

# العوامل التي تجعل التغيير التدريجي هو الأكثر فاعلية

في الفصل السابق عرضنا إحدى عشرة استراتيجية لتطبيق خطة التغيير في المدن الجامعية التابعة للكليات والجامعات. ومضيماً إلى وصف ثمان من هذه الاستراتيجيات بأنها تحتاج إلى اتخاذ إجراءات فورية لتطبيقها. وتختلف الاستراتيجيات الثلاث الأخيرة عن سابقتها بأنها ذات مدى أبعد بكثير وترتبط بالمسائل البيئية والإدارية التي لا يمكن أن تتغير بين ليلة وضحاها. وفي هذا الفصل نبحث في تلك الاستراتيجيات الثلاث الأخيرة. ومن ثم نخوض في مناقشة نظرية لطبيعة التغيير عموماً وللتحديات التي تواجه عملية التطبيق كي تساعد القارئ في أن يتكون لديه فهم كامل لا لطرق التطبيق فحسب، بل لطبيعة عملية التطبيق ذاتها أيضاً.

### استراتيجيات التطبيق في المدى البعيد

التغيير وتطبيق الخطة الاستراتيجية، كما هي الحال في الاستثمار طويل الأمد في سوق الأوراق المالية، ليس مجرد مسألة توقيت، رغم أن التوقيت يؤدي بالتأكيد دوراً في عملية التغيير. ففي بعض الحالات يكون الوقت هو جوهر المسألة، وتحديد نوع التغيير الذي له أثر مباشر أمر مهم للغاية في مدى قابلية البقاء بالنسبة إلى الكلية أو الجامعة. وفي الفصل السابق تطرقنا إلى فرض التغيير، وخلصنا إلى أن الوقت الوحيد الذي نوصي باللجوء إلى القوة فيه لفرض التغيير هو عندما تواجهها أزمة لا تسمح بإضاعة أي وقت قبل إجراء التغييرات التي من شأنها أن تنقذ المدينة الجامعية ومن فيها.

وفي هذا الفصل ندرس خيارات التطبيق التي تتيح للمؤسسات التعليمية ميزة التحرك لتطبيقها خلال فترة زمنية مريحة. وفي هذه الحالات يستطيع قياديو المدن الجامعية ومخططوها الاستراتيجيون أن ينقبوا بدرجة أعمق في السمات البنيوية الأساسية لهدف كلية أو جامعة ما ووجهتها لتحديد الميادين التي يجب تغييرها وأسلوب هذا التغيير.

وإضافة إلى مسألة التوقيت، نجد أن تحقيق التغيير وتطبيق خطته الاستراتيجية هما أيضاً مسألة فعالية. ففي المثال الذي أوردناه عن كلية ويستمنستر في الفصل السابق، أظهرنا النتائج السلبية العديدة التي تمخضت عن تغييرات مؤلمة كانت ضرورية لإنقاذ المدينة الجامعية. ولا يزال العديد من هذه النتائج السلبية قائماً في ويستمنستر، والعديد منها أيضاً لن يزول أبداً بشكل كامل. وهذه هي إحدى المخرجات السلبية للاضطراب إلى إحداث التغيير بتسرع، الأمر الذي يلقي بظلاله على البرامج وأعمال الإداريين والموظفين والهيئة التدريسية في سياق تلك العملية. ولتفادي العديد من هذه المخرجات السلبية، يستحسن أن تكون خطة التغيير التي يضعها قياديو المدينة الجامعية ومخططوها الاستراتيجيون بتأنٍ خلال فترة مريحة، أقل اضطراباً وأطول بقاء وبالتالي أكثر فاعلية بقدر كبير.

### تطويع التقاليد لتحقيق التغيير الاستراتيجي

التقاليد جزء من ثقافة أي كلية أو جامعة، وهي بطبيعتها المتأصلة ذات أثر طويل الأمد. كما أنها من الأمور الجادة التي ينبغي أن يأخذها قياديو الجامعة ومخططوها في الحسبان أثناء وضعهم الخطة الاستراتيجية وتطبيقها. وتتمثل التقاليد في ما آلت إليه الكلية أو الجامعة. وهي بطبيعتها تاريخية وتحظى بالتبجيل. كما أنها مصدر التقدير والتوقير والرغبة والإلهام. وبمجرد أن نذكر اسم كلية أو جامعة معينة تتبادر إلى ذهننا صور أمجاد الماضي (أو مآسية، في بعض الحالات) ويسبغ الناس على تلك الصور قيماً أو خيالات تحفل بالروعة، لا

بل إن كثيراً منا يتطلعون إلى بعض تلك المؤسسات التعليمية، باعتبارها النموذج الأمثل. فحين يتحدث المرء عن تقاليد جامعات أكسفورد وكمبردج وهارفارد وستانفورد وباركلي وبولدر وآن آربر أو كينت ستيت، يشعر بخلود السمعة يعبق في حديثه. ولا يتوقف ذلك عند هذه الجامعات العريقة، بل إن كل جامعة - كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة - لها تقاليدتها التي تطلق النوع نفسه من المشاعر. فلكل جامعة تقاليدها، ولهذه التقاليد دور في عملية التخطيط الاستراتيجي في ثلاثة مجالات بشكل أساسي.

أولاً، قد ترتبط التقاليد برسالة الجامعة. وعلى الرغم من أن راولي ولوجان ودوليتس في كتابهم الأسبق الصادر عام 1997 لم يولوا تقديراً كبيراً للحديث عن الرسالة الجامعية، إلا أنهم اتفقوا في الرأي مع العديد من الكتاب في هذا المجال بأن تحديد أطر هذه الرسالة جزء مهم للغاية من عملية التخطيط، فإذا عُرِفَت جامعة ما تقليدياً بأنها إحدى أرقى مؤسسات البحوث في البلاد، لكنها لم يعرف عنها تقليدياً أنها تعرض برامج تطبيقية في مجال الأعمال ذات نوعية عالية، فعلى إدارتها ومخططيها الاستراتيجيين أن يطرحوا هذا السؤال: لماذا ننفق الموارد على معهد الأعمال لدينا مراكز تفوق أخرى تحتاج إلى دعمنا؟ في هذه الحالة، ربما تعاونت هذه الجامعة مع جامعة أخرى تدير برنامجاً للأعمال ذا نوعية عالية لترسيخ برنامجيهما معاً، وتقلص الجامعة الأولى برنامجها ذلك، لكنها تشكل تحالفاً استراتيجياً مع الجامعة الأخرى للحفاظ على رابطة معهد الأعمال بينهما، أو تعيد بناء برنامجها للأعمال بحيث يكمل كل برنامج البرنامج الآخر دون أن يكرره (وتستخدم الموارد للإسهام في تطوير التميز في تلك المجالات القليلة).

ثانياً، إن التقاليد أمر يروق للخريجين والمناحين والطلاب الذين يحتمل انضمامهم إلى الجامعة والطلاب الذين يدرسون فيها أصلاً والمجتمع المحلي وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين. وعلى قياديي الجامعة ومخططيها أن يطمئنوا تلك المجموعات

في سياق وضعهم الخطة الاستراتيجية، بأن مواقفهم المفضلة حيال الكلية أو الجامعة في أيد أمينة. فهذه، كما أسلفنا في هذا الكتاب، جماعات مهمة من الأوساط المؤازرة للجامعة يعتبر دعمها مهماً للغاية في عملية التخطيط الاستراتيجي ويجب أن تظهر الخطة الاستراتيجية لأصحاب المصلحة هؤلاء بوضوح سبل تعزيز التقاليد في تلك الجامعة، لا بل ربما تطويرها أيضاً.

ثالثاً، إن التقاليد الإيجابية كانت دوماً تقوم على البرامج المحركة والدافعة وعلى الأحداث التاريخية. وهي تقاليد مائة بطبيعتها. ولعلّ لا شيء أقدر على اكتساح بعض التقاليد الإيجابية من انعدام التطوير الإيجابي المستمر للمدينة الجامعية. فليس في وسع جامعة أن تنام على أمجادها. تماماً كما يوحى لنا القول: «لا يهمني ما فعلت لأجلي، بل يهمني ما فعلت لأجلي في الآونة الأخيرة». ولهذا السبب يعتبر ربط عملية التخطيط الاستراتيجي بتعزيز التقاليد الإيجابية من السبل الفاعلة لدعم عملية التطبيق.

### دور أبطال التغيير في تحقيق التغيير الاستراتيجي

أشار راوولي ولوجان ودولينس (1997) إلى أن أساتذة الكليات والجامعات هم الذين طوروا الغالبية العظمى من عروض البرامج الجديدة المتوافرة في مجال أعضاء هيئة التدريس عن طريق الانترنت. والفكرة التي يطرحونها هي أن نسبة كبيرة من المدرسين تحقق بالفضل التغييرات التي تسعى جامعاتهم إلى التأقلم معها في عملية التخطيط الاستراتيجي، في حين أن بعض قياديي المدينة الجامعية والمخططين قد يعتبرون الأساتذة المدرسين ذوي أفكار رجعية ولا يساندون التغيير. كما أن أولئك الأساتذة حلفاء مهمون في عملية التغيير إذا اقتنعوا بالانضمام إليها. وعلى قياديي الجامعة ومخططيها التعرف عليهم وضمهم إلى عملية التخطيط.

فإذا رغبت جامعة ما، مثلاً، في البدء بعرض مقررات عن طريق الانترنت ووجدت أن ثلاثة مدرسين أو أربعة وضعوا عدداً من المواد أو كل مواد المقررات على الشبكة قبل ذلك، يتعين عندئذ ضم أولئك المدرسين إلى عملية التخطيط

للإسهام في دراسة السبل الكفيلة بدفع الجامعة إلى الأمام على هذا الصعيد والتخطيط لذلك (بصرف النظر عما إذا كانت الجامعة ترغب في إدماج مقررات أولئك المدرسين بالذات في عروضها الخاصة بمقرراتها التدريسية). هؤلاء هم الأشخاص الذين يتحمسون للتدريس عبر الانترنت ويشكلون مصادر ممتازة للتعاقد مع مدرسين آخرين وتدريبهم ومساعدتهم في إعداد بنية محددة لمقررات ترغب الجامعة في دعمها.

هذا أحد الأمثلة على بطل تغيير يبرز من الصفوف الأكاديمية للكلية أو الجامعة. وهناك أيضاً أمثلة من جميع الأقسام الأخرى للمدينة الجامعية على أشخاص يؤيدون وجود مثل هؤلاء الأساتذة والمكاسب الكامنة في السعي للعثور عليهم وضمهم إلى عملية التخطيط الاستراتيجي. وضمهم إلى تلك العملية وحشد التأييد لآرائهم وإعداد أجزاء من الخطة الاستراتيجية المناسبة بالتعاون مع أولئك الأساتذة، يلمس الإداريون والمخططون عودة أبطال التغيير هؤلاء إلى أعمالهم وأنشطتهم وهم تواقون إلى إحداث التغيير. ويعملون يداً بيد مع زملائهم ويسعون إلى حل المشكلات وإلى استغلال هذه الفرصة الجديدة. ومن خلال هذه المساعي يسهمون في تطبيق الخطة.

ويروي لنا براون (1988) حكاية جامعة نورث كارولينا في آشفيل عندما أحدثت مجلس تخطيط لها، مؤلف من إداريين أعضاء هيئة التدريس ذوي نفوذ كبير، أخذوا يعملون بالتعاون مع رئيس الجامعة بهدف تطوير خطة استراتيجية ناجحة. وقد حققت الخطة الكثير من أهدافها في تحويل كلية مجتمع حديثة نسبياً إلى مؤسسة تعليمية بلغت مدة الدراسة فيها أربع سنوات وتتميز بإدارة برامج تميز. كما أنها حققت ميزة نسبية في ميدان الخدمات التي تقدمها. الواضح هنا هو أن هذا النمط من المساعي التعاونية سبيل جيد لإعداد أبطال التغيير.

ويفيدنا سيرت (1988) بأن رئيس المدينة الجامعية أو وكيلها غالباً ما يجب أن يكون ذلك البطل من أبطال التغيير أيضاً. وقد أمضى سيرت، بصفته رئيساً لجامعة كارنيجي ميلون، سنين عديدة في العمل مع عمداء الكليات ورؤساء

الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لإحداث تغييرات في البرامج التي تنتج المزيد من التركيز (في البرامج) والرؤيا والتفوق. وكان سيرت على دراية بما يجب أن يحدث وعلى علم بأن حشد التأييد في أرجاء الجامعة كلها لحظة التغيير يتطلب بذل جهود مستمرة لا تتوقف. وكان مستعداً للمضي في هذا السبيل وتمية دعم قوي من مجلس الأمناء ودعم قوي من الوسط الأكاديمي وللمضي قدماً في النهاية لترسيخ موقع جامعتهم. ومن الأمثلة الأخرى على أرقى مستويات الريادة الإدارية لتغيير مسار مؤسسة تعليمية معينة، ما أنجزته كلية كوكا Keuka في نيويورك، التي كانت على شفا الانهيار حين جاءها رئيس جديد وقادها بصبر طاول عشر سنوات إلى بر الأمان (بونفيليان - Bonvillian، ومورفي - Murphy، 1996) وهنا أيضاً، تمكنت كلية كوكا، بتصميمها على المضي في سبيلها واتباعها إرشادات خطة استراتيجية تقشفية، من تحقيق أعلى معدل لتسجيل الطلبة في تاريخها وإتمام حملة طموحة وناجحة لاستقطاب رؤوس الأموال.

### الانطلاق من أنظمة ناجحة لتحقيق التغيير الاستراتيجي

أشار كيلير Keller (1983) إلى أن من الصعب دوماً إقامة نظام للتخطيط الاستراتيجي في مدينة جامعية يتمتع عموماً بالنجاح. وربما كان القول المأثور القديم: «لا تصلح شيئاً لا عطل فيه» صادقاً حقاً. ونحن مع هذا المبدأ في التخطيط. غير أن العديد من المدن الجامعية يواجه مشكلات وتعاني أنظمتها من أعطال توقفها عن العمل. ويبقى التخطيط الاستراتيجي بالنسبة إليها أداة مهمة للتخلص من المشكلات وتحقيق النجاح. ولربما كان في جميع تلك الكليات أقسام معينة لا تزال تعمل دون أعطال، لا بل ربما كان بعض هذه الأقسام يعمل بشكل ممتاز. والأنظمة الفرعية التي تعمل بنجاح هي أصلاً جزء من المدينة الجامعية وثقافتها، وهي توفر بالتالي مصدراً للمعلومات من الداخل يمكن أن يفيد بشكل خاص باقي أقسام المدينة الجامعية وهي تجهد في تحديد مسارها وهدفها المناسبين وإدراك أبعادها.

وهناك بالتأكيد أمثلة أيضاً على وجود أنظمة ناجحة خارج نطاق المدن الجامعية يمكن أن تزود إداريتها ومخططيها الاستراتيجيين بمعلومات تفيدهم في سعيهم إلى تحديد مسار استراتيجي للمدينة الجامعية أكثر شمولاً وإيجابية. ورغم تحذيرنا من المبالغة في تقليد نموذج الأعمال حين نضع خطة استراتيجية مركزة للمدينة الجامعية، فلا ضير كما هو واضح، في أن ندرس تجارب ناجحة أخرى للكليات والجامعات أثناء سعيها إلى تطوير صيغة من الخيارات التخطيطية التي يمكن أن تؤدي المهمة بنجاح. ونعرض على مدى هذا الفصل كله أمثلة عن المدن الجامعية التي شهدت تجارب إيجابية وتجارب سلبية على صعيد التخطيط الاستراتيجي للإسهام في تعميق نظرة الإداريين والمخططين إلى جوانب النجاح والإخفاق في هذا المجال ضمن مدن جامعية غيرها. وهناك مصادر أخرى متوافرة، منها دراسات حالات ومصادر من الانترنت نشرت حديثاً. وفي وسع المدن الجامعية أن تنظر إلى واقعها من الداخل إضافة إلى الوقائع خارج جدرانها للعثور على عناصر جوهرية للنجاح.

وأسلوب التخطيط مسألة أخرى في تطوير نموذج فاعل. ومن التحذيرات التي تُساق في مجال التطبيق الناجح أن تطبق الخطة بطريقة التزايد التدريجي Incrementally (التي نشرحها في القسم التالي). ويستطيع الإداريون والمخططون أن يحققوا النجاح في المراحل المبكرة من عملية التطبيق إذا هم انتقوا بعناية مجالات من خطتهم يمكن أن تطبق بشكل أكثر سهولة ومباشرة. وبعد تحقيق ذلك النجاح المبكر يصبح من الأسهل الانتقال إلى المجال التالي من الخطة وتطبيقه بدعم وثقة أكبر.

كما يتيح التطبيق بطريقة التزايد التدريجي الفرصة للقياديين والمخططين كي يحوزوا على ثقة بعض من المشككين لدى الأوساط المؤازرة عادة لجامعتهم. وفي وسع الإداريين، باختيارهم بعناية لأول المجالات المرشحة للتغيير وبإثباتهم النجاح في ذلك، أن يفاخروا بأن خطتهم لم تلحق أي ضرر بمدينتهم الجامعية. لقد تحقق التغيير ولم يطرأ أي إخفاق. هنا، يمكن أن تمضي عملية بناء الثقة في التعاضل بعد التغيير الثاني والتغيير الثالث، وهلم جرا.

ويعتمد هذا النظام من التطبيق بالطبع، على الإخلاص الكامن في العملية ذاتها. فإذا كان قياديو الجامعة ومخططوها يأملون في أن يقوموا بتهدئة جامعتهم في حالة من الأذعان، لا لشيء إلا لكي «يلقوا قبلة» عند نقطة ما في مسار العملية، فسيجنون من ذلك تفجر كل طاقة كامنة من الاعتراض على خطتهم مجدداً. والأسوأ من ذلك أن تتضرر الثقة بدرجة كبيرة وأن يُقضى تماماً على الأمل في متابعة الخطة الاستراتيجية. وإذا تضمنت الخطة أجزاء من شأنها أن تؤثر سلباً في مجموعة أو أكثر، فمن المهم أن:

- تتصارع الأطراف المعنية في شأن الاحتمالات وجهاً لوجه.
- يتم إشراك المتضررين منذ المراحل الأولى سعياً إلى تحقيق أفضل المخرجات التي هي في صالحهم قدر الإمكان (مع إعطاء هؤلاء المتضررين قدراً من الصلاحيات في التوصل إلى تلك المخرجات).
- تسعى الأطراف إلى تقليص النتائج السلبية إلى الحد الأدنى قدر الإمكان.
- يتم إبلاغ المدينة الجامعية برمتها بالتطورات أولاً بأول.

فإذا اتضح، على سبيل المثال، أن موارد الجامعة لن تكفي لدعم برامج قليلة التكاليف، يتعين على القياديين والمخططين تحديد تلك البرامج منذ البداية وإبلاغ أصحاب العلاقة بأنهم يخضعون للتدقيق. ومن ثم يجري القياديون والمخططون مناقشة واسعة النطاق مع أولئك الأشخاص في شأنا الخيارات المتاحة. وبديهي أنه كلما كان لكل فرد وقت أطول لبحث المسألة، كانت النتيجة أفضل. وفي سياق البحث عن الخيارات يتعين على قياديين الجامعة ومخططيها (إضافة إلى الأشخاص المتأثرين بالتغيير) أن يبحثوا أيضاً عن البدائل التي لا تسبب إلا أقل قدر من العرقلة، والتي هي الألف بالنسبة إلى المتأثرين سلباً بالتغيير، والتي يقتدي بها باقي أقسام الجامعة التي تبرز الحاجة إلى اتخاذ

الإجراءات والمقاربة الإنسانية الإيجابية التي تتبناها الجامعة. وأخيراً، يجب على القياديين، خلال عملية التخطيط والتطبيق وبعدها، أن يثابروا على إبلاغ الأقسام كلها بالتطورات وأن يعربوا عن استعدادهم للمشاركة في نقاش مفتوح.

وستكون النتيجة تقليص البرنامج أو تثبيته أو إلغاءه. وعلى الرغم من أن هذه ليست نتيجة مرغوبة، إلا أنها على الأقل نتيجة مفهومة. وبهذا يستمر التواصل المفتوح والثقة خلال العملية وبعدها. وستشهد المدينة الجامعية عندئذ وقائع الأحداث تجري على أحسن وجه ممكن. والمهم في هذا المثال أو في أحداث التغيير الإيجابي هو أن قياديين المدينة الجامعية ومخططيها الاستراتيجيين يلتزمون دوماً بمقاربة مخلصّة تجاه عملهم في إعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية ولا يفارقون هذا الالتزام لحظة واحدة. والثقة بطبيعتها من المشاعر الهشة، وإذا أساء لها من هم في موقع المسؤولية يصبح من المستحيل تقريباً استعادتها.

ومع أن هناك شيئاً من التداخل بين الأساليب الأحد عشر للتطبيق الفاعل الذي حددنا ملامحه هنا وفي الفصل السابع (كالتقاليد والثقافة، على سبيل المثال)، فإن هذه المقاربات الإحدى عشرة تشير إلى توجهات وأطر زمانية وأوساط مؤازرة (للجامعة) مختلفة ويمكن أن تكون من العناصر التي تميز مناخاً للتخطيط الاستراتيجي بالمقارنة مع مناخ آخر. إذاً، أي المناخين يجب على أي مدينة جامعية بعينها أن تختار؟ والجواب الصعب هنا هو أن المسألة حقاً تتمثل في فهم الظروف التي ستم فيها عملية التطبيق. وليس هناك مناص من التمهيد لفهم المزاج السائد في الجامعة مسبقاً وبعدها تبحث الخيارات الأحد عشر باعتبارها مجموعة من الخيارات المتاحة. وفي أفضل الظروف سوف يتطلب جزء معين من الخطة اتباع أسلوب معين من أساليب التطبيق. غير أن من الممكن بالنسبة إلى بقية أجزاء الخطة، أن يلجأ قياديو الجامعة ومخططوها إلى اتباع

أكثر من أسلوب واحد. فإثناء بحث عمليتي إعداد وتطبيق خطة أكاديمية استراتيجية، مثلاً، ولاسيما إذا كانت تستدعي إعادة تحديد الأولويات أو تقليص بعض المجالات، ربما احتاج الإداريون والمخططون إلى أن يعتمدوا هنا المقاربات الثقافية أو المقاربة الخاصة بإدارة الموارد البشرية إضافة إلى المقاربة الخاصة بالميزانية لإعداد الخطة وتطبيقها. وفي أي حال، يجب أن يتحلى الإداريون والمخططون بمعرفة تامة بمدنهم الجامعية والحاجات التي تستدعي التغيير وأساليب تحقيق تلك التغييرات من أجل الحصول على بيانات المعلومات السليمة التي يستمدون منها نماذج تحقيق التغيير.

### أولويات مجالات التغيير الاستراتيجي

من أبرز العوامل في التغيير الاستراتيجي الناجح هو أن يدرك المعنيون بذلك أنهم لا يستطيعون تغيير كل شيء دفعة واحدة. ونظراً للوقت والجهد المبذولين في إعداد خطة استراتيجية جيدة، يشعر المرء بإغراء كبير يدفعه إلى الاعتقاد بأن في الإمكان تغيير الأشياء كلها دفعة واحدة. ومن منظور آخر، لا يرغب أحد من المشاركين في عملية التخطيط أن يستثنى من التمتع بالمكاسب الكامنة في التغيير، كما أن أولئك الذين تحمسوا للاحتتمالات الإيجابية للتغيير لا يرغبون في الانتظار.

والتغيير، ولاسيما التغيير الاستراتيجي، كما شرحنا في أماكن عديدة من الكتاب، يؤثر في عدد كبير من الأشخاص والبرامج والعمليات. وهذا الطيف الواسع من التأثير يجعل حدث التغيير ظاهرة معقدة. وحين تسيطر فكرة التغيير في أحد مجالات المدينة الجامعية، فقد تطرأ عواقب غير متوقعة تؤثر في ذلك المجال أو مجالات غيره في تلك المدينة. وربما جعلت هذه النتائج قياديي المدينة الجامعية ومخططيها الاستراتيجيين يغيرون أجزاء من الخطة أو برنامج التطبيق قبل المضي قدماً فيهما. وقد يكون هذا أصعب بكثير إذا كانت مجالات المدينة الجامعية كلها تعاني أصلاً من آلام التغيير. ولهذا كانت مقارنة التزايد التدريجي عملية تطبيق أكثر فاعلية من غيرها بكثير.

### ربط التخطيط الاستراتيجي بالتطبيق الاستراتيجي

نعتقد أن من المفيد، بعد تحديد استراتيجيات مناهج التطبيق الاستراتيجية الإحدى عشرة المختلفة، أن نتراجع قليلاً إلى الخلف وننظر إلى العملية برمّتها كي نأخذ بيد القارئ ليرى الأفكار العامة التي تنطوي عليها عمليتنا وضع وتطبيق استراتيجية ناجحة. وقد عرّف الكثير من الكتب الجامعية وكتب البحوث عملية التخطيط الاستراتيجي، أو صياغة الاستراتيجية، بأنها مجموعة من القرارات الرامية إلى إيجاد ميزة تنافسية من أجل تحقيق أهداف مؤسسة ما (بيرس ووربنسون، 2000؛ بورتر، 1985). وفي الجزء الأول من الكتاب اعتبرنا صياغة الاستراتيجية أنها عملية تحديد المسار الأفضل، إن لم تكن بالتأكيد عملية تؤدي إلى تحسين وضع الكلية في عصر المعلومات استناداً إلى مواردها وفلسفتها (الإدارية والتعليمية) ومقاربتها التنافسية واستراتيجيتها التنافسية. وعلى غرار ذلك تشمل صياغة الاستراتيجية كلاً من عمليات اتخاذ القرار والنتائج التي توظفها لكي توافق رسالتها مع موقعها في السوق (البيئة المحيطة)، بالنظر إلى مواردها وطاقاتها المحدودة في نظمها الداخلية (لورانس ولورش Lorsch، 1969؛ تشاندلر Chandler، 1962). وعرّف غالبرايت Galbraith وكازانجيان Kazanjian (1986)، صياغة الاستراتيجية أنها عملية توافقية، بمعنى أنها توافق الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة مع تركيبة الصناعة (التعليمية) والمهارات الأساسية الداخلية للمؤسسة.

واستناداً إلى التعريف السابق لصياغة الاستراتيجية، نقوم الآن بتعريف تطبيق الاستراتيجية بأنه إجراءات تتخذها كلية أو جامعة لوضع خططها الخاصة، بتحديد موقعها، موضع التنفيذ، إما بتغيير رسالتها أو تغيير بيئتها أو تغيير مواردها وطاقاتها (قدراتها) وعملياتها الداخلية. والمصطلح الأبرز في تعريف: تطبيق الاستراتيجية، هو التغيير - هل تستطيع الكلية أو الجامعة أن تجري التغييرات اللازمة لكي تنتقل إلى موقع أفضل في السوق؟ ويرى بين Yin

وهيلد Heald وفوجل Vogel (1977) أن تطبيق الاستراتيجية يعتمد على عاملين اثنين: الصلاحية أو القوة الكامنة في الخطة المطوّرة لتحديد موقع الكلية أو الجامعة (هل قراراتنا منطقية في ضوء المعلومات المتوافرة؟)، والقدرة على إحداث التغييرات التي تقتضيها الخطة (هل نستطيع أن نغيّر أنفسنا أو سوقنا كما تقتضي الخطة؟)

### خطط التطبيق الناجحة والفاشلة

يشمل تعريفنا لتطبيق الاستراتيجية نمطين من خطط التطبيق الناجحة ونمطين من الخطط الفاشلة، كما نشير إلى ذلك في الجدول 1-8:

#### الجدول 1-8: خطط تطبيق ناجحة وفاشلة

التغييرات المطلوبة غير مطبقة	التغييرات المطلوبة مطبقة	
النمط 1 فشل	النمط 1 نجاح	خطة صالحة
النمط 2 نجاح	النمط 2 فشل	خطة غير صالحة

المصدر: معدل من مؤلف بين وهيلد وفوجل (1977).

#### النمط 1 نجاح وفشل

النمط 1 نجاح والنمط 1 فشل، نمطان واضحان. وتقوم الكلية أو الجامعة بتطوير خطة صالحة لتحديد الموقع، ويمكن لأي منهما أن يحدث التغييرات اللازمة ضمن المؤسسة أو في السوق، أو يفشل في إحداثها، لأن أحدهما أعدّ عمليات لإحداث التغيير وفشل الآخر في ذلك. وإذا طبقت التغييرات ينتج عنها احتلال الكلية موقعاً أفضل في السوق وتمتعها بميزة تنافسية أكثر استدامة. وإذا لم تطبق التغييرات، يظل الموقع التنافسي للكلية مستقرّاً في أفضل الحالات ولربما تدهور بمرور الوقت.

ومن الأمثلة على ذلك كلية ماريست Marist الصغيرة في بوكيبسي، نيويورك، التي أدركت أن وجود كلية فاسار Vassar إلى جوارها يحول ببساطة دون تمكنها من أن تُصبح كلية فنون حرة تقليدية. كما أن جامعة نيويورك الرسمية وكلية نيوبالتر الرسمية أيضاً، على بعد ثلاثين دقيقة فقط، الأمر الذي نجم عنه وضع سلبي على صعيد الأسعار التنافسية. وبعد دراسة البدائل المتاحة أمامها، عمدت كلية ماريست إلى انتهاج استراتيجية الوضع التفاضلي التي ركزت فيها على استهداف الطلاب المقيمين الحائزين أكاديمياً على معدلات فوق الوسط والمتحدرين من الأسر المنتمية إلى أعلى الطبقة الوسطى في ولايات نيوجيرزي وكونيكتيكت وماساشوستس ولونغ آيلاند - نيويورك، وذلك بتقديم برامج مهنية التوجه وللقيام بذلك احتاجت الكلية إلى تحسين موقعها التنافسي بتخصيص استثمارات طائلة للمجالات المرغوبة أكثر من غيرها لدى الطلاب، من قبيل الأبنية والفسحات الأجل. ومضت كلية ماريست بعد ذلك إلى تخصيص مواردها لبناء قاعات دراسية جديدة وتحسين المساكن المطلة على نهر هدسون وإقامة مركزٍ للطلبة على الطراز التقليدي. وقد أدت هذه التغييرات، التي رافقتها حملة تسويقية حثيثة، إلى زيادة معدلات التحاق الطلبة إلى الكلية وجعلتها كلية صغيرة ذات قدرة تنافسية عالية في ميدان خدماتها.

### النمط 2 جوانب النجاح والفضل.

جوانب النجاح والفضل من النمط 2 تنتمي إلى فئة أخرى. ففضل النمط 2 يدل على أن الكلية أو الجامعة تقوم بعمليات تغيير كي تستهلّ بها خطة غير صالحة؛ بمعنى أن المؤسسة التعليمية قادرة على تغيير إما السوق (الخاصة بها) أو عملياتها الداخلية وفق خطتها، لكن نتائج تلك التغييرات ليست هي النتائج المقصودة أو المنشودة. وفي حالات عديدة تُلحق مظاهر الفضل من النمط 2 تأثيرات ضارة للغاية بموقع المؤسسة في السوق ويمكن أن تقلص ميزتها التنافسية وتزيد المخاطر.

وكمثال على ذلك نورد تجربة جامعة أدلبي في منتصف تسعينيات القرن العشرين حين رفعت إلى درجة عائلية مستوى معاييرها الأكاديمية سعياً منها إلى أن تصبح جامعة خاصة تفاضلية في ما يمكن أن تصنفه الجامعة باعتباره بيئة تنافسية متجانسة بدرجة لا بأس بها. وكانت تكاليف الدراسة في جامعة أدلبي، المصنفة ضمن فئة جامعات «الدكتوراة واحد»، من أعلى التكاليف التي تفرضها مؤسسة في تصنيفها، الذي يشمل التدريس والإقامة. يضاف إلى هذا، أن جامعة أدلبي دأبت على إعادة جزء صغير عادة من إيرادات الرسوم الدراسية إلى الطلاب في شكل منح دراسية داخلها، معاكسة بهذا اتجاهاً شائعاً نوعاً ما لدى الجامعات ذات الرسوم المرتفعة (MEMEX Press، 1997). ويضاف إلى هذا أيضاً أن الطلبة في أدلبي، مقابل ما يدفعونه من رسوم دراسية عالية نسبياً، يستطيعون الانضمام إلى هيئة تدريسية حازت على درجات في مجال السمعة الأكاديمية تراوحت ضمن معدل 25% في أسفل السلم. وأدرجت دراسة استطلاعية لمستوى نوعية أعضاء الهيئة التدريسية أجراها مجلس البحوث القومي (الأميركي) عام 1995، مستوى أولئك الأعضاء في الرياضيات وعلم النفس في إطار السمعة الأكاديمية عند معدل متدن بلغ 13% (مجلس البحوث القومي؛ 1995).

وكان لعدم التوافق بين رسالة جامعة أدلبي ومستوى نوعية مدرسيها أثر سلبي في المدى القصير على الأقل. وفي العام الدراسي 1995-1996، كان عدد الطلاب الملتحقين بالجامعة بدوام دراسي كامل أقل كثيراً من المعتاد بالنسبة إلى جامعة من الفئة نفسها. وبلغ عدد الطلاب المسجلين في ذلك العام 2281 طالباً (المعدل القومي = 7312 طالباً)، وهذا نقص يعادل 5.5% مقارنة بالعام الذي سبقه. ومعدل التغيير هذا في نسبة الطلاب المسجلين معدل غير عادي إذا علمنا أن المعدل الوسطي القومي (في أنحاء الولايات المتحدة) قد ارتفع بنسبة 0.8% (النظام الموحد لبيانات التعليم ما بعد الثانوي، 2000).

ولسنا نقول إن خطة جامعة أدلفي لرفع سوية معاييرها الأكاديمية لترسيخ وضعها التفاضلي كانت خاطئة بالضرورة، بل إننا نعتقد بأن هذه الرسالة الجديدة المترافقة برسوم دراسية عالية مخفضة بالحد الأدنى، ومعدل أكاديمي منخفض نسبياً في سوية مدرسيها، يبدو أنها تفتقر إلى صلاحية إسمية (شكلية) كاستراتيجية تفاضلية. ماهي مكاسب القيمة المضافة، عدا المعايير المغيِّرة، التي كانت تلك الجامعة تفرضها على الطلاب المحتمل أن يسجلوا فيها من منظورهم هم كي تبرر ارتفاع رسومها الدراسية؟

وبالعودة إلى دراستنا لأنماط الجامعات، يبدو لنا أن جامعة أدلفي تسعى إلى الاقتراب من وضع جامعات البحوث - 1، ما يضعها في الزاوية العليا اليسرى من نموذج دراسة الأنماط الجامعية (الشكل 3-2)، وذلك بزيادة توجهها نحو تصنيف الجامعات الموردة. غير أنه لا يتوافر لديها الكثير على صعيد الموارد الإضافية لدعم عملياتها الرامية إلى الانتقال بها إلى نموذج جامعات البحوث. (في العام الدراسي 1994-1995، شكلت الإيرادات من الرسوم الدراسية والأجور نسبة 84% من إجمالي الإيرادات مقارنة بنسبة 53%، وهي المعدل المعياري للمعاهد المصنفة ضمن فئة أدلفي. وكانت التبرعات التي قاربت عشرة ملايين دولار أدنى من المعدل البالغ خمسة وخمسين مليون دولار المقدمة لجامعات مماثلة، وتلقت حصيلة لا تزيد على 1% [ كان المعدل المعياري 5% ] النظام الموحد لبيانات التعليم ما بعد الثانوي، وزارة التعليم الأميركية، [ <http://nces.ed.gov/ipeds/index.html> ]). من هنا نقول إنه كانت لدى الجامعة ما يمكن أن نسميها خطة غير صالحة. فدون زيادة الإيرادات لدعم المنح الدراسية لأعضاء الهيئة التدريسية أو التعاقد مع مدرسين جدد، كان من المتوقع انخفاض معدل تسجيل الطلاب نظراً لعدم التوافق بين الإعادة المنشودة لتحديد موقع الجامعة والموقع الفعلي الذي حصلته بتطبيق خطتها الاستراتيجية.

أما جوانب أو مظاهر النجاح من النمط 2 فهي مظاهر خادعة من حيث أن «النجاح» فيها يتحقق حين تعدّ الجامعة خطة غير صالحة وتفشل أيضاً في تطبيقها. ونحن متأكدون من أن الكثير من الكليات والجامعات قد تكون حققت مظاهر نجاح من النمط 2، لكنها ليست هي الأنماط التي لا بد لهذه المؤسسات من إعلان النجاح فيها، أو أنها أعلنت في العديد من المنشورات، لأن تلك المؤسسات تكون بذلك تعترف بفشل مضاعف. والسؤال الحقيقي المطروح بالنسبة إلى النجاح من النمط 2 هو: كيف استطاعت المؤسسة المعنية أن لا تطبق الخطة غير الصالحة؟ وهذا السؤال يعيدنا إلى صلب عملية التطبيق: ماهي الشروط التي تطبق، أولاً تطبق، فيها (خطة) التغيير؟

### مستويات التحليل وعملية التغيير

توصف المؤسسات بأنها تركيبات من أنظمة اجتماعية وتكنولوجية فرعية مترابطة بإحكام أو بغير إحكام من الأفراد المتفاعلين أحدهم مع الآخر من أجل هدف أو وظيفة معينة (ويك - Weick، 1979). ولكي تطبق مؤسسة ما خطة استراتيجية وتحقق تغييراً في موقعها داخل السوق، يجب أن تحدث هذه التغييرات ضمن إطار تلك الأنظمة الفرعية. ويعالج المفهوم الخاص بمستوى التحليل الفكرة القائلة بأن المرء في توسيعه نطاق تركيز تحليله من دائرة الضرد (المستوى الأصغر) إلى دائرة الأنظمة الفرعية (المستوى الأكبر) ومن ثم إلى دائرة المؤسسة كلها (المستوى البيئي)، تدخل عندئذ عوامل مختلفة لها دورها في مناقشة عمليات التغيير وتطبيق الاستراتيجيات (سكوت - Scott، 1981؛ شيرمان - Sherman، 1991). ونتطرق في القسم التالي إلى بحث الأفكار والأساليب المتعلقة بالتغيير على مستويات متعددة في المؤسسة.

### التغيير والتطبيق الاستراتيجي على المستوى الأصغر

يعتبر كل من التغيير والتطبيق على المستوى الأصغر الضرد أنه وحدة التحليل (الأساسية) ويركزان على المساعي المبذولة مع موظفين محددين. فعلى سبيل المثال، حين يدرس بارنارد (1938) أو موشر Mosher (1982) أو تومبسون

(1967) الفشل من النمط 1 أو النجاح من النمط 2، قد يحتاج أحدهم بأن الموظفين الإداريين، وهم مهنيو المستوى الأوسط في المؤسسة، كان عملهم بمثابة من يؤدي المهام المكتبية الثانوية عن الكادر الفني برفضهم عمداً الانصياع للأوامر التي كانوا يعتقدون أنها لن تعود عليهم أو على المؤسسة بأي مكاسب. وكانت الخطة تقضي بإحداث التغييرات خارج نطاق «مناطق الإذعان» أو «مناطق اللامبالاة» التي يعمل فيها أولئك الموظفون، ما نجم عنه رفضٌ للطبيعة الاستبدادية للخطة من قبل الموظفين. ويرى أوتشي (1981) أن آلية التحكم هذه تعمل كنظام غير رسمي من الجوامع والموانع حيث ينقض الموظفون، الذين يتصورون أن الإدارة العليا اقترحت تغييرات جذرية أو سلبية، الأوامر الخاصة بذلك أو يتجاهلونهما.

والتفسيرات البديلة بالنسبة إلى الموظف الذي يحجم عن تطبيق الخطة قد تكون لها بدورها تفسيرات أبسط وأقل استناداً إلى النواحي النفسية. ويرى بارنارد (1938) أنه ربما كان هناك سببان آخران:

- ربما عجز الموظفون عن فهم التغييرات المقترحة في الخطة ولهذا يعجزون عن العمل لتحقيقها.
- إن الموظفين يفهمون التغييرات، لكنهم عاجزون عن تحقيقها لأنهم يفتقرون إلى المعرفة أو المهارات أو الموارد للقيام بهذه المهمة.

يتبع ذلك أن الخطة إذا أريد لها أن تطبق وتتمخض عن التغييرات المنشودة عند المستوى الأصغر، يجب أن يفهم الموظفون العاملون التغييرات المستهدفة وإن يملكوها الموارد والمهارات اللازمة لإحداث التغييرات وأن يشعروا أن هذه التغييرات ستعود بالنفع على المنخرطين في العملية جميعهم، بمن فيهم هم أنفسهم. ويرتبط تطبيق الخطة عند المستوى الأصغر بالجوانب النفسية والجوانب المتعلقة بالأداء الوظيفي في سياق التغيير بالنسبة إلى (الموظف) الفرد حسبما تمليه الخطة.

وليس هذا بعيداً عن العناصر الثلاثة لتحليل ميدان القوى (لوين 1951 أ، 1951 ب) الذي بحثناه في الفصل السادس، إضافة إلى نموذج التغيير ذي المراحل الثلاث الذي عرضه لوين أيضاً وهي (رفع التجميد، التحرك، إعادة التجميد). أولاً، يحدد المرء مدى جاهزية الموظفين العاملين للتغيير من حيث الدافع والمهارات، استناداً إلى متطلبات الخطة. وينطوي هذا على تعميق إدراك الموظف بالحاجة إلى التغيير وبسط شعور بالأمان لدى الموظفين الذين هم ليسوا جاهزين للتغيير المقترح ويساورهم القلق حياله (شين - Schein، 1987). وتشمل عملية التحرك تقاسم الخطة والأدلة لبيان أن التغييرات التي توصي الخطة بإجرائها مرغوبة وممكنة. وفي هذا السياق يسمح المدراء للموظفين بالتساؤل عن جوانب الخطة وجمع المعلومات عنها وبأن تتاح لهم فرصة للتدريب حين يقتضي الأمر وبأن يعدلوا مهامهم بحيث تتماشى مع متطلبات الخطة والأهداف الشخصية، كما يعرض المدراء مكافآت مناسبة لمن يشرعون في تطبيق خطة التغيير. والخطوة الأخيرة تشمل نوعاً من اختبار اللياقة: هل تم أداء التغييرات التي أعدها الموظف لتطبيق الخطة؟ ما مدى ارتياح الموظفين والمؤسسة لذلك المستوى من الأداء؟

ويمكن استخدام أساليب عديدة لإحداث التغيير على المستوى الفردي. منها إجراءات للتخطيط لحياة الفرد ومهنته، والتدريب والمشورة، والتدريب على التعامل مع الأمور الحساسة (كتقلبات السوق)، وتطوير مستوى التعليم والمهارات، وإعادة تصميم خطط العمل، ونمذجة السلوك (فرينش French وبل Bell، 1992).

### التغيير والتطبيق الاستراتيجي على المستوى الأكبر

في وسعنا أن نقسم التغييرات على المستوى الأكبر إلى مستويين من التحليل: التعامل مع الآليات الدافعة لفريق العمل ومع هذه الآليات فيما بين أفرادها، والتعامل مع الأنظمة الفرعية القائمة على تراكيب بنوية في المؤسسة (أي البنية والثقافة والرسالة وهلم جرا). ويعرف كاتسنباخ Ktazenbach سميث Smith (1993) فريق العمل بأنه «عدد صغير من الأشخاص بمهارات تكاملية يلتزمون

بقضية مشتركة وبمجموعة من الأهداف لتحسين الأداء وبمقاربة يعتبرون أنفسهم مسؤولين تجاهها بشكل متبادل». ولكي يكون أي فريق، مثل العاملين في قسم أو لجنة أكاديمية أو إدارية، فريقاً فاعلاً، يجب، حسبما يرى فرينش وبل (1995) إضافة إلى بيترز ووترمان (1982)، أن يتمتع بمايلي:

- قضايا وأهداف ومهام وخطط عمل، محددة بوضوح،
- أدوار وتكليفات عمل (توزيع مهام) محددة بوضوح،
- إدارة مشتركة ذات طيف واسع من أنماط العمل ومهارات المهام،
- علاقة متلاحمة وغير رسمية وغير متكلفة ومريحة،
- إتقان ممتاز لفن الاستماع، والتواصل المنفتح والتعامل الراقي عند التخالف في الرأي،
- آليات لتقويم الذات والوعي بالتطورات الجارية خارج نطاق الفريق،
- وجود عناصر للتغيير أو أفراد يمثلون رواد التغيير وأبطاله.

وفي حين يعتقد بعضنا أن تلاحم الفريق ميزة قوية وشرط لازم لتحقيق التغيير، تشكك الفرق تماماً بالظاهرة المعروفة بأسلوب تفكير الجماعة، الذي بحثه جانيس Janis (1972). ويقصد بأسلوب تفكير الجماعة الحالات التي يتصرف فيها أعضاء كما لو كانوا متفوقين ومتفردين بالتميز وذوي منعة مطلقة. ويسدّ الفريق الطريق أمام الآراء المتباعدة من خلال الضغط السياسي والاجتماعي ويتجاهل المعلومات والالتماسات الواردة من الخارج. ويمكن أن يكون أسلوب تفكير الجماعة من أشد العوامل التي تعيق تطبيق الاستراتيجية المرسومة إذا شعر الفريق بأن الخطة المفروضة من قبل الإدارة لا تحقق أفضل المصالح له أو لأعضائه كأفراد. ولا ينبغي التقليل من أهمية تلاحم الفريق في علمية التطبيق.

مثالنا على ذلك أن تحويل كلية أو جامعة نحو توجه المؤسسة للمستهلك قد يتطلب إلغاء أو تعديل بنية الأقسام الأكاديمية وأسلوب التعليم بفرض تلبية حاجات الطالب. ومع أن هذه الخطة قد تحقق أفضل مصالح المؤسسة التعليمية وأفرادها، فهي تهدد بقاء الفرق التي قد تتسم ردود فعل أعضائها بالسلبية. ومن الأفضل للإدارة أن لا تفرض الخطة على الأقسام الأكاديمية، بل أن تجازف بإشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية صياغة الخطة، ومن ثم إفساح المجال لهؤلاء الأعضاء الذين أصبحوا الآن شركاء من الداخل، كي ينقلوا التغييرات إلى أعضاء الفرق من زملائهم.

والسؤال الأول المطروح من أجل تطبيق الخطط الاستراتيجية على مستوى الفرق هو: هل لهذه الفرق خواص الفريق الفاعل؟ وإذا لم تكن فاعلة، يجب اللجوء إلى أساليب بناء الفرق من قبيل التشاور في العملية وتحليل الأدوار والدوائر (الأوساط) النوعية وفرق الإدارة الذاتية، ونبحث هذا باستفاضة في الفصل التاسع. والسؤال الثاني هو: هل تصبح الجماعة عائقاً أمام التغيير؟ يمكن هنا اللجوء إلى أساليب من قبيل إبداء التقدير أو القلق، ومنح الصلاحيات، وتحديد الرؤى، وتلقي التغذية الراجعة من المسح الاستقصائي، وذلك للتغلب على طريقة تفكير الجماعة وتسهيل عملية التغيير.

والمقصود بالتغييرات ما بين الفرق، إعادة ترتيب أسلوب رفع التقارير عن العلاقات بين الوحدات الأكاديمية والإدارية المتعددة. ويشير براون (1983) إلى أن التضارب البيئوي، في الكثير من الحالات، يتطلب، بسبب ترابط المهام، تداخل الوحدات الإدارية والأكاديمية بالثقافات والرسالات والقيم المختلفة. من الأمثلة على ذلك قسم الدراسات المهنية التابع لكلية سوثامبتون في جامعة لونغ ايلاند الذي طلب منه إدارة برامج الأعمال في مدينة برينت وود الجامعية التي كانت سابقاً تدار من قبل مدينة أخرى، مع باقي البرامج الأكاديمية في برينت وود.

وعلى الرغم من أن البرامج والمسؤوليات الأكاديمية تحولت إلى كلية سوثامبتون، فقد بقيت المسؤولية الإدارية على عاتق الإداريين في برينت وود. وأدى ذلك إلى بروز مجالات جديدة تعتمد على غيرها بالنسبة إلى كل من الوحدتين واقتضى وضع أنظمة إدارية جديدة.

يستند تطبيق الخطط الاستراتيجية عند المستوى ما بين الفرق إلى مقدرة الوحدات المتعددة في المؤسسة على العمل بشكل جيد مع بعضها بعضاً. ويشير براون (1983) أيضاً إلى أن مستوى التضارب بين تلك المجموعات هو الذي يحدد ما إذا كانت نتائج هذه التفاعلات مثمرة. فإذا زاد مستوى التضارب عن حده تكون النتيجة سوءاً في عملية اتخاذ القرار وتدهوراً في العلاقات مستقبلاً، في حين يتمخض قدر من التضارب يقل عن الحد، عن أحد أمرين: إما عدم اتخاذ أي قرار (أو يتخذ بشكل خاطيء) أو أن القرارات تتخذ بناء على معلومات ضئيلة. والمستويات المناسبة من التضارب تؤدي إلى المساومات وحل المشكلات. ونبحث في الفصل التاسع مسائل خاصة بالعلاقات ما بين الفرق والسبل الكفيلة بإحداث تضارب مثمر من خلال الأنشطة ما بين المجموعات والتشاور في شأن العملية وإحلال السلام عن طريق طرف ثالث.

### التغيير عند مستوى الأنظمة الفرعية

نعرف الأنظمة الفرعية للمؤسسة بأنها مجموعة من العناصر المترابطة بإحكام أو بغير إحكام والتي تشكل العمليات الداخلية لتلك المؤسسة. ومن هذه العناصر البنية الهرمية للمؤسسة واستراتيجيتها وتكنولوجيا المهام وأنظمة (منح) المكافآت والقيم والثقافة المشتركة والمهارات والكفاءات المتميزة ونمط الريادة الإدارية والموظفون (الموارد البشرية)، كما يظهر في الشكل 8-1 (بيترز ووترمان، 1982).

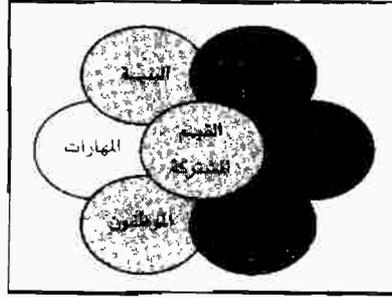
ويرتبط بعض هذه الأنظمة الفرعية فيما بينه بإحكام، في حين يترابط بعضها بالآخر بغير إحكام. والأنظمة الفرعية المترابطة بإحكام تعزز عمليات المؤسسة وتحافظ فيها على توازن نشط؛ أما تلك المترابطة بغير إحكام فتفرض

التناظر والتفكك. فكلية تعمل بموجب نظام مكافآت يستند إلى البحوث، مثلاً، لكنها تتعاقد مع أساتذة ذوي خلفية ومصالح تعليمية في المقام الأول، ستجد أن غير المثبتين من هؤلاء الأساتذة سيلجؤون إما إلى الارتقاء بمهاراتهم في البحوث تماشياً مع نظام المكافآت المعمول به في الكلية (يُحكَمون الارتباط)، أو السعي إلى تغيير نظام المكافآت (يُحكَمون الارتباط أيضاً)، أو ترك المؤسسة (الارتباط يظل غير محكم). ونقطة البحث هنا هي أن الأنظمة الفرعية مترابطة بشكل يجعل سلسلة الأسباب والنتائج تتعاظم استناداً إلى الترابط النسبي للنظام (كوتر، 1978؛ ويك، 1979).

وظاهرة الأسباب والنتائج مهمة للغاية لفهم تطبيق الخطة الاستراتيجية والتغيير عند مستوى الأنظمة الفرعية في المدى القريب. وبالعودة إلى مثال الكلية التي تتعاقد مع مدرسين ذوي خلفية تعليمية، تفترض مؤقتاً أن ذلك كان بمثابة تغيير في سياسة التعاقد انطلاقاً من الرغبة في تحويل موقع الكلية نحو توجه المؤسسة المستهلكة.

وأدخلت الكلية استراتيجيتها في نطاق العمليات بالتعاقد مع مدرسين لا بحاثة، ومع هذا لم يكن أثر التغيير ناجحاً بسبب انحصار أنظمة فرعية أخرى في عملية التغيير، وتمخضت عملية التغيير الأولية عن عدم توافق نظام الموظفين الفرعي مع نظام المكافآت والمهارات الخاص بالمدرسين. وردّ المدرسون على ذلك بالسعي إلى إيجاد توازن إما بربط مهاراتهم توافقياً بنظام المكافآت، أو بالسعي إلى تغيير نظام المكافآت بحيث يتوافق مع مهاراتهم، أو بترك الكلية، مبقين بذلك على عدم التوازن.

## الشكل 8-1: المؤسسة ونظمها الفرعية



يجب أن يُدرج تطبيق الخطة الاستراتيجية في المدى القصير (من ثلاثة إلى ستة أشهر) في الحسابان محصلات (ظاهرة) الأسباب والنتائج لأي تغيير مقترح في الأنظمة الفرعية. ويجب التدقيق في التغييرات التي تجري في الأنظمة الفرعية بطريقة منهجية؛ فليس في وسعنا تغيير جزء من النظام الفرعي للكلية دون تحليل الأثر الذي يخلفه ذلك في باقي الأنظمة الفرعية. وتطرح التحليلات التي أجراها كوتر (1978) الأسئلة التالية:

- 1- ماهو التوافق النسبي للأنظمة الفرعية الراهنة؟
- 2- ماهي التغييرات المقترحة في الأنظمة الفرعية؟
- 3- مامدى فهمنا لظاهرة الأسباب والنتائج على صعيد التغييرات في المدى القصير وأثرها في الأنظمة الفرعية الأخرى؟
- 4- عند أي مدى تصل الأسباب والتأثير إلى حد التوازن؟ وما هي النتائج الإجمالية لذلك؟

وتعتمد فاعلية العمليات في كلية أو جامعة ما على التوافق النسبي بين أنظمتها الفرعية وجوهر القيم والثقافة المشتركة في المدينة الجامعية. وإذا كانت القيم والثقافة والتقاليد المشتركة لكلية ما تدعم نموذج جامعة البحوث 1، فإن

- أنظمة المكافآت الأكاديمية يجب أن تركز أولاً على المنح المخصصة للمنشورات والبحوث.
  - مهارات البحوث ومجموعة العاملين المساندة يتوافر لها دعم جيد من موارد المؤسسة.
  - يمثل الباحثون المرموقون القلب لكل من جهاز الموظفين، ومساعدتي البحوث من طلاب الدراسات العليا، وإداريين أكاديميين ذوي ميل قوي إلى كتابة بحوث للحصول على منح وإلى تسلّم مناصب إدارية.
  - تشمل البنية لا الأقسام الأكاديمية التقليدية فحسب، بل أعداداً كبيرة أيضاً من معاهد البحوث التي تهدف في المقام الأول إلى الحصول على منح للبحوث وإدارتها، وإعداد مشاريع بحوث، ونشرها.
  - يجب أن تكون هي الاستراتيجية التفاضل، لأن المؤسسة سوف تجتذب في الغالبية الخريجين من الطلبة ولن تعير الاهتمام نفسه بالتعليم التقليدي كمرحلة ما قبل التخرج.
  - سيحتضن نمط الريادة الإدارية استقلال محتويات البرامج والبحوث الأكاديمية، لكنه يبقي تكلفة إدارة هذه البرامج تحت السيطرة الصارمة.
- والتوافق بين الأنظمة الفرعية الكلية أمر مهم لفهم الآليات المحركة للكلية في المدى المتوسط (ربما تراوح هذا بين ستة أشهر وثلاث سنوات تقريباً). ومن الخطأ أن نتوقع حدوث توافق كامل بين جميع الأنظمة الفرعية للكلية، وأن نتوقع بقاء الأنظمة المتوافقة بشكل كامل على حالها. وتنشأ مظاهر عدم التوافق داخلياً إما عن التغييرات التي تطرأ في البيئة الخارجية (السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتقنية والموقع التنافسي) وتؤثر في الأنظمة الفرعية، أو التغييرات الداخلية التي يقصد منها تطبيق الخطة الاستراتيجية أو إعادة الترتيب التوافقي للأنظمة الفرعية.

وتقوم غالبية مظاهر عدم التوافق بإعادة هذا التوافق من تلقاء ذاتها في سياق أقل قدر من المعارضة. وبالعودة ثانية إلى مثالنا عن الكلية التي تسعى إلى تحويل توجهها عن المؤسسة المستهلكة، نجد أنه قد يكون أسهل على أعضاء الهيئة التدريسية الجدد (فيها) أن يرتقوا بمهاراتهم الخاصة بالبحوث أو يتركوا المؤسسة، من أن يغيروا نظام المكافآت، لاسيما إذا كان أولئك الأعضاء منضوين تحت راية نقابية مهنية. وتتطلب عمليات إعادة التوافق المتعمدة تخطيطاً وموارد ووقتاً وطاقة تبذلها كلها الهيئة الإدارية، كما سبق وبيّنا في فصول هذا الكتاب. وعلى إداريي المدن الجامعية ومخططيها الاستراتيجيين أن يطرحوا هذه الأسئلة التي يقترحها كوتر (1978) والمتعلقة بإعادة توافق الأنظمة الفرعية:

- 1- هل أي مجموعة من الأنظمة الفرعية غير متوافقة؟
- 2- ما نوع التغيير(ات) الذي ربما أدى إلى عدم التوافق (أو عدة مظاهر منه)؟
- 3- ما هو المسار الذي تتمثل فيه المقاومة الدنيا اللازم لتصحيح عدم المواءمة؟
- 4- ما هي الإجراءات التي تستطيع الكلية اتخاذها، وستتخذها، لكي تعيد التوافق إلى الأنظمة الفرعية؟
- 5- ماهو الزمن الذي سوف تستغرقه مظاهر عدم التوافق كي تتوافق من تلقاء نفسها؟

يتأثر تطبيق الخطة الاستراتيجية وتحقيق التغيير في المدى البعيد (ثلاث سنوات فأكثر) بهذه الأنظمة الفرعية التي هي بمثابة القوة الدافعة للمؤسسة، وبقابلية كل من الأنظمة الفرعية للتكيف. وتعرف القوة الدافعة بأنها النظام الفرعي أو (مجموعة) الأنظمة الفرعية التي توجه مسار الكلية أو الجامعة؛ وفي حالات كثيرة قد تكون هذه القوة الدافعة هي القيم الجوهرية للمؤسسة. وليست القوى الدافعة ثابتة بالضرورة، بل ربما تحولت من نظام فرعي إلى نظام فرعي آخر.

لنأخذ مثلاً كلية ماريست Marist التي طالما تمسكت بالتقاليد المسكونية المسيحية التي كانت تبرز المثل العليا لمؤسس «الإخوان المارين» وهو القديس مارسيلان شامبانيا. ولدى تعيين الدكتور دينيس مري في عام 1979 رئيساً لكلية ماريست، تحولت الكلية في تركيزها عن تعليم القساوسة وأصبحت مؤسسة تهتم بتدريس الفنون الحرة التقليدية باعتمادها التكنولوجية المتقدمة من خلال مشروع مشترك مع شركة الحواسيب العملاقة IBM والشروع في حملة إعمارية كبرى لتحديث بنى مدينتها الجامعية. ويتخصص أكثر من 40% من الطلاب الذين يدرسون في كلية ماريست اليوم في دراسة الاتصالات وإدارة الأعمال؛ وعلم النفس، الذي يتخصص فيه مايزيد قليلاً على 10% من مجموع الطلاب المسجلين، هو الاختصاص الوحيد من الفنون الحرة الذي تعرضه الكلية.

إذاً، ماذا جرى في كلية ماريست؟ أصبح نموذج الريادة الإدارية القوة الدافعة بالنسبة إلى الكلية في تغلبها على القيم والثقافة المشتركة للمؤسسة أو التوسع فيها. وحدث الأنظمة الفرعية حذو ذلك: فقد كان يجري التعاقد مع الموظفين باهتمام أشد لاستخدام التكنولوجيا على صعيدي كل من البحوث والتدريس، وتحول نظام المكافآت ليعزز استخدام التكنولوجيا والبحوث وأساليب التدريس التطبيقية، ووضعت أحدث أجهزة الحواسيب تحت تصرف المدرسين والموظفين ووسائل لدعم التطوير، كما رفعت الكلية مستوى ارتباطها بشركة IBM (تفاضل) والاستثمار المستمر والثابت في مرافقها.

والعامل الثاني في قياس القدرة على تطبيق الخطة الاستراتيجية في المدى البعيد هو قابلية التكيف النسبية لكل من الأنظمة الفرعية. إذ لا يمكن أن يحدث التغيير إن لم يكن في الإمكان تغيير هذه الأنظمة لاستيعاب التغييرات. وبالعودة إلى مثالنا عن الكلية التي كانت ترغب في أن تصبح أكثر ميلاً إلى نحو المستهلك، وبلافتراض بأن نظام المكافآت وضع بموجب اتفاق مساومة جماعية (التكتل في

نقابات مهنية)، فقد يكون هناك أمل ضئيل في تغيير نظام المكافآت، في المدى القصير على الأقل. ويجب على إدارة الكلية أن تبحث في الأنظمة الفرعية البديلة المتغيرة بقدر أكبر من المرونة (كالتعاقد مع مدرسين يتساوى اهتمامهم بالتدريس وبالبحوث على السواء) أو أن تغير استراتيجيتها نظراً لعجزها عن تغيير الأنظمة الفرعية الأخرى.

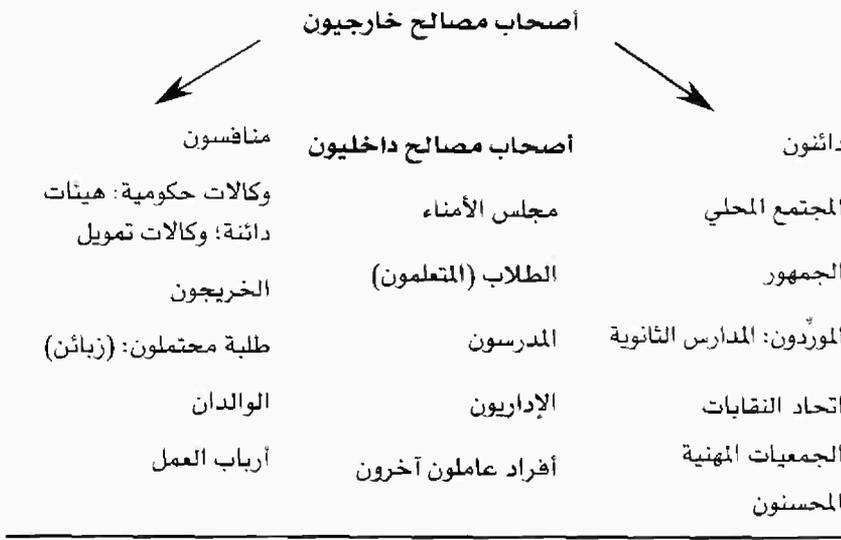
ولربما طرحت الإدارة، في سياق دراستها آليات التحرك في المدى البعيد لخطة التطبيق، الأسئلة التالية التي يقترحها كوتر (1978):

- 1- ما هو النظام الفرعي (أو الأنظمة)، إن وجد، الذي يمكن أن يكون القوة (أو القوى) الدافعة للكلية؟
- 2- لماذا يكون هذا النظام الفرعي (أو الأنظمة) القوة (أو القوى) الدافعة؟
- 3- في أي اتجاه تحرك هذه القوة (أو القوى) الدافعة تلك الكلية؟
- 4- ما هو الأثر الذي تخلفه هذه القوة (أو القوى) الدافعة في الأنظمة الفرعية الأخرى إذا كانت هذه الأنظمة سيعاد توافقها على نسق واحد؟
- 5- ما مدى قابلية كل من الأنظمة الفرعية على التكيف والمواءمة؟
- 6- هل تستثمر الكلية موارد في الأنظمة الفرعية الأقرب إلى الجمود كي تجعلها أكثر مرونة؟

### التغيير والتطبيق الاستراتيجي على المستوى البيئي

ربما كان التطبيق الاستراتيجي للخطة يتطلب ما يمكن أن نسميه إنشاء المؤسسة من جديد، بمعنى إجراء تغيير كلي في أسلوب تفاعل المؤسسة مع البيئة المحيطة بها استناداً إلى ضغوط من قبل أصحاب المصلحة كما يتضح في الشكل 2-8.

## الشكل 8-2: المؤسسة وأصحاب المصالح فيها من الخارج



أصحاب المصالح هؤلاء يدفعون الكلية إلى الأمام وإلى الوراء في اتجاهات مختلفة (لويين 1951 أ، 1951 ب) وربما كانت لهم مصالح لا تتضارب مع بعضها بعضاً فحسب، بل ربما تتضارب أيضاً حتى مع رسالة الكلية ذاتها. وبصرف النظر عن مصالح أصحاب المصلحة هؤلاء، فإنهم يسيطرون على موارد معينة تحتاج إليها الكلية لتعمل بالشكل المناسب؛ ولهذا كان هناك اعتماد متبادل بين الكلية ومجموعات المصالح هذه، كما يرى بفيفر وسالانشيك (1978). ويفسر لنا جزء من عملية صياغة الاستراتيجية دور أصحاب المصلحة من خلال عمليات التقويم الداخلية والخارجية (كنقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمخاطر وتحليلها - تحليل SWOT) وقد تنطوي تلك العمليات على اتخاذ إجراءات لتغيير جوانب اعتماد الكلية (على مجموعات أصحاب المصلحة) بإيجاد جوانب أخرى يكون اعتماد الكلية على أبرز أصحاب المصلحة فيها متبادلاً ومتفاعلاً. ومن الأمثلة على هذا، إقدام الكليات على امتصاص المشروعات المشتركة مع منافساتها أو إقامة مثل هذه المشروعات، أو إقامة تحالفات استراتيجية وشبكة من المؤسسات عبر وسائل من قبيل اتفاقات الربط.

ويقتضي التطبيق الاستراتيجي على مستوى البيئة المحيطة بالكلية إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين المتأثرين بالخطة في عملية تطبيقها، أي أنه يقتضي تطويراً واسع النطاق عبر المؤسسة (فرينش وبل، 1995). وينطوي التطوير عبر المؤسسة عادة على تطوير الأدوار والبنى والآليات اللازمة لتنسيق جهود مؤسسات متعددة والعناصر الفاعلة المختلفة التي تمثل مصالح تلك المؤسسات.

كما تشير التغييرات إلى خطط التطبيق الاستراتيجية التي لها تأثير في جميع الأنظمة الفرعية الموصوفة في القسم السابق، والتي هي ذات طبيعة شاملة. فإذا قررت كلية خاصة صغيرة تنتمي إلى فئة الكليات المتجاوبة-التفاضلية أن تشرع في عملية تخطيط استراتيجي، وكانت استراتيجيتها غير مدروسة وعفوية (أي غير متعمدة)، فعليها تثقيف أقسامها جميعاً فيما قد يدعوه فرينش وبل (1995، ص 209) «وضع النظام كله في الغرفة». وتضم هذه التغييرات الشاملة أيضاً إحداث تغييرات هائلة في ثقافة الكلية أو قيمها المشتركة، لأن الثقافة هي جوهر المؤسسة. وتشمل التغييرات في النظام كله استخدام أساليب من قبيل إدارة النوعية الإجمالية، والإدارة بأسلوب (وضع) الأهداف وأسلوب تحديد مؤشرات رئيسة إلى مستوى الأداء ووضع خرائط معرفية وعشوائية ومنح سلطات للموظفين وإنشاء فرق عمل متعددة الوظائف ووضع علامات بارزة لتحديد مراحل هذه العملية.

### التحضير لعملية التطبيق

في هذا الفصل والفصل الذي سبقه، حاولنا رسم صورة كاملة عن طبيعة عملية التطبيق وعلى ماذا تنطوي. وتشكل المعلومات الواردة هنا أساساً للمعرفة التي تساعد إداري الجامعة ومخططيها الاستراتيجيين في اختيار صيغة لتطبيق الخطة الاستراتيجية تكون ناجحة وفاعلة. وعلى الإداريين والمخططين أن يدرسوا البيئتين الداخلية والخارجية ويتملكوا بشكل كامل ناصية الأحوال الفعلية القائمة في مدنهم الجامعية، كما أن عليهم أن يكونوا على استعداد للالتزام بالمضي قدماً

عندما يحددون معالم خططهم الاستراتيجية التي يعتقدون أنها ستنجح. ويعتمد قدر كبير من النجاح الذي سيحققونه على تمكنهم من إعداد بيانات المعلومات التي ستجيب عن تساؤلاتهم وتوجه نشاطاتهم في المستقبل.

وفي الفصول القليلة المتبقية، نتطرق إلى بعض المسائل التي تحيط بعملية التطبيق بتفصيل أوفى. ورائع أن تطبق الخطط الاستراتيجية كلها فوراً وبشكل سلس، لكن هذه ليست هي الحال في أغلب الأحوال. من هنا، كان سعينا في الفصول التالية إلى مساعدة الإداريين والمخططين الاستراتيجيين في المدن الجامعية كي يعالجوا بعض المشكلات التي قد يواجهونها بحيث يتمكنون من تطبيق خططهم بنجاح.

