فالمعنيون سيدعمون التغيير الذي يقترحه الآخرون إذا اعتقدوا أنه سيحقق مكاسب لهم). ونشعر أن كثرة كاثرة من الكليات والجامعات

حددت في خططها الاستراتيجية أهدافاً إجمالية كبرى للسبل التي ستحقق المؤسسات التعليمية بها المكاسب، لكنها تخطت في التطبيق إلى درجة أنه كان يمكن أن يستغنى عن أفراد أو برامج برمتها أو يتم تقليصها أو إعادة وضعها أو تشبيتها لكي تحقق المؤسسة التعليمية المكاسب. وهذا يوجد النمط الثالث من التغيير الذي شرحناه آنفاً (المعنيون سيعارضون التغيير الذي يجهلون نتائجه). وهذا أمر سيئ حقاً، لأن المدن الجامعية تملك عطاءات هائلة يمكن أن تسبغها على المشاركين في الخطة الاستراتيجية ممن يسهمون في تطبيقها بنجاح.

وفي هذه الحقبة من الموارد الشحيحة لا حاجة، بالتأكيد، أن تكون العطاءات أو المكافآت كلها مالية (رغم أن بعضها يمكن أن يكون، بل يجب أن يكون، كذلك) فتخصيص الوقت المناسب وتطوير البرامج وإقرارها والتقدير الشخصي والعلاقات المترسخة وإضفاء الشعور بالتكاتف ضمن المجتمع الصغير والإحساس بالإنجاز، كلها عطاءات لا علاقة لها بالعائدات المادية توفر للأفراد المعنيين مردودات إيجابية لجهودهم. وقد نجحت جامعة كليمسون في ربط أنشطة استراتيجية بارزة من أنشطة أداء المدرسين ضمن خططها الاستراتيجية مباشرة بنظام المكافآت لديها، وهو ما أسهم في تطبيق تلك الخطة بنجاح (بينيت - Bennett، 1994). كما نجح الإداريون في جامعة نيويورك الحكومية (الرسمية) في دفع خططهم الاستراتيجية قدماً بإنشاء صندوق للمشروعات الرأسمالية بقيمة مئة ألف دولار (بدعم من وزارة الداخلية) لتحسين مستوى أنشطتها في البحث (الرابطة الأميركية للجامعات الحكومية، 1993).

وفيما يتعلق بالمكافآت المالية، يدرس العديد من الكليات والجامعات سبلاً لتحديد (مستوى) الجدارة الأكاديمية وتقديم المكافأة المناسبة لها. وليس هناك نموذج فريد لتحديد طبيعة الجدارة في المدينة الجامعية، كما أنه ليس هناك نموذج معين لتخصيص الأموال التي ستصرف على من يتمتعون بالجدارة.

وبالنسبة إلى المدن الجامعية التي هي جادة في تطبيق خططها الاستراتيجية وتقرّ بأهمية صلبها البشري، فإن ربط الجدارة بالإنجازات على صعيد الهدف الاستراتيجي يبدو طريقة إيجابية للغاية لمكافحة الأفراد إضافة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### استخدام أسلوب تطوير المدرسين والموظفين لتحقيق التغيير الاستراتيجي

يمكن أن تحقق المؤسسات التغيير البنوي بأحد هذه السبل الثلاثة:

- تحديد الأفراد والأقسام التي لم تعد لها أماكن مناسبة ضمن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وفي وسعها السماح لأولئك الأفراد بترك المؤسسة.
- تحديد البرامج التي تكون المؤسسة في حاجة إليها والتعاقد مع الأشخاص المؤهلين لإعداد تلك البرامج وتطويرها.
- إعادة تدريب الموارد البشرية المتوافرة لتلبية الحاجات الناشئة للمؤسسة.

هذه هي الخيارات التي يملكها إداريو المؤسسة استناداً إلى الظروف القائمة.

وهذه هي النظرية على الأقل. لكنها ليست بهذه السهولة على صعيد التطبيق في الكليات والجامعات. فتثبيت أعضاء هيئة التدريس، مثلاً يضمن استمرار أشخاص معينين وبرامج معينة لفترة زمنية طويلة، بمعزل عن التغييرات التي تطرأ في الفروع الدراسية أو الأسواق. والإقدام على طرد أستاذ مثبت (لأمر ما لا يتعلق بسبب محدد) أو إلغاء برنامج يقوم عليه أساتذة مثبتون، ينتهيان عادة برفع دعاوى قضائية. ومن الأمثلة على ذلك ما أقدمت عليه جامعة نورثيرن كولورادو حين أغلقت معهدين من معاهدها وجعلت عشرات من مدرسيها المثبتين يتركون معاهدها عام 1982 في إطار خطة عامة لتقليص القوة العاملة فرضتها معدلات التسجيل المتراجعة التي ترافقت بطلب (في السوق) على خريجين من برنامجي المعهدين المغلقين. وانتهالت الدعاوى

القضائية على الجامعة خلال السنوات الاثنتي عشرة التالية، وأنفقت الجامعة ملايين الدولارات على دفعات التكاليف القضائية والتسويات خارج المحاكم. كما ألحقت الروح المعنوية الهابطة عموماً والتوبيخ الرسمي من «الرابطة القومية لأساتذة الجامعات» ضرراً كبيراً بالجامعة.

هل كان في الإمكان تفادي عملية تقليص القوة العاملة أو معالجتها بطريقة مغايرة؟ بعد التمعن نقول: أجل. فقد كانت الجامعة تستشعر حدوث المتاعب لفترة كافية، لكنها لم تضع خطماً طويلة الأمد للتقليص والاستنزاف ترمي إلى إلغاء بعض البرامج وإنهاء بعض الوظائف بمرور الوقت. فبمرور الوقت، كان في وسع الجامعة إنهاء عقود بعض المدرسين الذين لم تعد في حاجة إليهم أو إعادة تدريب بعضهم لإتاحة الفرصة لهم كي ينتقلوا إلى أقسام أخرى. وكانت الجامعة المنغلقة ضمن هذا التوجه الاستراتيجي، قد أخذت تواجه أزمة حين قررت اتخاذ الإجراءات التي اتخذتها. وفي المحصلة النهائية يصعب علينا أن نجد فرداً أو برنامجاً جنى أي مكسب من ذلك.

ويكشف لنا هذا المثل المزيد من المكاسب الإيجابية الكامنة للتخطيط الاستراتيجي الفاعل وتطبيقاته. ففيما كانت الجامعة تغير برامجها الأكاديمية بمرور الزمن، كان لديها الوقت الكافي لدراسة مواردها البشرية وأن تتساءل عن مدى إمكانية تطبيق مهارات موظفيها خلال السنوات القليلة القادمة. وحين تقرر الكلية أو الجامعة أن تغير برامجها وخدماتها، يحين بذلك الوقت لتطوير (مستوى) موظفيها وأعضاء هيئة التدريس. ويمكن لإداري الجامعة ومخططيها، بإعادة تدريب الموارد البشرية في المدينة الجامعية وإعادة مواءمتها فيما تتضح الاتجاهات، أن يحتفظوا بالأشخاص ذوي القيمة العالية ويجعلوهم يواكبون التطورات.

أليس تحسين مستوى المدرسين والموظفين عملية باهظة التكاليف؟ أجل. ومن المهم أيضاً أن ندرك بأن إنهاء العقود باهظ التكاليف كذلك، بل ربما فاقت تكاليفه ما ينفق على إعادة التدريب. وفي المثال الذي أوردناه عن جامعة نورثيرن

كولورادو، بلغت التكاليف فعلاً ملايين الدولارات، أما الأضرار التي لحقت بسمعة الجامعة فلا يمكن تقديرها. وحين يدرك المرء أنه حتى في سياق الإجراء الاعتيادي في إنهاء العقود، (هناك تعويض التسريح ومصاريف التغطية البديلة وتكاليف العطالة وتكاليف التوظيف التعويضي وتكاليف بداية العمل وتكاليف التدريب)، يجد أن الاستثمار في التدريب لا يبدو أنه اقتراح مكلف.

وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من الجامعات ستدرج تكاليف التدريب ضمن ميزانياتها وتحدد لها أولويات ثانوية. وحين تطرأ حالات من إنهاء العقود، فليس هناك خيار أمام الجامعة - إذ يتحتم عليها أن تدفع تكاليف التغيير. ولهذا يتعين على صناع القرارات الاستراتيجية أن يتفهموا الأمر بشكل أفضل وأن يتعاملوا مع مسألة التدريب بأسلوب أعمق من الناحية الاستراتيجية بحيث يحققون مكاسب لكل من الكلية أو الجامعة والموارد البشرية للمدينة الجامعية.

ومن الأمثلة اللافتة الأخرى على الطريقة التي يجب أن تستخدم بها الجامعة مسألة تطوير أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتحقيق التغيير، ما أنجزته جامعة هايلاندز أند آيلاندز في مدينة انفرنيس الاسكتلندية. فقد تمكنت هذه الجامعة التي لم يتجاوز عمرها عشر سنوات حتى كتابة هذه الأسطر، من ترسيخ ثلاث عشرة كلية صغيرة في النصف الشمالي من اسكتلندا. والكثير من هذه الكليات عريق في القدم، وبعضها حديث نسبياً. وكانت جميعها صغيرة وبرامجها مركزة، ولهذا كان من الصعب عليها التنافس مع الجامعات الكبرى الأخرى في بريطانيا، بما فيها جامعات أدنبرة وكمبردج وأكسفورد، ومع الكليات والجامعات في الولايات المتحدة. وأحدث هذا الوضع «استنزافاً شبايبياً» لأن الطلاب الذين غادروا شمال اسكتلندا سعياً وراء التعليم في مناطق أخرى، قلّما كانوا يعودون إلى هناك. ومع التنامي المستمر للروح الوطنية في اسكتلندا، وجد المجتمع الاسكتلندي أن من المنطقي إنشاء جامعة أكبر وأكمل، ومن هذا المنطلق ولدت جامعة هايلاندز أند آيلاندز.

وقررت هذه الجامعة، تجاوزاً للتحدي المائل في إحياء جامعة واحدة من ثلاث عشرة مدينة جامعية متفرقة، أن تتحدى أيضاً أساليب التدريس التقليدية وأن تطبق بحق فلسفة جديدة في التدريس تولي المتعلم مقاماً رفيعاً في العملية التعليمية. وقد تجسد في ذلك القرار تحديان كبيران ينطويان على كابوس مرعب في مجال التطبيق. لكن قِيضَ لأكبر تحديين أن يوحد نوعاً ما تلك المدن الجامعية في كيان واحد وأن يعيد توجيهِ المدرسين من أساليب البحوث والتدريس التقليدية إلى فلسفة جديدة تقوم على أهمية الطالب (المتعلم). واتجهت كليات الجامعة الاسكتلندية نحو التخطيط الاستراتيجي لحل مشكلاتها.

وقامت الجامعة بحل المسائل المتعلقة بالأداء عن طريق التعليم غير المباشر (عن بعد) والتكنولوجيا. وباستخدام وسائل التلفزيون التفاعلي والراديو والأقراص المدمجة (CD) وأشرطة الفيديو والبريد والانترنت، تمكنت جامعة هايلاندز أند آيلاندز من إنشاء نظام يوفر لأي طالب يحضر دروساً في أي من المدن الجامعية الثلاث عشرة المتباعدة أو المراكز التسعة والثلاثين في أنحاء اسكتلندا، قاعدة معارف تتوارد من التجمع الكامل للمدن الجامعية الأصلية لتصب كلها في مدينة واحدة. وثبت أن توجُّه أعضاء الهيئة التدريسية كان مشكلة مضيئة أكثر بكثير كما يمكننا أن نتخيل. وأشار أحد مؤسسي الجامعة بقوله: «كان الهدف أن نجعل المدرس يتخلى عن كونه الحكم على المسرح ليكون المرشد على الجانب» (ج. هيلز G. Hills، التواصل الشخصي، مارس 1998). وكان الحل يكمن في تخصيص قسم لا بأس به من الميزانية لتطوير مستوى المدرسين والموظفين. وخصصت الجامعة 10% من ميزانيتها لهذا الغرض، وفيما كانت عملية الترسيع تمضي قدماً كانت فلسفة التعليم الجديدة تطبق بالمواكبة التامة معها. والواضح أن تلك الجامعة تعدّ تجربة مبتكرة في التعليم، لكنها جامعة شديدة الحساسية إزاء الانتقال من العصر الصناعي إلى عصر المعلومات. وهذا أمر مغرٍ من الناحية الاستراتيجية لبناء بيئة أكاديمية تخدم طلابها ومجتمعاتها بطريقة جديدة وفاعلة. وعلى الرغم من أن

جامعة هايلاندز أند آيلاندز لها منتقدوها في اسكتلندا وإنكلترا، إلا أنها ماضية في طريقها لتحقيق أهدافها. ونعتقد أنها نموذج يجدر بالكليات والجامعات الأخرى في أنحاء العالم أن تدرسه بشكل جاد.

### دور الثقافة في تحقيق التغيير الاستراتيجي

من التعاريف الأساسية الجيدة للثقافة هو أنها نمط التصرفات التي يديها الأعضاء في قيامهم بالعمليات المركزية للمؤسسة. وهذا النمط من التصرفات يصف المواقف والدوافع والميول التي يمثل لها الأشخاص في جميع أقسام المؤسسة أثناء قيامهم بوظائفهم. كما أن هذا النمط عام. ففي وسع المرء أن يرقب هذا النمط في الأنشطة اليومية لكل شخص ضمن حدود المؤسسة. ويبدو أن الناس يعملون وفق رموز سلوكية معينة. إذ يبدو أنهم يؤدون الأعمال بطريقة مشتركة وبوتيرة مشتركة. وهم مرتاحون لمحيطهم وأساليب عملهم. يضاف إلى ذلك أنهم لا يحبون تغيير أنماط حياتهم اليومية. وهذا قلب الثقافة وروحها.

وفي الوسط الأكاديمي، إذا راقب المرء سلوك الناس في أنشطتهم، تتجلى له على الفور هذه الأنماط الثقافية. وهنا يشعر الناس أيضاً بأن لهم حقاً في التصرف كما يعتقدون أنها الطريقة الأفضل. وتعتقد مختلف الأوساط المؤازرة لجامعة ما أنها قد أقامت كليتها أو جامعتها عبر سنوات وأن مؤسستهم تقف شاهداً على «أحقية» جهودهم وجهود من سبقوهم. وكون المرء جزءاً من كلية أو جامعة معينة يشبه كونه جزءاً من تنظيم إخواني، وهو بمثابة منصب سري يستحق أن يحظى بالحماية مهما كانت التكاليف. وهذه ثقافة متينة للغاية يستعصي تغييرها.

وفي عملية التخطيط الاستراتيجي، يسهل اعتبار أنماط التغيير الاستراتيجي التي تقترحها الخطة كتحديات لثقافة المدينة الجامعية المحترمة. وإن لم يقم إداريو المدينة الجامعية ومخططوها بفعل شيء لعلاج هذا الشاغل، فقد يجدون الثقل الكامل للثقافة الراسخة والمتينة وقد أصبح عقبة هائلة أمام التغيير. وقد اكتشف سوينك Swenk (1999) على سبيل المثال، أن جانباً من المشكلات التي

واجهتها جامعة ويسترن كان يكمن في عجز مطبقي الخطة عن التعرف على الفوارق الثقافية بين أساليب كل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين على صعيد اتخاذ القرار ومسايرتها. وإذا استطاع الذين يسعون إلى تطبيق التغيير أن يفعلوا ذلك ضمن الإطار الثقافي للكلية أو الجامعة، ازدادت إلى حد كبير فرص نجاحهم. إذاً، كيف يتمكن إداريو الجامعة ومخططوها الاستراتيجيون من القيام بذلك؟ أولاً، عليهم أن يقرّوا بوجود شيء يدعى ثقافة. والثقافة، في عين القادمين الجدد أو من هم في الخارج، قائمة بشكل أوضح بكثير لأنهم قد وفدوا من ثقافات مغايرة ويلحظون التباينات. غير أن التعرف على الملامح الثقافية قد يشكل تحدياً لإداريي الجامعة المخضرمين لأن الثقافة شيء بالغ الانحراف والشيوع والقدرة على جعل الناس يرتاحون به ويركنون إليه، ولأن الثقافة يمكن أن تُهمل تماماً إذا لم نحاول أن نتعرف عليها بشكل محدد ودقيق. وتفيدنا تجربتنا الشخصية بأن إداريي المدينة الجامعية غالباً ما يظنون أن إمكاناتهم الريادية الشخصية أهم بكثير في سياق عملية التطبيق من الثقافة. وهذا في العادة خطأ، لأن قوة الثقافة غالباً ما تتجاوز في شدتها أساليب الإداريين في إحداث التغيير.

ثانياً، يتعين على الإداريين والمخططين أن يدركوا أن الثقافة شأن قوي وراسخ. وعندما يقرون بوجود الثقافة عليهم أن يدركوا مدى قوتها. فقد تمثل أحد الجوانب الثقافية الناشئة في جامعة نورثيرن كولورادو (إثر طرد أساتذة مثبّتين من أعضاء الهيئة التدريسية) في بروز بيئة تتصارع فيها الهيئة التدريسية (الأخيار) ضد الهيئة الإدارية (الأشرار). وظل الرئيس، الذي أشرف على عمليات الطرد، محتفظاً بمنصبه لتسع سنوات أخرى ولم يفعل شيئاً لمداواة الجراح، وكانت نتيجة ذلك أن الثقافة في الجامعة لم تحافظ على بقائها فحسب، بل إنها اشتدت قوة. وحين استدعى مجلس الأمناء رئيساً جديداً ليتولى إدارة الدفة ويساعد الجامعة في الانتقال إلى عالم الألفية التالية، واجه على الفور معارضة

من كبار أعضاء الهيئة التدريسية، لا سيما حين تقدم باقتراح يقضي بتطوير خطة استراتيجية للجامعة. (كانت عملية تقليص الهيئة منذ عام 1981 تجري تحت غطاء: «خطة الجامعة للمستقبل»). ولم يتمكن الرئيس الجديد رغم محاولاته المنتظرة منه، أبداً من تشكيل ائتلاف مع الهيئة التدريسية، وكانت أجزاء الخطة الاستراتيجية التي طبقتها المدينة الجامعية أخيراً غير أكاديمية في عمومها.

ثالثاً، يجب أن يدرك إداريو الجامعة ومخططوها الاستراتيجيون أن التقاليد الثقافية (الجامعية) يمكن أن تكون حليفاً بقدر ما يمكن أن تكون عدواً لدوداً. وإذا سلّمنا بوجود أوجه عديدة لثقافة مؤسسة ما، لرأينا أن هناك العديد من جوانب هذه الثقافة التي يستطيع الإداريون والمخططون استخدامها لحشد الدعم لخطتهم الاستراتيجية. وفي جامعة نورثيرن كولورادو أدت العلاقة السيئة بين الهيئتين التدريسية والإدارية إلى جعل التقدم في وضع الخطة الاستراتيجية الأكاديمية في منتهى الصعوبة، ومع ذلك كانت العلاقات بين الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام هناك إيجابية إلى حد ما. ولو كانت الجامعة تمكنت من التوصل إلى مستوى عريض من الدعم في أوساط رؤساء الأقسام، لكان من الأرجح إلى حد بعيد أن تحقق نجاحاً أكبر في تطبيق خطتها، وإذا استطاع إداريو الجامعة ومخططوها أن يدرسوا ثقافة جامعتهم ليلمسوا آثارها، فبوسعهم أن يكتشفوا مجالات يستطيعون فيها عقد تحالف إيجابي وتحقيق نجاح أكبر على الأرجح.

رابعاً، يجب أن يبني الإداريون والمخططون الاستراتيجيون عملية التغيير من داخل الثقافة الجامعية. وحين يقيمون تحالفات ضمن إطار هذه الثقافة يستطيعون استغلال هذه التحالفات لتطبيق الخطة. ولو تمكن إداريو جامعة نورثيرن كولورادو ومخططوها من عقد تحالف متين مع رؤساء الأقسام فيها (فرداً لفرد ومجموعات أيضاً)، لتمكنت الهيئة الإدارية من العمل مباشرة مع رؤساء الأقسام (كصناع قرار لشراكة كاملة) للنظر في البرامج الأكاديمية القائمة

ومن ثم إصدار توصيات في شأن الميادين التي تحتاج إلى التغيير: أي الميادين التي كانت الجامعة في حاجة إلى تعزيزها، وحتى الميادين التي ربما كانت في حاجة إلى تقليصها أو إلغائها. وكان رؤساء الأقسام على علاقة جيدة عموماً بأعضاء الهيئة التدريسية (الذين كانوا يملكون الجوانب الأكاديمية في المدينة الجامعية)، ومن المعقول أن نفترض بأن عملية تخاطب مستمرة على عدة مستويات وصعدٌ يشعر الجميع أنه يشاركون فيها، كان يمكن أن تفضي إلى وضع خطة استراتيجية أكاديمية بعيدة المدى وكان يمكن أن يستفيد منها الجميع.

خامساً، وأخيراً، يجب أن يستخدم إداريو الجامعة ومخططوها الاستراتيجيون عنصر الثقافة كسبيل لترسيخ التغيير بشكل مستدام في نسيج الحياة الجامعية. وهذا واحد من أعظم الأسباب التي يجعل اعتماد الثقافة في هذا الميدان أداة فاعلة للغاية: فحين يتقبل الموظفون ثقافياً أن يعمدوا إلى اتباع أساليب جديدة في أداء مهامهم يصبح الدعم الهادف إلى تطبيق تلك الأساليب دعماً واضحاً ملموساً. وحين تشمل معايير الثقافة الجامعية قبول خطة أكاديمية استراتيجية تُعدّ المدينة الجامعية والأساتذة كأفراد بشكل أفضل من أجل المستقبل بطريقة إيجابية، تمضي الخطة قدماً دون معارضة في الأساس.

### اختيار استراتيجية التطبيق المناسبة

تمثل كل من استراتيجيات التطبيق التي عرضناها في هذا الفصل أنشطة مدفوعة بالأعمال ومن شأنها أن تسهم في مساعدة الكلية أو الجامعة على تطبيق خطتها الاستراتيجية. وحتى على المستوى السطحي، تشكل هذه المعلومات معرفة لا يدرك وجودها الكثير من إداريي المدن الجامعية للكليات والجامعات ومخططيها الاستراتيجيين، على الأقل من منظور استراتيجي. وعلى مستوى أعمق، تنطوي أساليب التطبيق هذه على التزام من قبل إداريي المدن الجامعية ومخططيها الاستراتيجيين بالمضي قدماً في مساعيهم الجادة لتطبيق خططهم.

وفي بعض هذه المدن، كان بعض الإداريين والمخططين يبدون رغبتهم في ممارسة الإجراءات الخاصة بالتطبيق لكنهم لم يكونوا ملتزمين التزاماً كاملاً بتنفيذ الإجراءات الفعلية لتحقيق التغييرات التي نصت عليها الخطة. إنهم لم يدعموا أبداً ما كانوا يعلنونه من رغبة في التخطيط أو تحقيق التغيير الاستراتيجي.

إلى إداريي المدن الجامعية ومخططيها الاستراتيجيين الملتزمين بالحاجة إلى تحقيق تغيير استراتيجي، نقول إن الخيارات التي عرضناها في هذا الفصل (والتي سنعرضها في الفصل التالي) تتطلب التزاماً كاملاً. وهذه خيارات عملية وناجعة، لكن فقط بعد التمهيد الجيد وإتمام الأعمال التحضيرية. وبعد إكمال هذه التحضيرات، يصبح من المنطق السليم انتقاء الخيار الأنسب لكلية أو جامعة مركزية. والنتيجة يجب أن تكون عملية ناجحة من التخطيط الاستراتيجي.

