

إعادة تشكيل الخدمات الطلابية

روبرت ب كفافيك (و) مايكل ن. هانديبرغ

Robert K. Kvavik and Michael N. Handberg

تتخذ التحولات أشكالاً عديدة إذ يمكن أن تكون هيكلية أو وظيفية، هادئة أو مثيرة، وذات آثار مهمة أو طفيفة على المؤسسات. يمكن أن تكون متطرفة وثرورية تحدث بسرعة فائقة استجابة لضغوط خارجية من أجل التغيير أو يمكن أن تكون تطويرية ومستقرة. يمكن أن يحركها الأعضاء من داخل المؤسسة مع مشاركة وتوقعات واسعة للتغيير، أو يمكن أن يحركها قلة من الأفراد، وغالباً من الأعلى إلى الأسفل مع مستويات متفاوتة من المقاومة للتغيير. ويمكن أن تكون شاملة أو ضيقة وتحدث بكثير من الجعجعة أو بهدوء. وإن جميع تغيرات ما هو مذكور أعلاه ممكنة.

يركز هذا الفصل على إعادة تشكيل الخدمات الطلابية في جامعة مينسوتا ويقدم دروساً للخدمات الطلابية بشكل أوسع. نفترض أن التحولات في مينسوتا تؤثر على كل من الهياكل والوظائف بطرق سريعة ومثيرة وشاملة مع آثار وعواقب مهمة للجامعة. إن مشاركة الموظفين تدريجية وتزايدية في هذا الوقت، ولكن المشاركة الطلابية هائلة ومتنامية. وكانت استجابة وتقبل عامة الناس للتحولات إيجابيين بشكل ساحق.

إعادة تشكيل الخدمات الطلابية

هناك تحولان جديران بالملاحظة بشكل خاص ويمثلان تغييراً هائلاً في الكيفية التي تدعم بها وحدات الخدمات الطلابية المجتمع الجامعي. أولاً، تمر

الخدمات الطلابية بتغيير جوهرى يتعدى المسؤوليات التقليدية لمسك سجلات الطلاب، وإدارة المساعدات المالية والتأييد الطلابي. إنهما يتجهان لأن يصبحا مرتبطين ارتباطاً أكثر إحكاماً بالأهداف الاستراتيجية والأكاديمية والاقتصادية للمؤسسة.

يضع المسؤولون المحترفون عن الخدمات الطلابية بالشراكة مع المسؤولين الأكاديميين تشديداً أكبر على الأنشطة الأعلى قيمة، مثل معدلات استبقاء وتخرج الطلاب، إدارة التسجيل، إدارة الموارد وتوليد الإيرادات، التخطيط الأكاديمي، والتسويق وتقييم الأداء لكل من الطلاب والمؤسسة على السواء. ونتيجة لذلك، فإن قيمتها الداخلية للمؤسسة تزداد وهي تتحول من دور مرفق عام سيء الحظ إلى مساهم استراتيجي في إدارة ونمو البرامج التدريسية للجامعة.

ثانياً، تفسح الخدمات المركزية والموجهة نحو المنتجين المجال أمام الخدمات اللامركزية والموجهة نحو الدارس. ويشمل هذا التحول فرصاً متعددة للمساعدة الذاتية فضلاً عن الوصول إلى المعلومات والخدمات من جانب الطلاب والهيئة التدريسية مع ما يلازم ذلك من سلطة محلية ومسؤولية أكبر. وفي إعادة التشكيل هذه فإن هذا التغيير هو الأكثر راديكالية.

يتزايد تقديم الخدمات إلكترونياً بدلاً من تقديمها ورقياً وبدون وساطة موظفي الخدمات الطلابية- وتزداد إمكانية الوصول إلى الخدمات في أي وقت ومن أي مكان- وإن المحترفين في الخدمات الطلابية آخذون في التحول إلى متعددي المواهب يعملون بمثابة مسهلين ومستكشفين في بيئة تزخر بالمعلومات يتقاسمها المزود والزبون على السواء. وفي بيئة كهذه، يخضع الهيكل التنظيمي الحالي وسبل القيام بالأعمال لتمحيص متزايد ويتعرضون لضغط هائل من أجل التغيير.

الحاجة ونطاقه للتغيير

في العديد من الجامعات- إن لم يكن في معظمها- تكون وحدات الخدمات الطلابية نموذج كلاسيكي للبيروقراطية الويبرية. إنها موجهة نحو القواعد حسبما

يتضح من منشوراتها. وتسهب كراسات عن المساعدة المالية وكتالوجات عن الجامعة في توضيح مجموعة لا نهاية لها من الإجراءات والعمليات لتحديد الأهلية للوصول إلى البرامج وكذلك الموارد. وترتكز القرارات إلى تطبيق مجموعة قوانين على حالات محددة تطبيقاً رسمياً ونزihاً. تكون الأدوار متسلسلة وعالية التخصص ضمن كل وحدة. وتجري الأعمال الرسمية على أساس مستندات مكتوبة تؤسس على قوانين صادرة عن حكومات الولايات والحكومات الاتحادية أو مجلس الأمناء. وإن الاستثمارات المصادق عليها وكتب القواعد والسجلات الخطية للمعاملات مع الطلاب هي سياق التفاعل بين العملاء والزبائن.

وإنصافاً لهذه الوحدات، فقد كان لها جميعاً تأثير مهم في جعل التوزيع العادل للموارد والوصول إلى الفرص في التعليم العالي أمر ممكن. غير أنه ينظر إليها اليوم على أنها بطيئة وغير عملية وغير مرنة وضعيفة التنسيق وغير كفوءة وباهظة الكلفة، وإن أسوأ حالة سيناريو لهذه الوحدات تعمل أحياناً على أساس قيمة ومنظورات ومعلومات مختلفة ذات نتائج سلبية لزيائنها. ويعتبرها البعض بأنها عرضة للدفاع عن مجالاتها واختصاصاتها، وتجد حلفاء عند الحاجة. إن المنافسات والشخصيات عقبات رئيسية تعترض التنسيق واتخاذ السياسات المشتركة حتى عندما يتعلق الأمر بأمور طفيفة مثل تحديد مواعيد نهائية لمناسبات. فمثلاً، إن المواعيد النهائية للمعونة المالية تتعارض أحياناً مع المواعيد النهائية لعمليات القبول والتسجيل وبالعكس بما يعود بالضرر على رضا الطلاب عن المؤسسة.

جادل دولنس (و) نوريس (Dolence and Norris) على نحو مقنع بالحاجة إلى تحويل مؤسسات القطاع إلى مقدمي خدمات موجهة نحو الدارسين. وبالنسبة لهما، فإن العملية البيروقراطية والموجهة نحو القواعد في مجال صنع القرارات يجب أن تفسح المجال لحكم مطلع مع قدرة على الإعلام الذاتي والتصحيح الذاتي. وبدلاً عن خدمات يتحكم بها المزود تقدم في زمن ومكان محددين، يجب أن تعرض خدمات

يسيرها الطلاب والهيئة التدريسية. إن المساعدة الذاتية ولا مركزية المعلومات، والخدمات والسلطة والمسؤولية عاملان رئيسيان.

إن إحدى أقوى أفكار دولنس (و) نوريس هي إعادة صياغة مفهوم الإنتاجية إذ يجادلان بأن الاقتصاد في التكاليف وتخفيض عدد العاملين/الوصول إلى العدد الصحيح، وإعادة الهيكلة جميعها تخطئ الهدف المطلوب، إذ إن تحسين الإنتاجية هو الهدف النهائي ويجب على احتياجات الدارس تسيير مفهوم الإنتاجية. إن التنوع والجودة وتلاؤم الوقت والاستجابة نواح مركزية لإنتاجية عصر المعلومات. ويتبين هذا مع نموذج الإنتاجية البيروقراطي الموجه بكثافة مع العمليات، ودقة الإجراءات، والمخرجات بدلاً من النتائج. إن هدف الوحدة الفوري (مثلاً عدد الطلاب الذين يعطون الجائزة "الصحيحة") يشوش على أحد اهتمامات بلوغ هدف مؤسسي أكبر من حيث الانتهاء في الوقت المناسب ومعدلات التخرج. إن المساعدة المالية بوصفها استحقاقاً تتعارض مع المساعدة المالية بوصفها أداة لتعزيز الموارد لزيادة الدخل إلى الحد الأقصى، وإدارة تشكيل صف دراسي قادم و/ أو مكافأة الأداء.

إن من مسلّمات في مناقشة الإنتاجية التوقع بأن تضيف وحدات خدمات الطلاب قيمة للمؤسسة تتعدى تحسين نوعية النشاطات التقليدية وملاءمة توقيتها مثل مسك السجلات (دولنس (و) نوريس، 1995). في معظم المؤسسات، ثمة توقع قليل بأن يقوم مكتب المسؤول عن التسجيل ومكتب المساعدة المالية بأكثر من تسجيل الطلاب للصفوف، ورفع تقارير عن العلامات، ووضع جداول لقاءات الدراسة، وطباعة المصدقات، وتقديم معونة على شكل منح دراسية، وهبات تبعاً للحاجة، وخبرة أعمال، وقروض. إن جزءاً من المشكلة تنظيمي، والجزء الآخر هو تركة شؤون الطلاب. ليس هناك أي خطأ كامن في أن يكون موقع هذه الوحدات ضمن شؤون الطلاب، إذ إن هذا ترتيب شائع. ولكن الخطأ هو الفهم المؤسسي الأوسع بأنه نظراً لكون هذه الوحدات في قسم شؤون الطلاب، فهي لا تخدم سوى الطلاب وهي ذات

صلة هامشية بالأمر الأكاديمية (مثلاً قبول الطلاب، وإرسال الشهادات، وإعطاء مال للطلاب، أو فرض غرامات عليهم بسبب تأخرهم في الدفع أو التسجيل). فهي تقوم بأمور للطلاب ومن أجلهم. وغالباً ما يحدث أيضاً أن هذه الوحدات، التي هي الأكبر من حيث الموازنات وعدد الموظفين، قد تم تهميشها في شؤون الطلبة لصالح نشاطات طلابية خارج المناهج الدراسية النظامية ولكنها عادة مكتملة لها.

التحول في جامعة مينسوتا

مثلما فكرنا بشأن إعادة هندسة خدمات الطلاب وبناء نظم إدارية جديدة في مينسوتا، ندرك أن هذه الوحدات ونظمها الحاسوبية جوهرية في إدارة برامجها التدريسية- مشروع كلفته 700 مليون دولار سنوياً. إن هذه النشاطات التي تتعدى كثيراً تقديم خدمات للطلاب مرتبطة بإدارة المناهج والتدريس، وبتوليد الإيرادات للمؤسسة وزيادتها إلى الحد الأقصى (خصوصاً الرسوم الدراسية)، واستبقاء وتخرج الطلاب. ويتمثل التحدي في بناء إدراك لهذه الحقيقة.

في الوقت نفسه، يلزم أن نكون أكثر جسارة في استخدام بيانات التعاملات والعمليات التي تولد هذه البيانات (مثلاً تقارير العلامات، تعيينات/ بوسائل تضيف القيمة. هل يمكن أن تكون عملية التسجيل للدورات عملية لتقييم الأداء (مثلاً وقت الانتهاء) ولتخطيط البرنامج الأكاديمي لشخص ما؟ هل يمكن لعملية رفع تقارير عن العلامات وتخصيص هيئة تدريسية للمناهج في آن واحد توليد معلومات عن الإنتاجية والحاجة التدريسية؟ هل يمكننا الاعتراف بدور مدير قسم القبول، والمدير المسؤول عن التسجيل، ومدير المساعدة المالية، وأمين الصندوق، وموظفيهم بوصفهم لاعبين رئيسيين في تسهيل القرارات الأكاديمية الاستراتيجية؟

ثمة حقيقة مسيطرة كامنة في التنظيم الذي يحفز على الحاجة لتحويل الخدمات الطلابية بالأساليب الموجزة أعلاه: المال. حسب تقديرنا، يلزم مبلغ يزيد على 20 مليون دولار لجعل نظمنا الطلابية تساير سنة 2000، ولدعم تغيير في

التقويم النصف السنوي، وفي الوقت نفسه تحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى الطلاب. سيكون من الصعب توليد التزام مالي كهذا إذا كان هدفنا هو المحافظة على الوضع الراهن مع قدر قليل محتمل من عائد الاستثمار.

واجهت وحدات الخدمات الطلابية في جامعة مينسوتا ضغطاً هائلاً خلال السنوات الثلاث الماضية. وكما هو الحال بالنسبة لمعظم الجامعات الأمريكية التي تشغل نظم حواسيب رئيسية كبيرة قديمة دعماً لإدارة الطلاب، فإن برامجنا ليست مسيطرة لمشكلة عام 2000 ويجب إصلاحها أو استبدالها. وقبل عدة سنوات، فوضت السلطة التشريعية بالتحويل من التقويم الربع السنوي إلى التقويم النصف السنوي. ومن الصعب إنجاز تغيير البرامج الحالية داخل الجامعة والتي يتعين إعادة كتابتها برموز سرية وبتوثيق ضعيف. ومما زاد الطين بلة، لم تتمتع هذه الوحدات باحترام الزبائن: الطلاب، الموظفين، والهيئة التدريسية. ومما أثار دهشتنا هو أن إحدى الدراسات أوضحت أنه مع انتقال الطلاب من سنتهم الأولى إلى سنة تخرجهم، ازداد تبرمهم. ونفسر هذه النتائج بأنها تعني أن التكيف مع البيروقراطية بات حتى أكثر إحباطاً وتعقيداً مع تقدم الطالب نحو التخرج.

لربما لا يوجد خريج جامعي تعوزه أمثلة على الطريقة التي تعمل بها البيروقراطية الجامعية. لقد استخدمت كليات جامعة مينسوتا تسعة نظم مختلفة لتحديد العلامات (عددتها اليوم ثلاثة نظم)، أحدها منح الطلاب درجة $F +$ لا يسعنا إلا الافتراض بأن $F +$ أقرت بـ "رسوب بامتياز". تكرر بعض نشراتنا الجامعية الثلث الأول من صفحاتها للقواعد بدلاً من أوصاف المناهج والبرامج. وهذه النشرات رغم طولها تمثل نسخة مكثفة من المجموعة الكاملة من القواعد الموجودة في دليل المساعدة المالية ونشرة التسجيل. إن تكاليف النشر هائلة. يحتاج الطلاب، منذ وقت التسجيل ولغاية القبول، إلى أرطال عديدة من النشرات والأدلة بمثابة مواد مرجعية. وبسبب عدم وجود مراكز تسجيل ذات نافذة واحدة، ولأن

الوحدات الأكاديمية ووحدات خدمات الدعم المركزية على السواء تريد تنظيم عملية التسجيل، يمكن أن يسير طالب تغييس الحظ أحياناً ويجتاز نهر الميسيسيبي مرات عديدة قبل إنهاء التسجيل- هذا إذا سار كل شيء على ما يرام.

تطوير رؤية جديدة

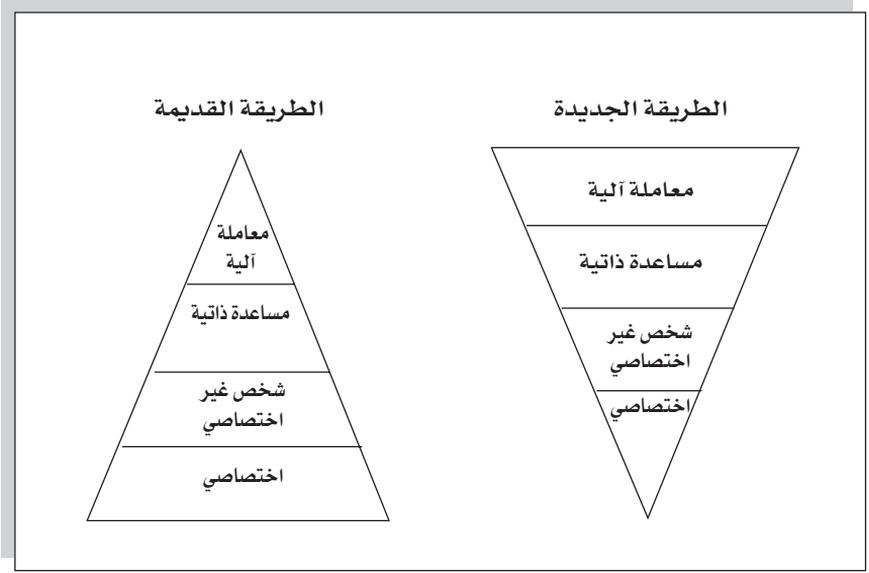
لا يحتاج الأمر إلى عالم صواريخ ليدرك أن النظام القديم كان على وشك الإفلاس وأنه كانت ثمة حاجة إلى تحولات مثيرة. بدأنا بتحويل إجراءات القبول، والمساعدة المالية والتسجيل إلى مكتب نائب الرئيس الأقدم للشؤون الأكاديمية، وقمنا بتعيين موظفين جدد لإدارة الوحدات وقمنا بتبسيط جذري للسياسات. فوضنا شركة (Coopers & L.L.P) تعرف الآن باسم (Pricewaterhouse Coopers) لمساعدتنا في صياغة رؤية جديدة. وطوال المشروع، واصلنا تهذيب الرؤية. وإن رؤيتنا موضحة في الأشكال 1-7 و 2-7 و 3-7 .

المعاملات الطلابية. يصف الشكل 1-7 الطريقة التي تتم بها المعاملات الطلابية: أوتوماتيكياً، بمبادرة ذاتية، أو بواسطة شخص لاختصاصي، أو بمساعدة اختصاصي عالي التدريب. يقترح المثلث الأيسر أن الغالبية العظمى من المعاملات تحتاج إلى مساعدة من قبل أخصائي الخدمات الطلابية- ويتمثل التحدي في قلب المثلث اليساري على رأسه.

إن عدد المعاملات التي تديرها وحدات الخدمات الطلابية عدد هائل. تبغ وتدون مئات الألوف من العلامات ويسجل الآلاف من الطلاب، ويتم تحصيل عدة مئات ملايين الدولارات كرسوم دراسية أو يتم سنوياً منح مساعدة مالية أكبر بكثير. يتم الكثير من هذه المعاملات يدوياً، ورقياً وفي أوقات وأماكن محددة.

إن ما مجموعه بين 75 إلى 90 في المائة من العمليات التي تتم حالياً يدوياً وعلى الورق ينبغي أن تتم إلكترونياً وبدون تدخل مسؤول إداري. علاوة على ذلك، ينبغي ربط هذه المعاملات استراتيجياً للتقليل من مضيعة الوقت إلى أدنى حد.

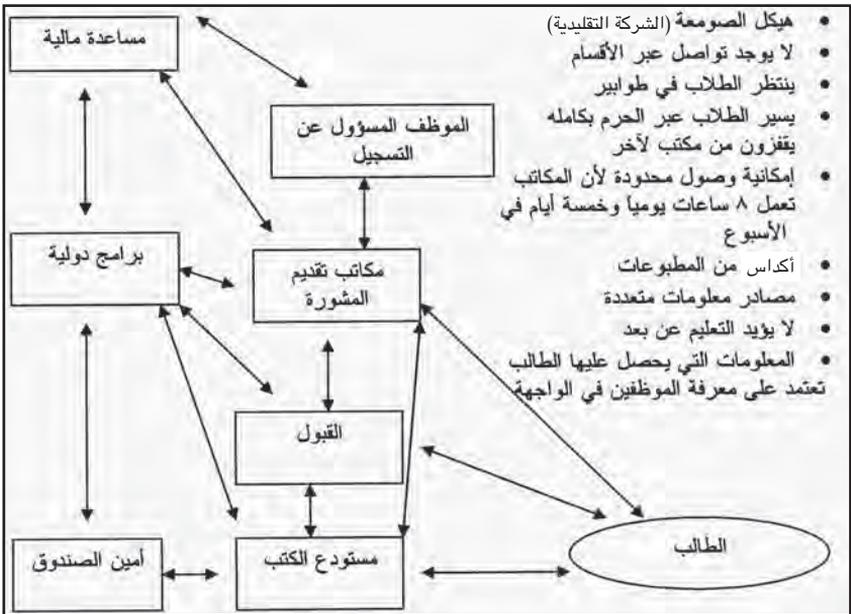
مثلاً، إن التخلي عن مناهج دراسية ينبغي أن يعدل تلقائياً وفي آن واحد المساعدة المالية. وبقيد في الحساب الدائن للطالب، ويبلغ الطالب بالعواقب الأكاديمية و/أو المالية لقراره.



الشكل 7-1 تحويل طرق الخدمات الطلابية

وبالمثل، فإن المعاملات التي يمكن أن يبدأها الطالب مباشرة قليلة للغاية. يجب أن يذهب الطالب إلى المكتب المناسب ويكمل معاملة بمساعدة أحد الموظفين. والأمر الأكثر جسامة هو عدم التمكن من استكمال هذه الخدمات في موقع واحد وفي آن واحد، وإنما الاضطرار للذهاب إلى أماكن عديدة- غالباً مع تكرار الزيارات- من أجل استكمال معاملة أو تصديق. نعتقد أنه يمكن إعادة تصميم عملياتنا على نحو يمكن الطلاب من أن يستهلوا الغالبية الكبرى من معاملاتهم وينجزونها بدقة أكبر وفي الوقت المناسب، حينما وحيثما يناسبهم ذلك. في البيئة الجديدة، يجب أن تكون الغالبية العظمى من المعاملات إما بالغة الأتمتة أو يقوم بها الزبون ذاتياً عن طريق الشبكة.

التصديق الذاتي. من الممكن إدخال مزيد من التحسينات ولكنها تتطوي على تغيير رئيسي في أساليب وثقافة الأعمال. وإن نسبة كبيرة من المعاملات التي تؤديها وحدات الخدمات الطلابية تنطوي على التصديق. يتم اعتماد الطلاب بأنهم مقبولون في الكليات والتخصصات، ودخول الدورات، والمساعدة المالية والتخرج. هل نستطيع خلق بيئة تتيح مزيداً من الفرص للتصديق الذاتي؟ على سبيل المثال، تسمح جامعة كاليفورنيا، بيركلي، للطلاب بإدخال علاماتهم في عملية القبول. ومن ثم لا تراجع سوى طلبات الطلاب المقبولين. وجدت دراسة أجريت في جامعة مينسوتا أن الطلاب الذين يأخذون دورات دراسية بدون تلبية متطلبات أساسي يحققون نتائج أفضل ممن يلبون المتطلب. في رأينا، لن يجازف الطلاب في تحقيق نتائج متواضعة في دورات دراسية يكون استعدادهم فيها أدنى من المطلوب وأنهم أجادوا لكونهم يريدون أخذ الدورة الدراسية. ورغم هذه النتائج، فإننا نشترط متطلبات أساسية

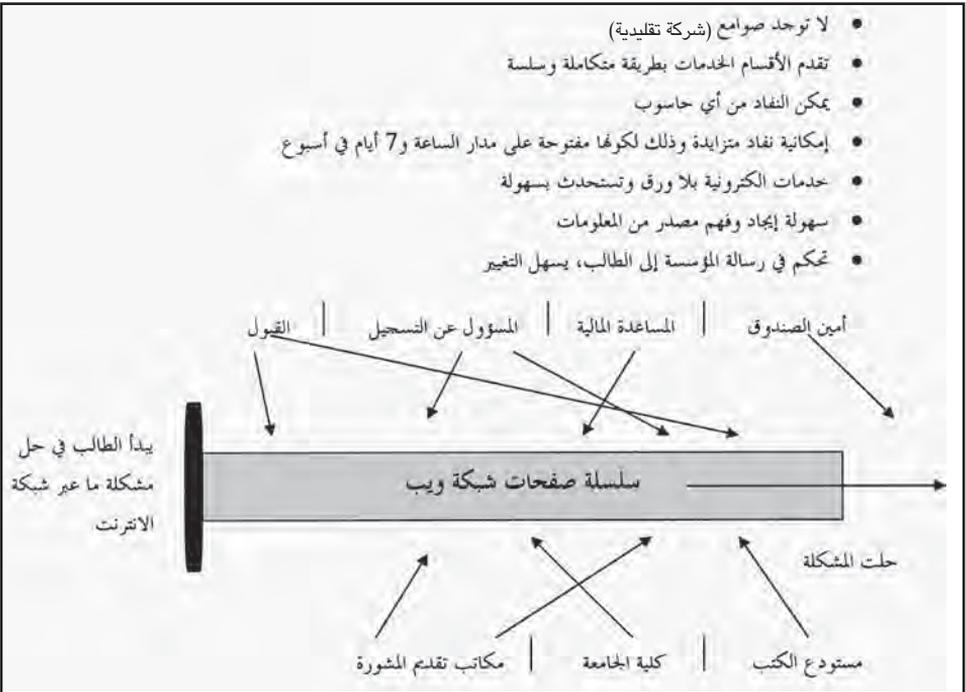


الشكل 7-2 الطريقة التقليدية لتقديم الخدمات إلى الطلاب

تجديد الإدارة

عديدة على الدورات التي ندرسها إذ إن ثقافتنا تظل في غاية الانتظام وتستند إلى الاعتقاد بأن الطلاب لن يتخذوا قرارات صائبة فيما لو تركوا لوسائلهم الخاصة بهم. إن هذه المقاربة لإدارة الطلاب متناقضة مع الرؤية التي أوضحناها. في حال تقديم الأدوات الصحيحة للطلاب، بإمكانهم إدارة تقدمهم الأكاديمي بطريقة أكثر استقلالية عن نظام المشورة الحالي.

التسوق من نافذة واحدة. لا يمكن حوسبة جميع النشاطات، ويحتاج الكثير منها إلى بعض المساعدة من قبل مستشارين مدربين. والتحدي الكامن هنا هو تدريب الموظفين تبادلياً كي يمكنهم الإجابة على مجموعة أوسع من الأسئلة. هذا هو أصل مفهوم التسوق من نافذة واحدة.



الشكل 7-3 تقديم الخدمات إلى الطلاب عبر شبكة الانترنت

يتحدى دور اللاختصاصي الهيكل الصومعي (المؤسسة التلقيدية) الحالي للخدمات الطلابية الذي يشجع على اتخاذ قرارات من قبل أخصائين يتحكمون بالمجالات الوظيفية. في رأينا أصبحت الخدمات الطلابية غاية في التخصص. إذا توفر لموظفينا التدريب الصحيح والحوافز، يستطيع كادرنا الإجابة على مجال أوسع من الأسئلة، مما سيسفر عن بيئة أكثر وداً للمستخدمين. ورغم ذلك، سيظل هناك دور للاختصاصيين (سوف نعالج هذه المتطلبات في مناقشتنا لهيكل مكتب الخدمات الطلابية الجديد). باختصار، يجب أن تصبح وحدات الخدمات في الجامعة تركز على الزبائن وسلسلة بدلاً من أن تكون منظمة في صوامع (انظر الشكلين 2-7 و 3-7).

يجب تصميم النظم والتنظيمات لتزويد الطلاب والهيئة التدريسية والموظفين بكمية أكبر ونوعية أفضل من البيانات وبإمكانية الوصول إليها في الوقت المناسب. وينبغي دمج تلك البيانات وينبغي أن تدعم الموظفين المؤسسيين وكذلك التخطيط الاستراتيجي وضع القرارات. ويجب أن تساعد الوحدات الخدمية في بناء ودعم بيئة يزود فيها زبائننا بمعرفة وخبرة عملية لتطبيق المعلومات على مشكلة معينة. ويجب أن ينسحب صنع القرارات على التنظيم بأدنى حد من التدخل من قبل المسؤولين الإداريين المركزيين (الشكل 3-7).

يجب أن تفسح منهجية الصوامع (الشركات التقليدية) (الشكل 2-7) المجال أمام مقارنة لحل المشاكل (الشكل 3-7). في هذا النموذج، يستخلص الطالب المعلومات من مجموعة متنوعة من الوحدات الجامعية عند الحاجة إليها. وكثيراً ما تتجاوز المشكلة الجاري حلها المهام الموكلة للوحدات الفردية التي تقدم البيانات بعدة طرق. أولاً، التسجيل عملية سلسلة لا تتطوي على التسجيل فحسب وإنما أيضاً على دفع رسوم الدراسة فضلاً عن سحب تحت الحساب من المساعدة المالية. ثانياً، وبشكل أهم، فإن عملية التسجيل ليست الانتساب لدورات دراسية فحسب، وإنما أيضاً عملية تخطيط برنامج شخص ما وتقييم أداء الشخص حتى تاريخه. إنها فرصة لشرح النتائج المتوقعة مثل الأهداف الأكاديمية الشخصية.

الطريقة القديمة الطريقة الجديدة

ينتظر الطلاب في طوابير	←	يمكن النفاذ من أي حاسوب على الإنترنت
الطلاب يسرون تفتح	←	الجميع من حاسوب واحد على نطاق الحرم الجامعي
تفتح 8 ساعات يومياً،	←	تفتح 24 ساعة يومياً، 7 أيام أسبوعياً
5 أيام أسبوعياً		
أكداس مطبوعات إلكترونية،	←	بلا ورق
تعدد مصادر المعلومات	←	مصدر واحد، سهل الإيجاد والفهم
يقرر المكتب توقيت	←	يقرر الطالب توقيت المعلومات والتدفق
المعلومات والتدفق		

الشكل 4-7 نتائج إعادة تشكيل الخدمات الطلابية

إن نتائج إعادة التشكيل مبينة في الشكل 4-7 . ويتحكم الطلاب بازدياد بوقت التسجيل ووتيرته ومكانه . والعملية إلكترونية، وآنية وأكثر دقة .

التخطيط والإدارة. ناقشنا حتى الآن سبل تحسين معالجة المعاملات. رغم أهمية هذه التغييرات وما يلازمها من اقتصاد في التكاليف، فإنها في حد ذاتها لا تغير جوهرياً نموذج الخدمات، كما أنها لا تولد نفس الإنتاجية ورضا الزبائن اللذين نشعر أنهما لازمان في المستقبل. ولن تسمح التغييرات للعمداء ورؤساء الأقسام بأن يديروا بالكامل الموارد التدريسية والبشرية. كما أنها لا تسمح للطلاب بأن يزيد تحكهم بتقديمهم وأدائهم الأكاديمي. وكحد أدنى، يجب أن تكون للنظم ثلاث قدرات إضافية: التخطيط وتقييم الأداء والتسويق.

يمكننا أن نوضح على أفضل نحو أهمية هذه القدرات المضافة بضرب مثال خارج مجال الخدمات الطلابية. قبل سنوات عديدة، ابتاعت جامعة مينسوتا برمجيات لوضع جداول لقاءات الدراسة لتحل محل نظام يدوي كثيف العمالة كانت تقانته الجوهرية عبارة عن بطاقات قياس 5×3 بوصات. إن ما أدهشنا هو أن

الوفورات التي أمكن تحقيقها من خلال قدرة تخطيط برمجية الجدولة ألفت بظلالها مبدئياً وجوهرياً على الوفورات في التكاليف الناجمة عن الجدولة المؤتمتة. ووجدنا انه بزيادة معدلات وجدولة استخدام قاعات الدراسة والإشغال وفقاً لذلك، أمكن إلغاء 25 ٪ تماماً من قاعات الدراسة الموجودة من الخدمة. لا بد أن تحسين القدرة على التخطيط جوهري للنظم الطلابية الجديدة.

المشاركة من أجل النجاح. تلازم بناء نظام تسجيل آلي وإلكتروني مع بناء أدوات برمجية لتسهيل قيام الطالب بتخطيط وتقييم البرامج. وقد ثبت أن إمكانية المقاربة هائلة لا يحدها سوى تخيلنا. وكانت هذه هي الأخبار الطيبة. وكانت المشكلة الزيادة الهائلة في نطاق العمل الذي اضطلعنا به وقلة الموارد الكافية. ونتيجة لذلك، بحثت الجامعة عن مساعدة من القطاع الخاص.

في كانون الأول/ديسمبر 1997، أعلنت جامعة مينسوتا وشركة IBM اتفاقاً بعيد المدى لتطوير منتج برمجية لدعم أساليب ابتكارية للمشورة والأعمال تبشر بأن تحدث تغييراً جوهرياً في الكيفية التي تقدم بها الخدمات الطلابية في الجامعات. سوف يجعل منتج شراكة جامعة مينسوتا وشركة IBM من الممكن للطلاب والآباء والهيئة التدريسية والموظفين أن يخططوا وقيّموا الأداء، ويتخذوا قرارات حكيمة ومنتجة من شأنها دعم الأهداف والغايات الشخصية والمؤسسية على السواء. وسوف يتمكن مستخدمو المنتج من اتخاذ قرارات وإجراءات بطرق يصعب تخيلها سابقاً مع وفورات مهمة في الوقت وزيادة في الإنتاجية.

يتيح منتج جامعة مينسوتا وشركة IBM للطلاب والهيئة التدريسية والموظفين أدوات قوية للتخطيط وكذلك لتنظيم الوقت وإدارة الموارد. يمكن لتخطيط الدورات والبرامج والامتحانات النهائية والمهن أن تحسن في الوقت المناسب إستكمال العلامات. إضافة إلى ذلك، فإن البرامج المعدة حسب الطلب تخدم أهداف الطالب الأكاديمية والمهنية، وتخطيط المساعدة المالية (حتى في المدارس الثانوية بحيث يكون الآباء هم الزبون)، والهيئة التدريسية وتخطيط موارد الدورات.

ستكون الأدوات لتقييم الأداء أيضاً جزءاً من منتج جامعة مينسوتا وشركة IBM يستطيع الطلاب تحديد التقدم المحرز باتجاه درجتهم أو متوسط نقطة علامات مستحبة وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة التي تقول "ماذا لو" أو أسئلة تدقيقية (ليست على نقيض أدوات الأداء في المنتجات مثل كويكن (برنامج محاسبة) Quicken?) تستطيع الإدارة مطابقة موارد الهيئة التدريسية والمناهج مع احتياجات الطلاب. تستطيع الهيئة التدريسية أن تقيم، مسبقاً، القدرة والمصالح الأكاديمية لصف من الطلاب تقوم بتدريسهم. وأخيراً، يتيح منتج جامعة مينسوتا وشركة IBM قدرة على تسويق البرامج وإيجاد مصادر خارجية لمبيعات الكتب ومعالجة القروض.

آثار التحولات

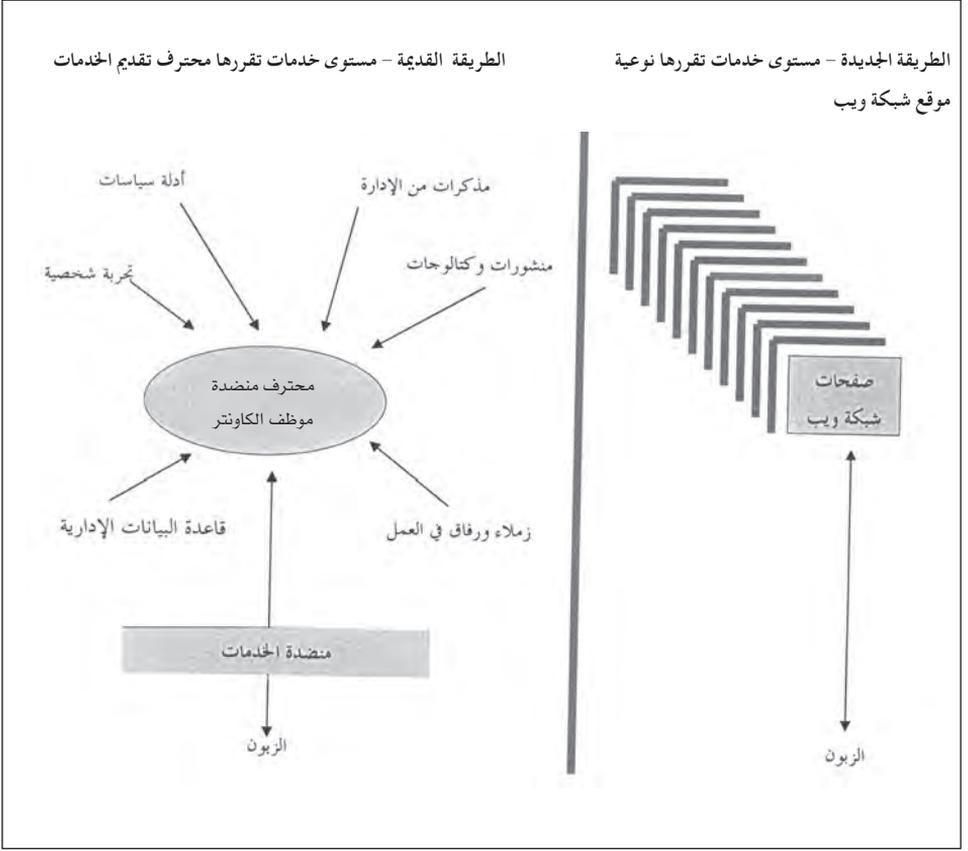
سوف تترتب آثار عديدة على هذا التحول. يتيح مزود ودليل المناهج مثلاً واحداً. وبواسطة مخطط ودليل المناهج، يتوفر للطلاب بسهولة كم هائل من المعلومات عن خلفية مدرسيهم واهتماماتهم ومنجزاتهم. وتتراوح المعلومات بين سمعة البرامج الأكاديمية وحتى قيمة الكتب وتوفرها.

إن ما يبرز هنا هو نظام طلابي متكامل مع أدوات تحليل وإدارة موارد قوية لها آثار مهمة على الطريقة التي تسيّر بها الجامعة أعمالاً جوهرية عديدة. أولاً، نضع نظام إدارة تدريسية تمكن العمداء ورؤساء الأقسام من تحمل المسؤولية والمساءلة عن القبول وإدارة الموارد التدريسية من أجل تلبية مطالب الطلاب بشكل أفضل، وتسويق المناهج والبرامج وتقييم وتثمين الأداء، بما في ذلك إيرادات الرسوم الدراسية. ثانياً، تغير جذرياً علاقات ومسؤوليات المشورة بين الطلاب والهيئة التدريسية والموظفين.

تحقيق الرؤية

سرعان ما أدركنا أن تحقيق الرؤية الجديدة تحتاج إلى تغييرات هائلة ليس في إجراءات وتقنية الأعمال فحسب، وإنما أيضاً في تنظيم الخدمات الطلابية ومجموعات مهارات موظفينا. يوضح الشكل 7-5 التنظيم القديم والجديد.

تجديد الإدارة

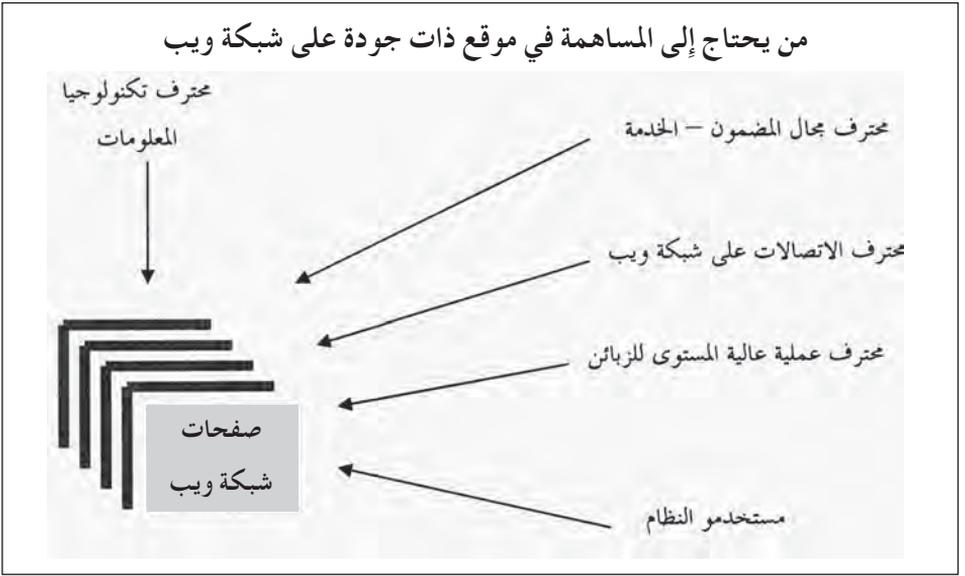


الشكل 5-7 مقارنة أساليب تقديم الخدمات

اليوم، يقدم اللاختصاصيون أو الاختصاصيون الخدمات من وراء المناضد ويساعدون الطلاب على حل المشاكل. وإن المسؤول الإداري موضع تقدير لأنه قد استوعب مجموعة هائلة من المعلومات التي يحتاجها الطلاب لمواصلة نشاطاتهم الأكاديمية. وتسمح رؤيتنا للطالب بأن يتجاوز المنضدة وذلك بأن يتجه مباشرة إلى مصدر المعلومات ويستحدث برمجية تكون بمثابة دليل لاستخلاص وتطبيق المعلومات الملائمة. ويدير الطالب البيانات ويستخدمها لحل المشاكل بدون وساطة المسؤول الإداري الفعالة.

أدوار مهنية جديدة

تتمثل إحدى النتائج العملية في الحاجة إلى تدريب المستشارين على أدوار في هذه البيئة الجديدة، إذ بدلاً من الخدمة وراء منضدة (الكاونتر)، يجب أن يعيدوا توجيه جهودهم نحو تصميم وصيانة موقع الشبكة (الشكل 6-7). ومن بين الأدوار التي تصورناها بموجب هذا النموذج هي شخص محترف في تقنية المعلومات؛ شخص محترف في مجال خدمة المضمون؛ شخص محترف في اتصالات الشبكة؛ وشخص محترف رفيع المستوى في مجال إجراءات الزبائن.



الشكل 6-7 الكادر اللازم للنظام الجديد

محترف في تقنية المعلومات. يجرب المحترفون في تقنية المعلومات الفيض الهائل من تقنية الإنترنت الناشئة ويقررون ما هي التقنيات التي ذات القيمة في بيئتنا. وتبلغ قراراتهم المعلومات لاستراتيجية الجامعة في مجال تقنية الإنترنت. إضافة إلى ذلك، يكتب المحترفون في مجال تقنية المعلومات الرماز، ويديرون البيانات، ويوجهون الفريق بكامله، ويساعدونه على فهم ماذا ستسمح لهم التقنية الجديدة عمله وما هي التقييدات التي يمكن أن تفرضها على النظام.

محترف في مجال خدمة المضمون. يكون هؤلاء المحترفون ضليعين في تفاصيل مختلف المجالات الوظيفية التي يخدمها النظام. وتتضمن هذه المجالات إجراءات القبول، والمساعدة المالية، وأمين الصندوق والتسجيل. في هذا الدور، يتأكد المحترف من أن تطبيقات الفريق تلبى حاجات الأعمال الجوهرية للمكاتب والمؤسسة. ولكن لا يزول الأخصائيون في هذا النظام بل توجه طاقتهم نحو تصميم وأداء النظام بدلاً من تقديم النصح والإرشاد لكل مسألة على حدة.

محترف اتصالات الشبكة العنكبوتية. يحدد ويصون المحترفون في اتصالات الشبكة معايير واجهة التطبيق للموقع بكامله. تضر المؤسسات بالطلاب إذ تطلب منهم تعلم طرق وأساليب جديدة لإظهار المعلومات في كل مرة ينتقلون فيها من صفحة إلى أخرى ضمن موقع الشبكة نفسه. وإن مهمة المحترف في اتصالات الشبكة هي التأكد من أن الموقع متساوق وسهل التعلم والاستعمال.

محترف إجراءات الزبائن. يدمج المحترفون الرفيعو المستوى في مجال إجراءات الزبائن خدمات مختلف المكاتب الخلفية بحيث إن الموقع والعمليات التي يخدمها تفوق أجزاءه المختلفة. فبدلاً من مجموعة متسلسلة من الإجراءات التي تحرك الزبون عبر التسجيل وتأمين المساعدة المالية ودفع الرسوم، يستطيع الزبون- من خلال رؤية وجه المحترف العالي المستوى في مجال إجراءات الزبائن- إشغال المهام المتقطعة المختلفة في آن واحد. أصبحت المعاملات والتخطيط وتقييم الأداء جميعها الآن جزءاً من إجراء التسجيل. ويعمل هذا المحترف مع جميع الوحدات المعنية لجلب الأفكار والإبداعية معاً في تصميم موقع مترابط.

أدوار المستخدمين النهائيين. يجب أن يختبر الموقع ويتأكد من صلاحيته الأشخاص الذين يستخدمون النظام. ويجب أن يكون اختبار إمكانية الاستعمال وإشراك المستخدمين النهائيين في عملية التصميم جزءاً لا يتجزأ من تنفيذ العملية. توحى تجربتنا بأنه يجب عدم التأخر في إشراك هذه المجموعة البالغة الأهمية من الزبائن في العملية بل يجب أن يتم منذ البداية.

متطلبات التقنية

يمكن أن تكون متطلبات التقنية النظام الجديد مثبتة للعزيمة. وتشمل هذه المتطلبات البنية التحتية المركزية لتشغيل النظام والتجهيزات التي يحتاجها محلياً المستخدمون الذين بإمكانهم النفاذ للخدمات الجديدة على الشبكة. حتى تاريخه، ربطت الجامعة غالبية غرف مهاجعها، وطورت مجموعة مودم متينة، وبنّت شبكة من مختبرات الحواسيب في سائر أرجاء الجامعة. إضافة إلى ذلك، سوف تلزم الجامعة جميع طلابها بأن يمتلكوا حاسوباً أو يكون لهم نفاذ مباشر للحواسيب. وسيتم استبدال نظم الحواسيب الكبيرة بنظام حواسيب موزع جديد يدعم نظم PeoplesoftTM الجديدة التي هي بمثابة خلفية الشبكة.

الخاتمة

إن تحويل الخدمات الطلابية يجب أن تسيّره رؤية ويجب أن يحظى بالدعم الفعال من قبل القيادة العليا للمؤسسة. ويجب أن تنخرط المؤسسة في عملية جوهرية لإعادة هندسة الإجراءات وتبسيط السياسات. ويجب أن تكون مهياً لاستثمار موارد مالية كبيرة في تقنيات جديدة وفي موظفيها. ويلزم بذل جهد تدريب هائل لأن التحول هو من الناحية العملية تغيير في ثقافة المؤسسة. ويجب وجود خطة اتصالات تربط معاً المكونات العديدة وتجعل الأهداف ومتطلبات التنظيم مفهومة بوضوح ومدعمة في المؤسسة بكاملها.

إن مهمة تنفيذ هذا التحول مثبتة للهمة ولكنها قابلة للتنفيذ. إذا أريد للكليات والجامعات أن تظل قابلة للاستمرار ومنافسة في العقد القادم، ستكون هذه التحولات ضرورية.

المرجع

Dolence, M.G., & Norris, D.M. (1995). Transforming higher education: A vision for learning in the 21st century. Ann Arbor, MI: Society for College and University Planning.
