

7

تكييف الأنظمة المعيارية الصناعية للاستعمال في الجامعات

لا شيء بحد ذاته قابل للتقليص أو غير قابل للتقليص إلى شيء آخر. ولا يوجد تكافؤ دون العمل على تحقيق التكافؤ.

(Latour 1988a)

مقدمة

الحق أن الجامعات تكوّن بعض أقدم المؤسسات الراسخة في العالم الغربي - أقدم كثيراً مثلاً من شركات ملكية الأسهم المشتركة أو حتى أنظمة الدول البيروقراطية - وعلى الرغم من التغيير في شكل ووظيفة وأنماط الجامعات، فإن أحدث الجامعات لا تزال تحتفظ ببعض الروابط، مهما كانت ضعيفة، مع سالفاتها في القرون الوسطى. بطريقة مماثلة، بينما تختلف المؤسسات التي تحمل اسم «الجامعة» اختلافاً كثيراً من حيث بنائها ووظيفتها وشكلها، فإن حقيقة أنها تختار أن تسمى نفسها جامعات بدلاً من أي من الأسماء البديلة تدل على رغبتها بالتمسك والمشاركة في هذا التقليد الذي يعود إلى آلاف السنوات.

لذلك، من المفري من ناحية أن نرى الجامعة بصفتها شيئاً مختلفاً أو منفصلاً عن المنظمات الأخرى - بصفتها مؤسسة مميّزة في العالم الحديث. يصف بولدرستون على سبيل المثال كيف نمت الجامعات تاريخياً على شكل مؤسسة كانت، ولا تزال إلى حد ما، «مميّزة» تتمتع «بمكانة مستقلة في المجتمع وبحق اختيار أعضائها ووضع أهدافها والعمل على طريقتها الخاصة» (Balderston 1995: 2). ومن ناحية أخرى، من الواضح أيضاً أن هناك تشابهاً بين الجامعات والمؤسسات الأخرى. مثلما يقول لوكوود: «تواجه الجامعات من حيث كونها مؤسسات مشكلات كثيرة شائعة في جميع المنظمات الحديثة» (lockwood 1985: 29)، بما

في ذلك على سبيل المثال مشكلات تنسيق الموارد، والتحكم بالتكاليف، وحث وتسهيل الموارد التجارية بين الجامعيين، وغير ذلك. وهكذا يمكن المحاججة أنه بما أن الجامعات تعاني من مشكلات مشتركة مع طيف واسع من المنظمات، لذلك فإن الأدوات المعيارية لتحليل المنظمات المعاصرة والتدبير المؤسسي - بما في ذلك أنظمة الحاسوب التي تستعملها الشركات الكبيرة في أرجاء العالم، مثل أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية - يمكن أن تطبق تطبيقاً مشابهاً في الجامعات.

حاول بعضهم حل مسألة الفوارق والتشابهاً هذه بطريقة مثيرة للاهتمام. فيزعم لوكوود على سبيل المثال، أن الجامعات فريدة فقط لأنها تتصف بتركيب معين من الصفات مثل تعقد الهدف، وتحدد قابلية قياس الناتج، واستقلالها واعتمادها في آن واحد على المجتمع الواسع، وتوزع مكونات السلطة والتفتت الداخلي (Lockwood 1985: 31-2). في حين أن المؤسسات عامة قد تتصف بوحدة من هذه الصفات أو المكونات، فإن التركيب المحدد للمكونات ضمن الجامعة هو الذي يجعلها «فريدة».

لا يهدف هذا الفصل إلى محاولة حل مسألة التشابه/الاختلاف بطريقة أو بأخرى (وذلك غير ممكن أصلاً)، أو حتى تقويم ملاءمة الشكل الجديد من النظام الحاسوبي للجامعات. بل نريد عبر وضع تقرير عن دراسة مفصلة على تطبيق نظام تخطيط الموارد المؤسسي ضمن الجامعة أن نستكشف كيف تنشأ بعض هذه الفوارق والمتشابهات نشأة فاعلة «وتولد في الوجود». كان يُنظر إلى أنظمة تخطيط الموارد المؤسسي في البداية من منظور ضيق محدود ضمن مجموعة من الافتراضات حول كيفية عمل المنظمات، ثم توسعت الأنظمة، بينما كانت تطبق باستمرار في المحتوى الجديد، لتشمل مجالاً يتوسع توسعاً سريعاً من الأعمال والصفات التنظيمية. شملت هذه الصفات في النظام على شكل نماذج وقوالب جاهزة لعمليات إدارة الأعمال، يُنظر إليها على أنها قابلة للتطبيق على أنواع متنوعة من المنظمات المُستعملة، وينص كتيب الشركة المزودة للبرنامج على ذلك بوضوح. ويمكن أن ننظر إلى هذا من ناحية على أنه تطبيق عملي لنظرة لوكوود: تعتمد

مثل هذه الأنظمة أساساً على فكرة أن المنظمات تحتوي على عناصر مشتركة، ويمكن لمنظمة ما أن تولّد «حلها المنفرد» الخاص عبر جمع عدة نماذج أو قوالب في حين تبقى مدعومة دعماً كاملاً بنظام حاسوبي كل مكوّن فيه «من أفضل النوعيات». كما سنرى لاحقاً، لا تمثل هذه النظرة الواقع، على الأقل بالنسبة للجامعات.

في المؤسسة التي أجرينا فيها البحث اللازم لكتابة هذا الفصل، كان عدد من السياسات والعمليات في الجامعة قد خضع لعملية وضع المعايير. ونريد أن نوضح أنه يمكن النظر إلى وضع المعايير على أنه طريقة من العمل تُجلب فيها الإجراءات والعمليات والمعالجات مشابهة لنظيرتها في النظام ومن ثم للأشكال الأخرى من المنظمات¹. مع أننا نريد أن نُظهر أن هذا يحصل جزئياً عبر خيار واعٍ، فإن العملية تُجرى أيضاً «دون تدبير». لا شك في أن تقليل تنوع الجامعة عملية معقدة. لذلك سنناقش هدفين أساسيين آخرين لتوضيح الطرق المحددة التي تعاملت فيها الجامعة مع النظام، وكي نظهر كيف يخضع نظام تخطيط الموارد المؤسسي أيضاً إلى تغييرات كثيرة. ويترافق تطبيق كل من هاتين العمليتين مع صراع، حيث لا يحصل توحيد الفوارق والمتشابهات ببساطة ضمن الحدود الضيقة لفريق المشروع (مع أن ذلك جزء مهم من العملية) بل حصيلة مجموعة معقدة من العلاقات بين الجامعة والنظام ومزوديه، وبينها وبين الأقسام المختلفة فيها والمنظمات الأخرى التي تطبق البرنامج تطبيقاً مماثلاً.

لكن قبل أن نقدّم نتائجنا العملية، من المفيد أن نقدّم أولاً: مراجعة مختصرة للأفكار والمفاهيم النظرية التي تعتمدها الدراسة، وثانياً: معلومات عن خلفية المؤسسة والمشروع الذي يتم فيها، وأخيراً وصف مختصر لأنظمة تخطيط الموارد المؤسسي.

الخلفية النظرية: دراسة «الترجمة» و«السير»

يركّز هذا الفصل على العلاقة الناشئة بين مزودي النظام الذين يحاولون مد تقنياتهم لتشمل أكبر قدر ممكن من المواقع ومؤسسات التعليم العالي المصممة على الاستثمار في فوائد برامج تشغيل الحاسوب المعيارية والحفاظ في الوقت نفسه على صفات مؤسساتية

وتنظيمية معينة ودعمها وفي حالات عديدة تطويرها. كي نفهم الآليات المتنوعة التي تعمل هنا -إدخال أنظمة وممارسات عمل جديدة، إضافة إلى إعادة رسم شكل مكونات متنوعة- تبيننا منهجية اجتماعية دقيقة منقحة اعتمدنا فيها طيفاً من المنظورات من نظرية شبكة الفاعلين، وعلم اجتماع العلم والتقنية، ودراسات الثقافة المادية.

لم تُجر حتى الآن سوى دراسات قليلة حول تطبيق أنظمة واسعة النطاق في الجامعات. يذكر كاننغهام (Cunningham et al. 1998) قدرة برنامج تخطيط الموارد المؤسسي على إعادة رسم المظاهر التنظيمية، لكنه لا يقدم أدلة عملية لإظهار أو دعم مثل هذه الادعاءات. في حين أجرى هايسكانين (Heiskanen 2000: 7) بالمقابل دراسة مفصلة، لكنه استخلص أن مثل هذه الأنظمة المعيارية غير ملائمة لأن الجامعات مؤسسات «فريدة، خاصة من حيث عمليات اتخاذ القرار. ولكن، كما نريد أن نحاجج، يمكن إدراك وفهم أهمية هذه الأنظمة أفضل إذا امتنعنا عن النظر إلى الجامعات (وفي هذا الصدد أيضاً أنظمة الحاسوب) على أنها كيانات مستقرة أو أنها تتصف بخواص «ثابتة في واقع الأمور» (على نمط لوكوود أو هايسكانين). ونريد بدلاً من ذلك أن نستكشف بعض العمليات التي قد تولد هذه الخواص بصفاتها «تأثيرات». ظهرت أشهر الشروح النظرية لهذه الحركة في كتابات (نوربرت إلياس) و(مايكل فوكولت)، ومؤخراً في تفكير نظرية شبكة الفاعلين، حيث أظهر بدقة شديدة كيف يشمل تطوير العمليات والممارسات العلمية والتنظيمية والدواوينية في الوقت نفسه تطويراً للمؤسسات العلمية (Latour 1988a)، و«الدولة الحديثة» (Bowker and Star 1999).

أكثر من ذلك، هناك عدد من الاصطلاحات والمفاهيم مرادفة لمنهجية شبكة الفاعلين، تتضمن النظر إلى العالم من حيث ظهور «شبكات فاعلين» منافسة، حيث تُجمع عناصر مختلفة أو «تُدرج» ضمن تجمّع قادر على «العمل وحدة واحدة» (Latour 1987). هناك عمليات مستمرة من التغيرات متعددة الاتجاه أو ما يسمى «الترجمة» تكون جزءاً من إنشاء هذه الشبكة، حيث يقوم أحد الفاعلين بمحاولة توجيه أهداف الآخرين في اتجاه جديد. لكن الفاعل يجد في كثير من الأحيان أن طريقه هو قد تحوّل. أخيراً، تقترح المنهجية اقتراحاً مثمرًا يفيد أن القيام بالعمل اللازم للقيام «بالترجمة» لا

يقتصر على البشر بل تستطيع «الأشياء» القيام به عبر ترجمة المصلحة الضرورية لبناء شبكة الفاعلين والحفاظ عليها، ولذلك يجب أن تعطى الأشياء غير البشرية أيضاً مرتبة الفاعلين (Callon 1986a).

إضافة إلى الاعتماد على فكرة شبكة الفاعلين، نودُّ أن نأخذ شيئاً من تاريخ هذه الأنظمة أو «سيرتها» - من ناحية ما جلبته معها وماذا يعني هذا للمجموعات الجديدة من المستعملين؟. استعمل أبادوراى (Appadurai 1992)، ولا سيما كوبيتوف (Kopytoff 1992)، اللذان كتبا من منظور الدراسات على الثقافة المادية، فكرة «السيرة biography» لوصف الأشياء الراسخة وهي تنتقل وتُبنى وتتقح حسب حاجات كل مكان جديد. يزعمون أن السيرة تبين العلاقات والمعاني المختلفة التي تربط شيئاً راسخاً في مجتمع ما مع فاعلين ومجتمعات في مكان آخر تعنيه لهم. يؤكد كوبيتوف أن: «الأمر المهم في تبني الأشياء الغريبة - والأفكار الغريبة - ليس حقيقة تبنيها، بل طريقة إعادة تعريفها ثقافياً وطريقة استعمالها» (Kopytoff 1992: 67).

إن من فوائد منهجية السيرة للأشياء، مع منظور شبكة الفاعلين، أنها «تجعلنا حساسين» لديناميكيات فاعلة متعددة بينما تُترجم هذه الأنظمة من محتوى تنظيمي عام أو تجاري إلى تصور جامعي محدد. ويتوافق هذا مع المنهجية التي اقترحها ويليامز (Williams 1997) الذي يعارض الدراسات التي تركز ببساطة على «مرونة» التقنية وعلى قدرتها الكامنة في إعادة التأقلم مع وضع جديد، دون النظر بعين الاعتبار إلى تعقيدات وآليات ما يصفه بمحتوى اجتماعي وتاريخي واسع للتقنية².

إعادة بناء الجامعة، تكيف نظام تخطيط الموارد المؤسسي

أصبح استعمال أنظمة الحاسوب العامة التي تتبعها الشركات شائعاً بدرجة متزايدة - ليس في الجامعات فحسب. وبعد أكثر من ثلاثين سنة من تطوير أنظمة الحاسوب، في أنواع متنوعة بازدياد من الكيانات المؤسسية والتنظيمية، لم يتم تطوير سوى قليل من الأنظمة اعتماداً على الأبحاث. بدلاً من ذلك، أنشئت معظم أنظمة الحاسوب المؤسسية التي تستعمل على نطاق واسع بتبني عناصر موجودة في محتوى تنظيمي جديد. ولم تعد

الشركات والمنظمات تفوّض بناء أنظمة ورزم يوصى عليها مسبقاً، بل أصبحت تتبنى بدلاً من ذلك حلولاً عامة لمحتواها المحلي (انظر Brady et al, 1992). إن فوائد الحصول على برامج تشغيل «مجربة ومختبرة» إضافة إلى فوائد التحسين المستمر والمنتجات الجديدة تعد طاغية على الافتقار لخصوصية الجودة في هذه الأنظمة. فأنظمة برنامج تخطيط الموارد المؤسسي مثال على ذلك: وُضع النظام في البداية للاستعمال ضمن الشركات الصناعية، وانتشر بسرعة ضمن المنظمات الأخرى حتى صار ينظر إليه اليوم على أنه معيار واقعي لاستبدال الأنظمة التراثية في شركات متعددة الجنسيات (Parr and Shanks 2000).

والمؤسسة التي يعتمد عليها هذا الفصل هي جامعة مدنية كبيرة موجودة في المملكة المتحدة، نسميها الجامعة المدنية الكبيرة. والمنطق وراء تبني المشروع كما يشرحه نائب رئيس الجامعة المسؤول عن المشروع والمناصر له كان استبدال الأنظمة الموجودة التي كانت تعد محدودة، ودعم إعادة بناء جذرية لنظام تدبير المعلومات في المؤسسة على الشكل الذي توصي به دراسة استشارية. وارتباطاً بهذا، كان يُؤمل أن النظام الجديد (المسمى برنامج تخطيط الموارد المؤسسي) سيَشجّع تطوير العمليات والممارسات التي يشيع وجودها في الشركات الكبيرة وتسمى «أفضل الممارسات لإدارة الأعمال»:

أعتقد أن سبب اتجاه الجامعات الكبيرة جميعها إلى استعمال [برنامج تخطيط الموارد المؤسسي] هو ظهوره في بيئة متعددة الجنسيات، حيث تقوم الشركات متعددة الجنسيات جوهرياً بتكوين بنى غير مركزية يعطى فيها مديرو خط الإنتاج كثيراً من الاستقلال الذاتي والمسؤولية ضمن إطار من كيان الشركة الشامل؛ حيث يكون دور الإدارة على المستوى العالي هو الإشراف على إدارة الأعمال شمولاً واتخاذ قرارات استراتيجية وهكذا.

(مقابلة مع نائب رئيس الجامعة المناصر للبرنامج)

أنتج نظام تخطيط الموارد المؤسسي، شركة تصميم برامج أوربية كبيرة وهو يتضمن عدداً من النماذج التي تتعامل مع وظائف أو مظاهر محددة من الجامعة، تشتمل على المالية، والموارد البشرية، وإدارة المشروع (وفي النهاية) سجلات الطلاب. ويتضمن المشروع طيفاً واسعاً من الفاعلين. ويشمل هذا إدارة الجامعة والإدارة المركزية، وبائع

البرنامج نفسه، وعددًا من الشركات الاستشارية. ويقع في لب برنامج تخطيط الموارد المؤسسي قاعدة بيانات للعلاقات، كبيرة ومعقدة تشمل في النهاية معلومات عن مكانة الموظفين والطلاب والأبنية والأدوات والوثائق والمعاملات المالية.

التكييف

زعم مناصرو برنامج أنظمة تخطيط الموارد المؤسسي أن هذه الأنظمة تتمتع من حيث الكفاية التنظيمية بقابلية التطبيق الشامل. لكن على الرغم من هذا الادعاء المفرط، هناك أدلة متنامية على النقيض. كثيراً ما يجد الذين يتبنون البرنامج أن الافتراضات المشمولة ضمن هذه الأنظمة حول طبيعة المنظمات وطرق عملها تتعارض مع البنى وممارسات العمل القائمة³. ويقر مزودو هذه الأنظمة في الحقيقة في كثير من الأحيان التنوع التنظيمي ويحاولون أن يستوعبوه عبر الإضافة المستمرة لنماذج جديدة خاصة بقطاعات معينة. أكثر من ذلك، يمكن تسوية كثير من التضاربات المحلية بين النظام والمنظمة، من وجهة نظر البائع، عبر تكييف النظام حسب الطلب. وتسوق هذه الأنظمة في الواقع على أساس مرونة تصميم نماذجها، والقدرة على الاختيار من بين مئات من «قوالب عمليات إدارة الأعمال»، وقابلية تكييف المعايير والأطر. ويصف كتيب المزود للبرنامج هذا بمزيد من التكييف:

يمكنك أن تختار من طيف واسع من الوظائف وعمليات إدارة الأعمال البديلة النماذج التي تريد أن تضعها في قالب نظام مؤسسي داخلي متين يناسب شركتك، حسب متطلباتك الخاصة... وتطابق بين عمليات النظام الرئيسة وبين حاجاتك عبر تفصيل تطبيقات إضافية، نقدمها نحن أو شركاؤنا إليك. أو يمكن لموظفي أنظمة المعلومات في شركتك أن يعملوا ببساطة وسهولة مع فريق التطوير الحري في [الخاص بالمزود للبرنامج] وذلك جزء أساس في نظام برنامج تخطيط الموارد المؤسسي.

يفترض إذاً من المنظمة المستعملة أن تكون قادرة على الاختيار من بين أكثر من 800 عملية إدارة أعمال جاهزة، كُيِّف بعضها سابقاً ليلائم قطاعات معينة⁴، ثم تكييف المركب الناتج محلياً.

ليس من المدهش أن واقع تكييف هذه الأنظمة متفاوت إلى حد ما. لاحظ بولوك على سبيل المثال بعض المشكلات التي تنشأ عندما يكون هناك غموض حول أي أجزاء من النظام يمكن تكييفها، أو أن هناك حدوداً «مبهمة» للقواعد التي وضعها المصممون والمطبّقون (انظر Trigg and Bodker 1994). وأكثر من ذلك، مثلما أنّ تكييف «الأجزاء الخاطئة» من النظام يمكن أن يؤدي إلى مشكلة»، كذلك فإن التكييف الكثير للأنظمة الصناعية المعيارية يمكن أن يؤدي إلى مشكلة (انظر Tierney and Williams 1991; Brady et al. 1992). وقد تعني التكييفات الكثيرة أن النظام قد جُرد من معايير الجهة المزوّدة، ويعني ذلك أنه سيصبح من الصعب استعمال النسخ اللاحقة من البرنامج أو الاستفادة من القدرات الجديدة للبرنامج، التي هي السبب الأصلي الذي دعا لاستعمال هذه الأنظمة في الأساس.

تقف التكييفات غير المنظمة والمحلية الكثيرة في أحد طرفي السلم بينما توجد على الطرف الآخر مشكلة عدم تكييف البرنامج على الإطلاق. هناك على سبيل المثال أدلة متزايدة تدل على أنه بسبب العدد الكبير من التناقضات التنظيمية والتقنية التي تنشأ أثناء محاولة التكييف (انظر Hanseth and Braa 1998; Ciborra 2000; Walsham 2001)، وبسبب الطبيعة المعقدة والوقت الطويل اللازم لكل تكييف، فإن المطاف ينتهي بمعظم من يتبنى البرنامج إلى تكييف منظماتهم على النظام بدلاً من تكييف النظام على منظماتهم (Koch 1999; Markus et al. 2000). وجدت إحدى الدراسات على سبيل المثال أن 5 في المئة فقط من 1,000 منظمة سُئلت بهذا الخصوص، أنها حاولت القيام بتكييف كبير للنظام (Davis 1998). يبدو أنه بدلاً من محاولة إعادة صياغة كل مظهر من مظاهر النظام المعياري (القوالب المختلفة، وحدات النظام، صفات التخويل وغيرها)، تقبل الفرق المؤكل لها التطبيق ببساطة هذه المظاهر «المفترضة» المشمولة في النظام - وهذا مثال على ما أطلق عليه أحد الكُتّاب «قوة الافتراض» (Koch 1999) power of default.

سوف نعود فيما يأتي إلى استعمال الجامعة المدنية الكبيرة لبرنامج تخطيط الموارد المؤسسي. وسوف نبحث أولاً كيف حاولت الجامعة (سلطتها وكبار مديريها واللجان المختلفة) اتخاذ قرارات التكييف. ثم نحلل أنموذجاً جديداً لتنظيم الطلاب يسمى

نظام تنظيم المدينة الجامعية تعمل الجهة المزودة على إنشائه بالتعاون مع الجامعة المدنية الكبيرة وجامعات طليعية أخرى.

بناء النظام والجامعة

في وقت الأزمات ووقت وجود التسليم، لا ينفخ أنموذج السلطات المشتركة.

(مدير مشروع برنامج الموارد التجارية)

عندما أجرينا الأجزاء الأولى من بحثنا، كانت الجامعة المدنية الكبيرة في خضم تطبيق النماذج المالية والموارد البشرية وإدارة المشروع قبل أن تتبنى نموذج تنظيم الطلاب. تضمن العمل على تكييف وتوسيع برنامج تشغيل الحاسوب القائم ليتلاءم مع المحتوى الجديد للجامعة، مشاركة موظفين فنيين وغير فنيين في الجامعة، ومبرمجين من الشركة المزودة للنظام واستشاريين من خارج الطرفين. وللقيام بهذا العمل التأقلمي، كانت المعلومات عن عمليات التنظيم والإدارة الحالية تُجمع وتُمرر عبر السلسلة إلى المبرمجين، الذين كانوا يقدمون ترميزاً اعتماداً على فهمهم للمعلومات التي تلقوها. لكن ثبت في الممارسة أن ذلك عائق كبير. وكانت المشكلة إلى حد ما فيما يتعلق بالمزودين هي أنه لا توجد جامعة تطابق النظام. ما نعنيه بذلك هو أنه على النقيض من العمليات المحددة بدقة أو التسلسل الهرمي والأدوار الموضوعية في النظام، تتألف الجامعة من ممارسات ومعاملات يتم التفاوض عليها محلياً، يصعب تحديد الكثير منها تحديداً دقيقاً أو وضعها في لغة برنامج تخطيط الموارد المؤسسي (انظر على سبيل المثال، وصف مك ناي - McNay 1995 - للجامعة التقليدية ذات السلطات المتساوية في الفصل السادس).

وتم تمثيل هذه النقطة جيداً من خلال محاولات فريق التطبيق لكشف تاريخ ممارسات الجامعة، في المدة الأخيرة المتعلقة بتدبير رسوم الطلاب بحيث يمكن أن تُفحص وتُسوَّغ وتعاد صياغتها لتُشمل ضمن النظام، وفي أحد الحوارات على سبيل المثال، كان الفريق يحاول أن يفهم عملية وضع وتنظيم أصناف الرسوم الدراسية، حيث إن الرسوم الدراسية كانت قد وضعت في النظام القائم لكن لم يكن واضحاً لماذا كانت موجودة ومن اتخذ القرار بوضعها أو حتى من أين جاءت معطياتها؟ وسُجِّل في إحدى أوراق العمل:

يصنف كل برنامج من برامج منح الشهادات حسب تصنيف الرسوم الدراسية ضمن برنامج التنظيم والإدارة الحاسوبية [النظام القائم]. لكن عملية وضع البرامج الجديدة ضمن أصناف معينة غير واضحة وتحصل عشوائياً كيفما اتفق. وكانت المجموعة التي صنفت فيها الرسوم الدراسية معيار مهم ضمن النظام المقترح.

لم يقدم المزيد من البحث أي نتيجة، ولذلك توصل الفريق إلى خلاصة أن الموظفين المسؤولين عن وضع المعطيات كانوا ببساطة «يختلفونها».

إن عملية تحديد وتصديق وتدقيق وزيادة الرسوم كلها غير واضحة. ولا يوجد لدى أي فرد أو مجموعة نظرة كاملة شاملة للعملية كلها أو الغرض منها.

وهكذا، بدلاً من مجرد أخذ الممارسات القائمة وتضمينها ببساطة في النظام، كان على فريق الإدارة أن يضع سياسة لرسوم الطلاب الدراسية وتطبيقها في أرجاء المؤسسة. كنا قد وصفنا في الفصل السابق كيف ولّد النظام عدداً من «المطالبات بوضع سياسة»، وكان عدد المطالبات كبيراً في الواقع إلى درجة أنه كان يجب تخزينها في قائمة بيانات في مركز الجامعة كي يتم التعامل معها في وقت لاحق. والذي يبدو أنه يحصل هنا، مع نشر النظام الحاسوبي، هو وضع معايير للممارسات والأدوار المستخدمة في الجامعة. بعبارة أخرى، الاقتراح هنا هو أن عملية تكييف برنامج تخطيط الموارد المؤسسي تشمل كلاً من بناء نظام مخصص للجامعة وبناء الجامعة نفسها: يتطلب نشر برنامج تخطيط الموارد المؤسسي في الوقت نفسه نشراً لمؤسسة جديدة (أكثر معيارية) لاحتضان البرنامج.

لكن هذا «الإنتاج المشترك» للنظام والجامعة عملية معقدة. وجدنا في فترة لاحقة أن المطالبات بوضع سياسة كانت كبيرة جداً إلى درجة أن عدداً كبيراً من الطلبات بقي ببساطة ضمن قاعدة البيانات دون أن يتوافر الوقت لكبار المديرين للتعامل معه. واجتمعت اللجنة المشرفة على نشر النظام (المكوّنة من عدد من مساعدي مدير الجامعة المؤيدين للمشروع، وأمين السجل، وأمين الصندوق، وعدد من عمداء الكليات، ومديرين كبار) مرة كل أسبوع بغرض حل المشكلات الواردة في هذه الطلبات، لكن حسب قول مدير المشروع، «كان يرد على اللجنة كل أسبوع 20 موضوعاً يجب حلّها، ولم تكن عادة تستطيع مناقشة

أكثر من واحد أو اثنين من الموضوعات الموجودة على اللائحة»⁵. بعبارة أخرى، بدأ نشر النظام بإبراز تنوع الممارسات المحلية في الأقسام ولم يكن بالإمكان تسويتها ضمن النظام، ووُدد العدد الكبير من الموضوعات التي تولدت مشكلة للذين يحاولون تقرير اتجاه الجامعة في المستقبل. نتيجة ذلك، لزم حل معظم الموضوعات ضمن فريق المشروع على أسس تقنية، مما يعني أنه كان على الفريق وضع معايير الخاصة وهو يرسم شكل النظام. وكان هذا يعني في كثير من الحالات مجرد قبول الوضع الافتراضي default setting الموجود⁶.

لذلك نورد هنا مزيداً من الشرح لقوة نظرية الافتراض في التطبيق: إذا كانت الجامعة لا يمكن أن تقرر تفاصيل النظام، يترك القرار الافتراضي لفريق المشروع، ثم في النهاية للنظام نفسه. أما ما يتعلق بتكوين صفة مميزة للجامعات بالنسبة للمنظمات الأعم، فإن الجامعة تنشأ افتراضياً، عبر علاقتها مع النظام كمؤسسة تُعامل مثل أي منظمة أخرى.

من أين تأتي الأمور الافتراضية

بحثنا حتى الآن في كيفية تطبيق النظام اعتماداً على قوة الافتراض، لكننا لم نبحث بعد من أين جاءت هذه الأمور الافتراضية؟ ندكر أن برنامج أنظمة تخطيط الموارد المؤسسي يعتمد على ممارسات وعمليات منظمات مختلفة جداً، بسبب ذلك، كثيراً ما يوصف البرنامج أنه يشمل «أفضل ممارسات إدارة الأعمال». لكن هناك عنصر لا يتوافر في برنامج تخطيط الموارد المؤسسي هو قوالب لإحدى وظائف الجامعة المركزية: مثل تنظيم وإدارة الطلاب. إدراكاً لهذا «التناقض» تطوّر الشركة المزوّدة حالياً وظيفية جديدة يمكن أن تشمل ضمن برنامج تخطيط الموارد المؤسسي نموذج تنظيم طلابي يسمى برنامج إدارة المدينة الجامعية.

والمثير للاهتمام في تصميم النموذج الطلابي هو أنه مبني على فكرة أن الطلاب يجب أن ينتقلوا من أهداف سلبية بيد الإدارة إلى مجموعات رئيسة من «المستعملين الفاعلين» (Pollock and Cornford 2000). ويثير ذلك السؤال الآتي: إذا كان الطلاب سيكوتونون إحدى المجموعات الرئيسية من المستعملين، فكيف فهم المصممون دورهم وهويتهم، إضافة

إلى فهم علاقتهم بالجامعة والموظفين؟ وأكثر من ذلك، عندما ينظرون إلى الطالب على أنه مستعمل، فهل افترضوا أن الطلاب يملكون الكفاية نفسها والحاجات والمصالح مثل موظف يعمل ضمن منظمة تجارية على سبيل المثال، وهو المستعمل النموذجي لنظام برنامج تخطيط الموارد المؤسسي؟ بعبارة أخرى، كيف يدبرون هذا الفارق بين المستعملين النموذجيين لنظام تخطيط الموارد المؤسسي والطالب بصفته مستعمالاً مميزاً للنظام؟ هل كان يوجد فارق حقاً؟⁷

نقّدت مرحلة تحليل المتطلبات جزءاً من عملية معرفة حاجات الطلاب. وتضمن ذلك سلسلة من الزيارات للجامعات الطليعية في البرنامج حيث أجريت مقابلات مع الفاعلين الرئيسيين وتمت مراقبتهم أثناء أداء عملهم. إضافة إلى ذلك، وزّعت مئات الاستمارات التي تسأل أسئلة محددة عن القدرة على الوصول إلى النظام بالنسبة للطلاب الموجودين في المدينة الجامعية، وما هي المعلومات المهمة فيما يتعلق بهم، وما الذي كانوا يستطيعون رؤيته أو عدم رؤيته؟ وغير ذلك. وبعبارة أخرى، كان هناك إقرار أثناء تطوير هذه الوظيفة الجديدة بأن الجامعات لم تكن في النهاية مثل المنظمات الأخرى. لذلك لم يكن حسب هذا المنطق دقيقاً أن نقول ببساطة إن الجامعة تواجه مشكلات مماثلة للمنظمات الأخرى. من الواضح أنه لم يكن يوجد ضمن نظام تخطيط الموارد المؤسسي أي عنصر للتعامل مع موضوع الطلاب بالذات.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يُجعل أي عنصر افتراضي في الواقع بكامله جديداً. مع أن المزود كان يقوم بعملية تصميم وكتابة برنامج حاسوبي للنموذج الطلابي الجديد، فإن «جديد» هنا كلمة فضفاضة في معناها. وكان النموذج في الواقع إعادة بناء لرؤية برنامج تنظيم التدريب والحوادث، وهو نظام يستعمل لتنفيذ برامج تدريب داخلي ضمن المنظمات التجارية، ونموذج العقارات. وجدت الجامعة المدنية الكبيرة أن كثيراً من مظاهر برنامج الحاسوب لا تتوافق مع البنى المؤسساتية القائمة، ومع العمليات ومع خواص وهوية الفاعلين. يأتي عدم التوافق المباشر لأن برنامج تخطيط الموارد المؤسسي مبني على أفكار في إدارة الأعمال مثل المزود والموظف والزبون، ومع أن هذه العناصر

قد تشترك في بعض الصفات مع الأصناف الموجودة في الجامعات فإنها لا تتطابق معها مباشرة. على سبيل المثال، كان ينظر إلى الطالب في أحد أجزاء النظام المكيف لتنظيم السكن الطلابي في المدينة الجامعية على أنه نمط مميز من الموظفين، موظف قد أجرى تدريباً طويلاً ولذلك يعد مستأجراً دائماً للغرفة.

لا يزالون يعودون حتى الآن نموذج العقارات لتنظيم سكن الطلاب. يتضمن هذا البرنامج فقط وظيفة «تأجير» الغرف (فكرة تجارية محضة). ولا يكفي هذا فيما يخص بعض الجامعات. كثيراً ما تكون غرف الطلاب جزءاً من مساعدة الطلاب. ويجب تنظيم نشاطات إضافية أخرى مترافقة مع ذلك (الوجبات مثلاً).

رفض موظفو الجامعة هذا الفهم، وأشاروا إلى أنه لا يستوعب علاقة الطلاب - والجامعة المعقدة. إذ لا «يستأجر» الطلاب الغرف في بعض الجامعات الطليعية على سبيل المثال، بل يحصلون على الغرف بوصفها جزءاً من رزمة مساعدة واسعة. وعُبر عن آراء مشابهة في الجامعة المدنية الكبيرة:

إن نموذج العقاري بعيد جداً عن متطلباتنا إلى درجة أنه من الأفضل لشركة ساب المزودة أن تبدأ من الصفر بدلاً من أن تحاول تعديل النموذج القائم. إن أكثر مواطن العيوب في النموذج العقاري فيما يتعلق بنا هي: أن النموذج مصمم للقطاع العقاري إذ القاعدة هي الإيجار على مدى طويل لمدة 12 شهراً أو أكثر. النموذج غير مصمم لحجم وإجمالي الحركة المميزين لسوق الطلاب، وغير مناسب وضوحاً لسوق المؤتمرات. إن نموذج العقارات غير مخصص لنظام حجوزات البيع التجزئة الذي نبحث عنه.

(مذكرة داخلية)

أدت مثل هذه الأمثلة إلى ظهور توتر بين مستعملي المستقبل الذين وصف بعضهم النظام بأنه مبسّط جداً وتجاري كثيراً. ويبدو بصورة أعم أن المزود لم يتزود بمعلومات كافية عن الجامعات، وصفاتها الخاصة، وطبيعة ودور الفاعلين ضمنها كي يستطيع أن يترجم النموذج ترجمة ناجحة. واعترف مزود البرنامج بذلك عندما أعلنوا أنهم «لم يقدروا تقديراً كافياً تعقّد قطاع التعليم العالي».

يبدو أن الطلاب يشكّلون صنفاً من «المخلفات» Residual category بالنسبة للنظام (انظر Bowker and Star 1999). هناك من ناحية إدارك واضح أن الجامعات مختلفة عن بقية المنظمات: فهناك مكونات لا توجد في المنظمات الأخرى (الطلاب). لكن هناك أيضاً من ناحية أخرى شعور أن هناك تشابهاً كبيراً على مستوى الأساس، وأن الطلاب هم، أو يجب أن يكونوا، أو يمكن أن يجعلوا، مثل صنف الموظفين المؤلف أكثر (بالنسبة للمزود). وأكثر تعميماً، نستطيع أن نقول إنه على الرغم من إدارك أن الطلاب (ومن ثم الجامعات) مختلفون، فإنهم يدفعون مع ذلك دائماً نحو الصورة الافتراضية، أي أن خبرة المزود السابقة مع زبائن برنامج تخطيط الموارد المؤسسي هي التي تفرض نفسها.

التغلب على مشكلة خصوصية الجامعات

هناك مظهر آخر نريد أن نفصل فيه. فعادة ما يختبر المزود النظام بانتظام في المؤسسات الطليعية والمؤسسات التي تبنته باكراً. ولإجراء الاختبار يسافر الموظفون دورياً إلى موقع معين حيث يجلسون في قاعات دروس كبيرة ويعلمون على نماذج اختبارية للنظام. ولقد حضرنا أحد هذه الاجتماعات. في الواقع، ما لم يكن يعرفه الموظفون (ولا نحن) أن ورشة العمل هذه كانت آخر ورشة تقام من نوعها. وخصص معظم الجلسة لتقديم برنامج الحاسوب الجديد، ثم طلب الاستشاريون تعليقات على ملاءمة هذا المظهر من النظام أو ذلك لكل مؤسسة. وكان الهدف الثاني هو البحث عن شكل ما من أشكال الإجماع على ما هي الحاجات المشتركة، إن كان هناك أي حاجات مشتركة، بين الجامعات؟

البحث عن مفهوم

كانت إحدى طرق القيام بذلك هي البحث عن مفهوم عام. على سبيل المثال، كان هناك مناقشة حول موضوع «الإيقاف» holding، أي العملية التي لا يسمح فيها للطلاب بإعادة التسجيل لسنة دراسية جديدة بسبب رسوم تعليم أو رسوم مكتبة غير مدفوعة، أو بسبب الرسوم في اختبار أو عدم دفع إيجار السكن أو غير ذلك. كان الموضوع هو هل يجب أن يسجل الإيقاف يدوياً أم أن يسجله آلياً نظام تخطيط الموارد المؤسسي؟ وحسب رأي إحدى المستشارات، يعد الإدخال اليدوي «تقييداً للنظام»، لذلك، إذا أمكن

للجامعات أن «تحدد تحديداً أفضل» عمليات الإيقاف التي تقوم بها، عندها يمكن جعل العملية «آلية». وبدأت بطلب تعليقات عما يجري حالياً في الظروف المختلفة:

المستشارة: فيما يخص الطلاب ذوي الدرجات المنخفضة. ماذا نفعل بهم. هل نتركهم في حالة من عدم اليقين أم نعطيههم فرصة ثانية؟

جامعة المدينة الجديدة: يعتمد ذلك على الزمن. إذا كان ذلك قبل الجلسة مباشرة ولم يكن هناك فرصة لتحسين درجاتهم، فإننا نرفضهم. أو، بدلاً من ذلك، يمكننا أن نقول إننا لم نقرر بعد. لا يعد ذلك إيقافاً، بل «حالة انتظار».

جامعة المدينة: إذا كنتِ تفعلين شيئاً قد يحسّن درجاتك؟
المستشارة: لا أستطيع أن أعد ذلك إيقافاً، هذه «حالة شرطية».
جامعة ريفية: لدينا «إيقاف جزئي»، لذلك يؤثر الإيقاف في بعض الأشياء....
جامعة المدينة الجامعية الكبيرة: أليس هذا ما يسمى «نصف - إيقاف»..

يتضح من هذه المناقشة أن الجامعات الطليعية في استخدام البرنامج لديها مجموعات مختلفة من القوانين والممارسات المتعلقة بكيفية تعاملهم الحالي مع الإيقاف. وبدا بعد مدة من مناقشة كل من الاختلافات أن المجموعة قد أصبحت في حالة ارتباك حيث لم يعد المشاركون متأكدين مما يجب أن يكون الإيقاف - هل هو «حالة انتظار» أم «حالة شرطية» أو «نصف-إيقاف»⁸.

كان من المثير للاهتمام أن المزود لا الجامعات هو من يحاول تعزيز الفوارق، ربما دون إدراك. ازداد في واقع الأمر انزعاج المشاركين شيئاً فشيئاً من محاولة المزود فهم كل فارق من الفوارق بين الجامعات الحاضرة. هذه العملية مهمة بالنسبة للمزود لأنها تسمح للمفهوم (أي المُفترض) أن يصبح أكثر قوة ومن ثم أن يكون قابلاً للتطبيق في أوسع تنوعات مؤسسات التعليم العالي. أما فيما يخص الطليعيين، فإن هذه العملية، تبدو وهي تُرسم مفيدة لهم أيضاً لأنها تضمن أن كل الحاضرين يستطيعون أن يجدوا حلولهم الفريدة الخاصة ضمن النموذج المعياري.

لكن في مراحل متقدمة، بدأت تظهر عملية تحديد للمدى الذي يستطيع فيه الرواد الاستمرار في التأثير في شكل النموذج. على نقيض البحث عن مفهوم قوي، بدأ كل طلب جديد يسمى «خاصاً بجامعة كذا». وذكرت جامعة البلاد المنخفضة Low County University على سبيل المثال لبقية الطليعيين كيف:

نشعر أنه أصبح هناك خطة لمحاولة تسمية الموضوعات «خاصة بالجامعة حتى ثبوت العكس». ألا يجب أن يكون الأمر معكوساً؟ أليس على المزود أن يبحث عن مفهومات عامة كامنة خلف الأوضاع الخاصة في الجامعات الطليعية المختلفة؟

أكثر من ذلك، حيث لن يكون هناك مزيد من ورشات العمل مع الرواد، فقد أصبح أكثر صعوبة على الجامعة أن تثبت أن حاجاتها مماثلة للحاجات الأكثر عموماً:

علينا الآن أن نثبت أننا لسنا الوحيدين الذين يحتاجون إلى شيء ما، وليس ذلك سهلاً إذا كنا لا نجتمع معاً في ورشات العمل. ويبدو أن المفهومات الرئيسة ثابتة (اعتماداً على بيانات سابقة؟)، و«قليلة». وكل ما لا يطابق يصبح «خاصاً». مثال على ذلك، الجدول الزمني حسب البرنامج وحسب المرحلة. أطلق على هذا «موضوع إرسال تقارير خاص [بجامعة البلاد المنخفضة]»، على الرغم أننا نراه أيضاً في مواقع [جامعة المدينة الكبيرة] و[جامعة المدينة الجديدة] على شبكة الإنترنت.

كان اهتمام المزود ينصب أساساً على استمرار قابلية نقل النموذج. ويتعارض ذلك مع اهتمام الطليعيين الذين بدلاً من أن يطلبوا ببساطة نظاماً مخصصاً محلياً، يطلبون برنامج تطبيق يكون محلياً و شاملاً معاً (انظر Williams 1997)، مكيفاً وافترضياً في آن واحد.

إذا كانوا سيتحدثون من الآن فصاعداً مع كل جامعة وحدها ويبحثون عن حلول لوضعها الخاص، فإنني أخشى أننا سنحصل في النهاية على منتجات مختلفة، وأتينا بعد سنتين سنبدأ بالتخطيط «للعودة إلى المشروع المعياري».

بعبارة أخرى، كانوا يريدون نظاماً يطابق ممارساتهم الحالية لكنهم كانوا في الوقت نفسه يدركون بدرجة متزايدة أن الحصول على «منتجات مستقلة» سيكون ضاراً. فهل

سُيدعم نموذجهم المكيّف؟ وهل سيستطيعون استعمال النسخ الأحدث من البرنامج؟ كان الجواب، الذي كانوا يخشون منه، هو لا. لذلك بدؤوا بالبحث عن الأمور المشتركة في ممارساتهم بتحري مواقع الشبكات والمناقشات أثناء جلسات الاختبار وغير ذلك.

نرى هنا كيف حوّل تطوير النموذج الطلابي النقاش حول هوية الجامعة من نقاش يدور ببساطة حول درجة اختلاف الجامعات عن المؤسسات الأخرى عامة إلى نقاش يتعلق السّؤال فيه بالفوارق بين الجامعات نفسها؟ وفي الواقع، عندما بدؤوا يفكرون في قطاع التعليم العالي، كان هناك تحول آخر، حيث أدركوا الحاجة المتزايدة لتحديد المتشابهات ضمن مجموعة الجامعات المهمة في تطوير النظام.

الخلاصة

كان الموضوع الرئيس في هذا الفصل يدور حول المشابهة أو الاختلاف بين الجامعات والمنظمات الأخرى. لقد حاولنا أن نظهر أن الأمر ليس ببساطة مجرد التحديد السابق لمجموعة من الخواص والعناصر التي تميز الجامعات عن غيرها من المؤسسات، على الرغم من أن هذه هي الصورة التي تعطى لنا في الأدبيات المتعلقة بالموضوع (انظر Lockwood 1995; Heiskanen et al. 2000). لقد أظهرنا أن الأمر يتعلق في الواقع بنشوء بعض الفوارق والتشابهات نشأة فاعلة وولادتها للوجود، وذلك عبر دراستنا كيفية تكييف برنامج حاسوبي مصمم للمنظمات التجارية ليطبّق في الجامعة.

أكثر من ذلك، ركزنا على طبيعة التضاد وظهور الأمور غير المتوقعة في هذه العملية -أي اعتماد درجة نجاح إدراك الفوارق والمتشابهات صراعاً بين شبكات مختلفة من الفاعلين- واستعملنا لذلك أفكاراً مثل الترجمة والسيارة. وصفنا طرق ضم أو ترجمة مظاهر من هوية ودور الجامعة المدنية الكبيرة وممارساتها ضمن النظام. يتوافق ذلك في بعض النواحي مع الأهداف الرئيسية لنائب رئيس الجامعة المناصر للبرنامج، الذي كان يريد جعل الجامعة أقل خصوصية تنظيمياً عبر استيراد «أفضل ممارسات إدارة الأعمال». وهناك ضغط متزايد لإعادة التفكير في كثير من الإجراءات والمفاهيم

انسجماً مع اصطلاحات عملية إدارة الأعمال الجديدة وتسميات برنامج تخطيط الموارد المؤسسي وإن أدى ذلك إلى التشوش والانزعاج.

وصفنا أيضاً الطرق التي وُسِّع فيها برنامج تخطيط الموارد المؤسسي وأُحضر إلى الجامعات. حصل ذلك مع إدراك خصوصية الجامعات وطرق اختلافها عن المنظمات الأخرى مثل المؤسسات، كالاختلافات التي برزت أثناء عملية التكييف مثلاً. لكن كان من الصعب أيضاً التحقق من درجة إدراك هذه الخصوصية: نتج عن تطبيق برنامج تخطيط الموارد المؤسسي «مطالبات كثيرة بوضع سياسة»، إلى درجة أنه لم تناقش قرارات التطبيق مناقشة كافية، ولذلك كان يحصل التغيير في كثير من الأحيان عبر عملية الافتراض. وأكثر من ذلك، انتقل التكييف، حسب قدرة برنامج تخطيط الموارد المؤسسي على ضمه، إلى مستوى القطاع: من الممكن أن تشمل خواص الجامعة فقط إذا كان يمكن إثبات أنها مشتركة مع الجامعات جميعها (وأصبح ذلك أصعب بدرجة متزايدة). أخيراً، حتى عندما شرحت الفوارق وأُتخذت الإجراءات للتأكد أنها مشمولة في النظام، بدا أن النظام كان غير قادر في كثير من الأحيان على التخلص من تاريخه (أي كان البرنامج يعدّ الطلاب مثل الموظفين في برنامج تدريبي، ويسأل: أليسوا هم كذلك؟).

وفي الخلاصة، للممارسات والإجراءات والعمليات التي وضعت مع إدخال هذه الأشكال الجديدة من أنظمة التنظيم والإدارة عواقب مهمة على طريقة إعادة رسم شكل الجامعة، ولا سيما الطريقة التي تطورت فيها علاقات مهمة. ويبدو أن شكل المنظمة الذي يظهر مع تبني نظام تخطيط الموارد المؤسسي، مع الضغوط لتحديث ومراجعة العمليات والتقنيات الداخلية على ضوء التحسينات والنماذج الجديدة والاستجابة لحاجات الجامعات الأخرى (التي لها أيضاً مطالب تتعلق بشكل النظام في المستقبل)، ببساطة مختلف جداً عن الشكل الذي تخيلناه سابقاً لبنية الجامعة التقليدية والعمليات التي تسيطر عليها.

من المعروف جداً أن المعلومات وتقنيات الاتصالات تؤمن حوافز قوية لوضع المعايير، ولإعادة بناء الروابط الداخلية والخارجية عبرها (انظر الفصل الرابع؛ Agre 2000a).

فعلى الجامعات إذا كانت تريد أن تستفيد من برنامج الحاسوب المعياري أكبر استفادة أن تتعلم كيف تدبر عمليات الترجمة المعقدة هذه مع مقاومة الضغوط في الوقت نفسه. ونتساءل، مستعملين أفكار أحد أعضاء فريق التطبيق المبتهج بالاحتمالات المستقبلية التي يمكن أن يقدمها النظام، إلى أي درجة بدأت الجامعة المدنية الكبيرة بالتفكير أن خصوصيتها تدور حول حقيقة أنها أصبحت الآن تملك نظام تخطيط الموارد المؤسسي⁹.

ملحوظات

1. الطريقة الأخرى للنظر إلى ذلك، حسب باول وديماجيو (Powell and DiMaggio 1991) قد تكون اقتراح أن هناك ضغوطاً مختلفة تعمل على توحيد شكل المؤسسة.

2. يعني بذلك الطريقة التي تُطوّر فيها التقنية في محتوى ما، والعمليات والآليات التي تُنشر فيها للاستعمال في أوضاع أخرى. على سبيل المثال، قد «يُغلف» برنامج حاسوب مصمم لزبون ما ويشمل على شكل مكوّن يقدمه المزود للاستعمال العام.

3. يصف دافينبورت (Davenport 1998) الذي بحث في عدة شركات كبيرة على سبيل المثال كيف طوّرت إحدى الشركات ممارسة تقدّم لأهم زبائنها معاملة تفضيلية، تشمل أحياناً شحن بضائع مخصصة لزبائن آخرين إليهم. لكن لم يعد لديهم في ظل نظام تخطيط الموارد المؤسسي المرنة للتعامل مع هذه الطلبات بهذه الطريقة (انظر أيضاً Walsham 2001).

4. تشمل نسخة نماذج الموارد البشرية والمالية التي استخدمتها الجامعة المدنية الكبيرة مظاهر نوعية لمؤسسات التعليم العالي، وسوف تفصّل هذه النماذج أكثر أثناء تطبيقها لتلبية الظروف المحلية.

5. يمكن الحاجة جانباً أن هناك موضوعات تأذت بسبب وضعها على اللائحة: بينما تمت مناقشة الموضوعات التي على رأس القائمة مناقشة شديدة، لم تتل

الموضوعات في أسفل القائمة إلا قليلاً من الاهتمام. ما نراه هنا هو تنظيم قوة اللائحة: ووضع اللوائح طبعاً نشاط أساس ضمن الجامعة (انظر Lockwood 1985). انظر بودن (Boden 1994) لقراءة مناقشة حول دور اللوائح الأوسع في المنظمات.

6. مقابلة مع مدير المشروع.

7. لقراءة مناقشة حول هوية الطلاب، انظر Silver and Silver 1997.

8. كان التشوش كبيراً إلى درجة أن الجميع ضحكوا وعلق أحد الحاضرين أن الجلسة بدأت «تبدو مثل حصة فلسفة!»

9. كانت تلك ملحوظة من إحدى اجتماعات فريق المشروع حيث كان النقاش يدور حول المراجعة الحالية لمكتب الطلاب، حيث كان أمين السجل (وآخرون) يقوم ببحث لمقارنة ممارسات مكتبهم مع ممارسات وعمليات مكاتب الطلاب في الأماكن الأخرى. بدا لأحد أعضاء فريق المشروع أن ذلك بلا طائل: «ما يقومون به هو النظر في ممارسات الجامعات الأخرى. لكن ذلك لن يكون دقيقاً لأننا نملك [برنامج تخطيط الموارد المؤسسي والنموذج الطلابي] ولا تملكه أي جامعة [بريطانية] أخرى - إننا مميزون!».

