

## التجديد بوصفه حتمية مؤسسية

رتشارد أ. كاتز (و) ديانا ج. أويلنغر

من الواضح أن التحول إلى ما يسمى اقتصاد المعرفة أو المعلومات جارٍ على قدم وساق، إذ إن الشبكات تربط قطاعات متباينة من اقتصاد العالم وإن القدرة على خلق معرفة أخذت تحل محل اليد العاملة والأرض ورأس المال كمصدر ثروة مسيطر. في اقتصاد معرفة، من البدهي أن يكون التعليم مباشراً بالرخاء. يقول رتشارد توملنسون من مجلة Fortune أنه "في الصين الجديدة حتى الأعمال غير الماهرة، مثل أن يكون المرء بواباً، تحتاج الآن إلى تعليم في المرحلة الثانوية" (توملنسون، 1998).

من المعقول توقع احتمال أن يضع مجتمع واقتصاد عالميان تعززهما المعرفة ويحركهما التعليم الشروط المسبقة لنهضة في الكليات والجامعات الأمريكية التي طالما تمتعت بتفوق عالمي في تقديم التعليم لما بعد المرحلة الثانوية. من المؤكد أن فترة تسعينات القرن العشرين شهدت حواراً جديداً ومثيراً بين رواد الكليات والمربين حول طبيعة التدريس والتعلم، وحول دور الجامعة في التعليم، والمزايا المنهجية للتعلم غير المتزامن، وما إلى ذلك. إن الإمكانيات الجديدة المعززة بالشبكة، مثل إمكانية ربط الأفراد والمؤسسات في بيئات عالمية افتراضية، تحث على تفكير جديد بشأن فن وعلم التدريس.

في حين يحتمل أن تبشر أهمية التعليم المتزايدة بالخير للمربين، ليس من الواضح حتى الآن مقدار ما تدر هذه الأهمية الاجتماعية والاقتصادية الخاصة على

مؤسساتهم. تجتذب الفرص الجديدة التي تتيحها تقنيات المعلومات اهتمام المزودين التعليميين الجدد. لا سيما في مجال تطوير المهارات، فإن المؤسسات التي تتوخى الربح تتحرك بسرعة وعلى نحو حاسم لتعليم البالغين في تطوير البرمجيات وإدارة الشبكات والمجالات التي تتصل بهما. وفي حالات أخرى، فإن مؤسسات جديدة مثل جامعة فينكس أخذت تبرز لتشغل مجالات مربحة في قسم منح الدرجات من مرحلة التعليم بعد الثانوي. في الحقيقة، فإن مؤلفين مثل ديفيز (و) بوتكين (1994) يخمنون أن شركات الغد سوف تؤمن عناصر مهمة من المهمة التعليمية التي تقدمها الكليات والجامعات الحالية.

سوف تعتمد قدرة الكليات والجامعات على انتهاز الفرصة للاحتفاظ بالتفوق في تهيئة الأفراد للمواطنة والرخاء الاقتصادي في عصر المعرفة على قدرات هذه المؤسسات على تجديد أنفسها. يذكرنا وليام ماسي بأن الكليات والجامعات طالما أثبتت هذه الاستطاعة. من بين المؤسسات الست والستين الموجودة بشكل متواصل منذ تأسيس الكنيسة اللوثرية سنة 1530، فإن 62 منها هي جامعات (ماسي، 1997). إن الصلة الدائمة للكليات والجامعات وإمكانية بقائها في وجه الحرب والثورة والاضطرابات الاقتصادية والسياسية تشهد على القيمة الدائمة للتدريس المهيكول وللقدرات التكيفية لهذه المؤسسات. السؤال الهام الذي يواجه روادنا التعليميين هو ما إذا كانت الإمكانيات التي تتيحها الشبكة الدولية والتكامل الفني تمثل أو لا تمثل التغييرات في أدوات التعليم أو إذا كانت تمثل تغييرات جوهرية في الطبيعة بعينها للكيفية التي يمكن بها إجراء التدريس والتعلم. إن أي تفسير لهذا السؤال يمثل تحدي تجديد. غير أن النجاح في التغلب على هذه التحديات سوف يعتمد على تدخلات مؤسسية مختلفة الطباع والشدة وعلى جداول زمنية متميزة.

وعلى نحو ما، فإن استمرار الكليات والجامعات كمؤسسات قد استمدت من عزلتها السياسية والاقتصادية. وبعبارة سياسية، قبلت المجتمعات الديمقراطية منذ زمن طويل الفكرة القائلة إن بحث الباحثين عن الحقيقة يعتمد جزئياً على

انعدام رغبة السياسي في التبحر في العلم والتدريس. إن عبارة البرج العاجي هو عبارة ملائم بقدر ما يعني حماية الأكاديمية من الاتجاهات السياسية والضغط الحالية. وبالمثل، فقد تم عزل الجامعات العامة من السوق وصممت برامج أكاديمية يقل هدفها بتشريب الطلاب مهارات قابلة للتسوق عن هدف تطوير قدرات التنظيم الحرجة هذه التي تهيئ الطلاب للمشاركة طول العمر في مجتمعات ديمقراطية وللرخاء الاقتصادي.

يتعرض مثل جفرسون الأعلى للتعليم الجامعي لتوتر من خصائص السوق الجديدة وللضغط الزمنية للمجتمع الشبكي. إذا كانت المقدمة المنطقية لعصر المعرفة تقول إن كل واحد (وكل شيء) مرتبط بالجميع- في جميع الأوقات- لا تستطيع مؤسسات التعليم العالي المحافظة على مسافة سياسية واقتصادية عن المجتمعات التي تخدمها أو الاقتصادات التي تعمل فيها. ونتيجة لذلك، تواجه الكليات والجامعات تحديات بازدياد لتقديم مناهج تستجيب لاحتياجات السوق، ولتحويل أولويات بعيداً عن الأبحاث وباتجاه التدريس، وأن تغلّب بنوعية متزايدة فاعليتها في مجال التربية وكفاءتها في مجال الإشراف على الموارد. وفي عالم مربوط بالشبكات، فإن الوقت يكون مهماً. في بيئات كهذه، فإن رواد الشركات الذين يواجهون الحاجة لاستثمار مليارات الدولارات في منتجات ذات أطوار عمر تقاس بالأشهر (مثل أشباه الموصلات)، لا يمكنهم تحمل نقص في المهارات في القوة العاملة. سوف يستخدم هؤلاء الرواد الشبكات للعثور على مواهب على الصعيد العالمي وسوف يصبحون عديمي الاكتراث بشكل متزايد سواء بالمنشأ الوطني أو الشهادات الأكاديمية للأفراد المهرة الذين يبحثون عنهم. إن الأفراد الذين يبحثون عن التعليم في إطار كهذا سوف يرون بالضرورة الفرصة الجامعية عبر عدسة التنافسية في سوق العمل. لذلك فإن السؤال ليس ما إذا كانت الكليات والجامعات الحالية قادرة على تجديد أنفسها للمحافظة على وثاقة الصلة والجدبية، إنما السؤال هو ما إذا كانت تستطيع تجديد أنفسها قبل فوات الأوان.

سوف يعتمد تجديد الكليات والجامعات الحالية بنجاح على العمل السريع والمتضافر والمخطط على العديد من الجبهات. تناول هذا الكتاب صراحة البعد الإداري لمؤسسات التعليم العالي؛ البيئة والعمليات والأدوات التي تمكن المربين من تقديم التدريس، وتمكن الطلاب من التعلم، وتمكن الباحثين من إنتاج ثقافة ذات مغزى. إن البصائر التي يعكسها المساهمون في هذا الكتاب توحى بتراث وبال الحاجة للتغيير في عدد من الميادين.

### تجديد القيادة والحاكمية للمؤسسة

توصف الكليات والجامعات بأنها "مجموعات متحوصلة وفوضوية وذاتية التصحيح من طالبي العمل مع فريق صغير من مقدمي العناية المحترمين عند حافة الأعمال التي يتعذر تجنبها" (كيللر، 1983). سواء كان هذا الوصف صحيحاً في واقع الأمر في أيما وقت مضى، من المؤكد للغاية أنه ليس صحيحاً اليوم. إن الجامعة الحديثة أقرب إلى مفهوم Lee and Bowen لمصطلح "multiversity" أي جامعة كبيرة جداً مؤلفة من مدارس أو كليات أو أقسام ذات وظائف واسعة التنوع وذات كادر من الموظفين يعملون في نشاطات غير التدريس وتقدم مجالاً واسعاً من الخدمات التعليمية والاجتماعية واللوجستية والمسرحية والطبية والأمنية وغيرها لعشرات الآلاف من الطلاب والآباء والخريجين وغيرهم. يدير رواد هذه المؤسسات معامل طبيعية مميزة وعالية الاختصاص لدعم أبحاث علمية، وفي حالات عديدة، يديرون موازنات تشغيلية وأموال موقوفة تصل إلى عدة مليارات من الدولارات. تطلب قيادة مؤسسات كهذه بشكل ملحوظ أكثر من مجرد قيمين مبجلين. قد تواجه مؤسسات أصغر، مع أنها أقل تعقيداً، حالة من فرط في الإمداد على المدى القريب وغالباً ما تنخرط في تقديم خصم على أجور التعليم يمكن وصفه في قطاعات أخرى بأنه حروب أسعار. يجب أن يتمتع رواد هذه المؤسسات الآن بطلاقة في لغة التسويق والتسعير وخدمة الزبائن والمنافسة (Selingo, 1998) عديدة هي المسائل التي يطرحها هذا السياق المتغير.

مثلاً، هل بإمكان الجامعات الاستمرار في الاعتماد على قادتهم التأسيسيين لملء الأدوار المتزايدة التعقيد المطلوبة منهم؟ إن الدليل التجريبي والقصصي مثبت للعزيمة. عموماً، يعتقد أن ولاية رؤساء الكليات والجامعات في أيامنا هذه تتراوح بين ثلاث وسبع سنوات. إذا كان من الشروط المسبقة للتغيير المؤسسي المستدام هو وجود رائد منهمك وملتزم لأمد طويل، عندئذ فإن نموذج تطوير ريادة مسيطرة في مجال التعليم العالي تخلق مخاطر. (استناداً إلى مدونة تاريخ التعليم العالي، تقويم إصدار 1998-1999، فإن 5.26% من رؤساء الكليات والجامعات قد خدموا في سنة 1995 في مناصبهم الحالية فترة سنتين أو أقل).

إن القيادة القوية والمستدامة مهمة على نحو استثنائي في الكليات والجامعات بسبب الطبيعة السياسية للتوجيه في هذه المؤسسات. إن الحكاية التحذيرية التي أوردها الأستاذ مايكل فنليسون في هذا الكتاب تذكّرنا بان الثقافة والممارسة الإدارية المتغيرة لا تحدثان إلى حين وما لم يعتق جميع الرواد أهداف التغيير المقترح والعمليات التي تشترك في تحقيق التغيير المرغوب فيه. وإذا أريد استقاء العبر من الصناعة، فإن الكليات والجامعات تجابه ظرفاً فريداً ينطوي على تحدٍ كثيراً ما تكون سلطة صنع القرار في عالم الأعمال واضحة ولا مركزية للغاية. في معظم الجامعات، فإن السلطة السياسية متقاسمة بين المسؤولين الإداريين المركزيين والعمداء، وال نقابات والهيئة التدريسية، في حين يظل العديد من العمليات ونظمها المساندة مركزية. إن حكم الكليات والجامعات فعال في بيئات محمية من الضغوط السوقية والسياسية- في بيئات كهذه، تتم القرارات المؤسسية بالتراضي، ويتم إخضاع الأهداف القصيرة الأجل للخير المؤسسي المدرك الطويل الأجل، ويتم تمكين الأفراد من البحث عن الحقيقة بدون تدخل. في هذه البيئات، فإن قادة الجامعات "يكتشفون الأفضليات من خلال نشاط أكثر بكثير مما يتصرفون على أساس الأفضلية" (كوهين و) مارتش، 1974). في نواح عديدة، فإن هذه الأمور المخالفة للمألوف وآثارها على الريادة المؤسسية تفسر الاستقرار والامتياز الأكاديمي لهذه

المؤسسات. في السياق الراهن من الترابط المتبادل وتضائل العزل السياسي والاقتصادي، فإن هذه النواحي من التوجيه والثقافة تمنع التغيير.

إذا كان تحديد الأهداف هو المنهجية المسيطرة لإدارة تغيير ناجحة، فإن نظام توجيه سياسي يقود الأهداف بشكل سري، يعرقل التغيير. وإذا أصبحت مؤسسة ما أقرب ما تكون إلى الكمال كي تصون نفسها من الضغوط السوقية أو السياسية، من المحتمل أن تكون النتيجة في مجتمع شبكي فشلاً في تبني ثقافة خدمات أو إدراك انكشاف لمنافسين جدد أقل عازلية. وصف جون غاردنر هذا التحدي وصفاً جيداً عندما خلص إلى القول: "لقد أثبتنا الآن أن بمقدور مجتمع جامعي أن يجعل الحياة لا تطاق للرئيس... يمكننا حتماً أن نقاتل بشراسة بالغة لدرجة أنه سوف يمزق إرباً إرباً في العملية (Gardner, Atuell & Berdain, 1985).

يختلف المساهمون في هذا الكتاب مع التقليد. في اختلاف جريء مع تقييدات القيادة السياسية، يصف ديفيد روزيل (الفصل الأول) برنامج مبادرات تغيير جامعي مستمداً من مجموعة صريحة وواضحة من الأهداف المؤسسية. يقع في قلب برنامج جامعة ديلاوير برنامج خلق بيئة العيش والتعلم يضع الطلاب في وسط نظام الخدمات الجامعية. وبالمثل، يصف روبرت كفافك ومايكل هاندبرغ (الفصل السابع) التغييرات الجوهرية في جامعة مينسوتا حيث الخدمات الموجهة نحو المنتجين تستسلم "لخدمات لامركزية وموجهة نحو الدارس، بما في ذلك فرص عديدة للمساعدة الذاتية فضلاً عن نفاذ الطلاب والهيئة التدريسية إلى المعلومات والخدمات مع ما يلزمها من سلطة محلية ومسؤولية أكبر". في واقع الأمر، يقتضي تجديد هذه المؤسسات قيادة متماسكة وتحديداً واضحاً للأهداف، فضلاً عن ثقافة مستجيبة وموجهة نحو الخدمات.

## **تجديد الثقافة المؤسسية والتنظيم والموارد البشرية**

إضافة إلى تجديد المقاربات المؤسسية التي تفضي إلى القيادة والتوجيه، فإن المساهمين في هذا الكتاب مجمعون على وصف تحول قوي إلى ثقافة مؤسسية

موجهة نحو الخدمات. يصف مايكل فنليسون (الفصل الثاني) إعادة تنظيم الأعمال الإدارية لجامعة تورنتو بأنها تنبثق عن رغبة الرئيس برتشارد في جعل الأنشطة والهياكل والأساليب الإدارية لتورنتو "تستجيب مباشرة" للمهمة الأكاديمية للجامعة. يصف جيمس ماكي وشارون كايزر وروس ليا (الفصل الثامن) تحول إدارة الأبحاث الجامعية بأساليب تشدد على تقديم الخدمة للباحثين عبر تخفيض البيروقراطية وإعادة التنظيم لتوزيع السلطة والمساءلة حتى مستوى الوحدة.

إن التحول من ثقافة إدارية تم إيصالها إلى حد الكمال في الدقة (في سياق تقنية منخفضة) إلى ثقافة إدارية تم إيصالها إلى حد الكمال في الخدمات يعتبر مركزياً لتجديد الإدارة الجامعية. و يصفه أيضاً أولئك الرواد في هذا الكتاب بأنه ربما أصعب مجال في التجديد المؤسسي. يصف وندل بريز من جامعة كاليفورنيا، إرفاين، مقارنة سلوكية مصممة لإحداث تغيير ثقافي مباشرة (الفصل الثاني عشر). إن عناصر المقاربة في جامعة إرفاين والتي نالت جائزة شملت تنفيذ مبادئ العمل الجماعي، ومبادئ الفاعلية، وأهداف ومبادئ التبسيط. واستناداً إلى بريز، فإن هذه الأهداف والمبادئ قد "تمت صياغتها عمداً لتغيير القيم وسلوكيات الوضع الراهن التي أصبحت مريحة". من أجل إحداث تغيير ثقافي في بيروقراطيات راسخة، يصف بريز وزميله في الإسهام توماس كونولي (الفصل التاسع) عدداً من التغييرات في نظم وأساليب الموارد البشرية التي إياهما تعزز أو تدعم السلوكيات التي تلائم التحول المرغوب فيه إلى ثقافة إدارية موجهة نحو الخدمات. لقد تم حياكة المداخلات في مجال التنظيم والثقافة والموارد البشرية في سائر أنحاء هذا الكتاب وهي تشمل:

- ◆ تحديد أهداف ومعايير وسلوكيات جديدة للقوة العاملة
- ◆ استحداث أشكال تنظيمية جديدة، بما فيها فرق تغطي جميع الفروع، ومراكز واتحادات لتنفيذ عمليات معينة وغيرها

◆ إلغاء طبقات المؤسسات الإدارية من أجل زيادة امتدادات الإشراف الإداري وتوسيع مسؤوليات الوظائف، وإلغاء الحوافز التي تعطى للأفراد من أجل بناء إقطاعيات إدارية

◆ تعهيد خارجي

◆ خلق برامج لتسهيل إعادة توزيع الأفراد الذين يمكن لأعمالهم أن تتغير أو تفقد

◆ تنفيذ نظم قياس أداء جديدة تستند إلى النتائج ومكافآت للنتائج السلوكية المرغوب فيها مثل خدمة الزبائن والعمل الجماعي

في جميع الأحوال فعلياً، يصف المساهمون في هذا الكتاب مجموعة استراتيجيات متنوعة استخدموها لتدعيم أدوارهم بمثابة وكلاء لتحول مستمر. هذه هي تماماً نظرة موجهة نحو التجديد للمسؤول الإداري الجامعي. وبشكل متزايد، يستخدم مصطلح "شريك" لوصف عدد وفير من العلاقات، بما فيها العلاقات بين المسؤولين الإداريين والهيئة التدريسية وبين المؤسسات وضامنيها الحكوميين وبين الجامعات والشركات.

### **تجديد تقنية المعلومات والموارد والخدمات**

إذا كان تجديد قيادة والتوجيه شرط مسبق لتغيير الكليات والجامعات، وإذا كان تغيير المعايير والقيم المؤسسية هو التحدي المسيطر الذي يواجه المسؤولين الإداريين، فإن تجديد تقنيات وموارد المعلومات في الجامعات فضلاً عن الخدمات التي هي أساس هذه التقنيات هو موجه ومعزز التحول المؤسسي. إن الشبكة- بوصفها الوسيلة المسيطرة حديثاً لتسهيل التواصل المؤسسي- تجعل بالإمكان تغيير الهياكل التنظيمية والتوفيق بين أشكال تنظيمية تعاونية جديدة. باستطاعة رواد الكليات والجامعات التواصل بازدياد في سائر أنحاء الحرم الجامعي وما تعداه وباستطاعتهم التأكد من أن الأهداف المؤسسية الهامة مترابطة ومتصلة بشكل متناسق عبر المؤسسة.

تجعل الشبكات وواجهة المستخدم الشائعة الشبكة العنكبوتية العالمية النطاق من الممكن لمزودي الخدمات للكليات والجامعات إعادة التفكير في استراتيجياتهم ومقارباتهم لإيصال الخدمات وإعادة تنظيمها . على سبيل المثال، يصف توماس كونولي (الفصل التاسع) أساليب الاستخدام التي تشمل:

- ◆ الإعلان عن الوظائف إلكترونياً عن طريق الشبكة العنكبوتية
- ◆ استمارات طلبات ومعدو السير الذاتية يتم الحصول عليها عن طريق الشبكة
- ◆ مسح السير الذاتية وتتبع مقدمي الطلبات على الشبكة
- ◆ إجراء الاختبارات على الشبكة، الخ

يصف المساهمون في كتابة هذا المجلد منطلق الخدمات الجامعية التي تعززها الشبكة بقدر كبير من التنوع والتعمق. يصف جيمس ماكي وشارون كايزر وروس ليا تطبيق تقنيات الشبكة العنكبوتية والشبكة على عمليات تحديد مصادر الجهات الراعية للأبحاث، وكتابة المقترحات، ورفع تقارير عن نتائج الأبحاث، وإضفاء الصبغة التجارية على المعرفة الجديدة من خلال البراءات وحقوق النشر والتراخيص (الفصل الثامن). يصف روبرت كفافيك ومايكل هاندبرغ من جامعة مينسوتا (الفصل السابع) وديفيد روزيل من جامعة ديلاوير (الفصل الأول) كيفية استخدام تقنية وشبكات المعلومات في مؤسستهم لتغيير النماذج الرئيسية لتقديم الخدمات الطلابية الأساسية إلى خدمات تبرز المعاملات المؤتمتة والمساعدة الطلابية الذاتية، وتسهيل استخدام الزبائن، والتسوق من نافذة واحدة.

يعرّف كاتب المقالات مارتن كليغ القارئ بالتجارة الإلكترونية في سياق التعليم العالي ويقترح بأن الشبكات التي تتقل اليوم تعاملات قدرها /2/ مليار دولار يمكنها أن تتقل تعاملات تصل إلى تريليون دولار بحلول سنة 2010 (الفصل الثالث). ويصف مستقبلاً للتعليم العالي حيث سوف يستعرض مقدمو الطلبات للانتساب للكليات والجامعات المواد الوصفية على الشبكات وسوف يتقدمون بطلبات القبول

والمساعدة المالية عبر الشبكة- وسوف يختارون المناهج من كتالوجات إلكترونية، وسوف يتم قيدهم وتسجيلهم ويدفعون لقاء تعليمهم عبر الشبكات. بالطبع، في هذا المستقبل البالغ الشبكية، سوف يتم تقديم مناهج عديدة عبر الشبكات، وسوف يتم النفاذ إلى الموجودات الهائلة لمكتبات الكليات والجامعات عبر الشبكات. وسوف تدل جهود العديد من مؤلفي هذا الكتاب على خلق أحجار الأساس لخلق روابط جديدة بين الجامعات ومختلف أصحاب المصالح الذين تؤدي خدمات لهم.

تذكرنا بولي آن مالكور وجون سميث وتيريزا لوكاردي بأن بيئة تقنية المعلومات الأكثر تعقيداً من أي وقت مضى التي تعزز هذه الأنواع من التحولات المؤسسية تعتمد على شبكات معقدة بازدياد من الاختصاصيين يقدمون التدريب والصيانة والدعم لأعداد لا تعد ولا تحصى من مستخدمي التقنية في الجامعات (الفصل الرابع). يصف هؤلاء المؤلفون تحولاً من الأدوات والأساليب والمقاربات المركزية التي مكنت الحاسب الرئيسي للجامعات من توزيع نماذج دعم ستكون لازمة في بيئات عالية الشبكية وموزعة تنظيمياً. تبلغنا مالكور وزملاؤها عن الحدود المتأصلة في الجهود لزيادة الدعم الفني في بيئات معقدة وغير متجانسة. وهم يصفون مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات المصممة لتمكين المؤسسات من التركيز على مهماتها الرئيسية في التعلم والأبحاث والامتداد بدلاً من هدر الموارد "في مصارعة الحواسيب والتطبيقات والشبكات". وتشمل هذه الاستراتيجيات:

◆ ربط البنية التحتية والمعايير المؤسسية بأولويات المستخدمين

◆ تأمين بنية تحتية موثوقة وممتينة تضمن مستوى من الإمكانية الوظيفية

◆ إدارة بيئة موزعة بطريقة تضمن تلبية احتياجات المستخدمين كافة

تصف مالكور وسميث ولوكاردي البيئات (الثقافية والسياسية والفنية) التي تؤثر على نوع نماذج الدعم التي ينبغي للمؤسسات أخذها في الاعتبار، والاستراتيجيات التنظيمية والمتعلقة بالاتصالات التي يلزم على المؤسسات تطويرها واستخدامها، وبيان لتحديد المسؤولية والسلطة عبر طيف دعم يتراوح بين شديد المركزية وشديد الانتشار.

## تجديد الوحدة

كانت إحدى فوائد الانعزالية التاريخية للتعليم العالي هي تمتعنا بحماية متواضعة من العمليات والضغوط السياسية الأوسع. في الأيام التي سبقت قانون موريل (Morrell)، كانت جامعة الأبحاث وقانون GI بتعليمه الجماعي، والوحدة بين الأكاديمية وهيئاتها التأسيسية واضحة المعالم بشكل أكثر. كانت الوحدة المتماسكة، في الأزمنة الأبسط، يعني ضمناً أنه إذا أرسل آباء من النخبة أبناءهم إلى مؤسساتنا، سوف يعاد هؤلاء الرجال إلى عائلاتهم مهيين للمواطنة في مجتمع تعددي. وإن إضفاء الصبغة الاتحادية على الأبحاث والمساعدة المالية، وتطور الجامعة المتعددة المهام والانفتاح اللافت لمؤسسات التعليم لما بعد المرحلة الثانوية أمام شرائح واسعة من مجتمع متعدد الثقافات بشكل متزايد، قد غيروا افتراضاتنا بشأن التراص المتماسك بين المؤسسات التعليمية وأصحاب مصالحها بطرق جوهرية. إن الطبيعة المتغيرة للعلاقة بين الكليات والجامعات وأصحاب مصالحها تتجسد بدعوات متكررة ومتنافرة الأصوات من أجل زيادة المساءلة. يعكس تنافر الأصوات هذا الأهداف المتباينة للهيئات التأسيسية التي تخدمها المؤسسة الحديثة للكليات والجامعات.

يتم سرد هذه الأمثلة لتوضيح النقطة بأن التعليم العالي يتعرض لضغط متزايد من أجل تحقيق عدد من الأهداف الضمنية والمتناقضة في أحيان كثيرة لأصحاب المصالح. وبالقدر الذي تكون أهداف أصحاب المصالح متضاربة وبالقدر الذي يتم فيه السعي وراء تحقيق هذه الأهداف من خلال مجموعة متنوعة من متطلبات التبليغ أو تقييمات تنظيمية أخرى، فإن رواد الكليات والجامعات مقيدون بحيث لا يمكنهم القيام ببعض التغييرات عينها التي هي مركزية لتجديدها.

أدركت العديد من الكليات والجامعات أن تعاضم القواعد واللوائح قد أجمت زيادة الموظفين مما أدى إلى تآكل الكفاءة والخدمة. تصف المساهمة كريستين هافنر جهود

جامعة كاليفورنيا (الفصل الحادي عشر) في سبيل تطوير وتنفيذ مقارنة جديدة تفضي إلى مساءلة مؤسسية "توضح المساءلة من خلال توفير درجات عالية من نوعية الإنتاجية والخدمات بثبات لقاء تكاليف ثابتة أو منخفضة تتكبدها الجامعة". احتاجت هذه المقاربة إلى تحول في تركيز هذه النظم من الرقابة الداخلية للجامعة من ضوابط إجرائية (قواعد، لوائح، سياسات) إلى ضوابط تعتمد على القياس وأساليب تشخيصية أخرى (تحديد الأهداف، ترمين الأداء، والتقييم). تعاونت هذه الجامعة مع شركة IBM لتنفيذ مقارنة تفضي إلى إدارة الأداء المؤسسي المعروف باسم بطاقة النقاط المتوازنة (كابلان و) نورتون، 1992).

## الخاتمة:

من الواضح أن الكليات والجامعات هي مؤسسات متميزة وغير اعتيادية. ومن الواضح أيضاً أن ديمومة واستدامة هذه المؤسسات تثبتقان جزئياً عن قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع الظروف المتغيرة. برهنت هذه المؤسسات على قدرة لافتة على خدمة مجتمعاتها في وجه التغيير الاجتماعي والسياسي والتكنولوجي الواسع الانتشار.

من المغري للغاية (وربما يصح) الاستنتاج بأن معظم الكليات والجامعات سوف تظل على قيد الحياة وأن العديد منها سوف يزدهر بالفعل. يفرض فجر المعرفة علاوة على التعليم العالي و سوف يضمن الازدهار للعديد. ومن المشجع أيضاً الاستنتاج بأن مصائر الكليات والجامعات هي في أيادي مشرفين قديرين بشكل لافت. إن رواد هذه المؤسسة الممثلين في هذا الكتاب، قد أسرعوا إلى التعريف بمؤسساتهم بأنها مهمة تحويل وإلى تكييف التقنية المتغيرة وقوة عاملة متغيرة مع أهداف خدمات وإنتاجية ومساءلة محسنة.

ويصح أيضاً القول إن الكليات والجامعات تواجه خطراً، إذ يعتمد التغيير والتكيف والتجديد اليوم -أكثر من أي وقت مضى- على السرعة. وإن سرعة العمل بدورها تعتمد على قيادة ملتزمة وعلى نظام توجيه وثقافة مؤسسية لا تقبل التغيير فحسب، وإنما تشجع عليه. يتضح من مؤلفي هذا الكتاب أن التغيير في التعليم العالي لن يقاس سواء بالتقنية أو السوق، وإنما بالعمليات الداخلية التي تقوم بها الجامعات من أجل بناء توافق يعتمد عليه هذا التغيير. إن القيادة والتنظيم والثقافة- وليس البنية التحتية أو الفرصة أو التهديد- هم الذين سوف يقررون أي الكليات والجامعات سوف تتكيف بنجاح مع بيئة متغيرة.

لربما الاستنتاجان الصحيحان الوحيدان هما أن:

(1) الكليات والجامعات يجب أن تتغير.

(2) التغيير صعب جداً. إذا كانت هناك خيوط مشتركة عبر هذا الكتاب بأسره، فهي خيوط العمل الشاق، والتواصل والمنهج العملي. اتجه مؤلفونا إلى تحاشي لغة وبلاغة التغيير ورطانة إعادة الهندسة لصالح تكييف التنظيم الحالي من الصناعة إلى ثقافة ومناخ الأكاديمية. وحسبما أوضح مايكل فنليسون "حينما يهدد نظام بتسيير العمليات والسياسات، حذار!" وما لم يتم الإفصاح عن الفجوة بين النظرية والتطبيق وتتم مناقشتها وإعادة النظر فيها، إذا لزم الأمر، سوف يظل هناك شك قائم على الدوام بأن الإدارة المركزية "لن تجلب أي نفع".

إن ثورة التعلم مستمرة وهي تخلق الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية لينضموا إلى زملائهم الإداريين في مناقشة تعاونية حول تجديد مؤسسة التعليم العالي. وتتيح هذه الفرصة الجديدة أعظم أساس للأمل المتواصل بأن الكليات والجامعات سوف تواجه مرة أخرى تحدي التغيير وتجدد أنفسها من أجل تحقيق وثيقة الصلة، والبقاء والريادة في المستقبل.

## المراجع

- Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). *Leadership and ambiguity: The American college president*. New York, NY: McGraw-Hill.
- The Chronicle of Higher Education 1998–1999 Almanac Issue. (1998, August 28). *Chronicle of Higher Education*, XLV (1).
- Davis, S., & Botkin, J. (1994). *The monster under the bed: How business is mastering the opportunity of knowledge for profit*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Gardner, J. W., Atwell, R. H., & Berdahl, R. O. (1985). *Cooperation and conflict: The public and private sectors in higher education*. Washington, DC: Association of Governing Boards of Universities and Colleges.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, January-February). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*.
- Keller, G. (1983). *Academic strategy: The management revolution in higher education*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Kerr, C., & Gade, M. L. (1986). *The many lives of academic presidents: Place, time, and character*. Washington, DC: Association of Governing Boards.
- Lee, E. C., & Bowen, F. M. (1975). *Managing multicampus systems: Effective administration in an unsteady state*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Massy, W. F. (1997). Life on the wired campus: How information technology will shape institutional futures. In D. G. Oblinger & S. C. Rush (Eds.), *The learning revolution: The challenge of information technology in the academy*. Bolton, MA: Anker.
- Selingo, J. (1998, October 23). University of Phoenix picks New Jersey for its first foray in eastern US. *Chronicle of Higher Education*, XLV (9), A28.
- Tomlinson, R. (1998, July 6). The China that Clinton won't see. *Fortune*,

## المصادر

- Access America. (1997). *National performance review*. (US) PRVP 42.2:AC 2. [0556-C]. Government Information Technology Services Board. [<http://gits.gov/htm/access.htm>.]
- Alspaugh, G., & Voss, B. (1998, April 14). Correspondence.
- Bakos, Y. J., & Brynjolfsson, E. (1993, Fall). Information technology, incentives, and the optimal number of suppliers. *Journal of Management Information Systems*, 10 (2), 37-53.
- Barbett, S., & Korb, R. A. (1997, July). *Current funds revenues and expenditures of institutions of higher education: Fiscal years 1987 through 1995*. Washington, DC: US Department of Education, National Center for Education Statistics.
- Battin, P., & Hawkins, B. L. (1998). *The mirage of continuity: Reconfiguring academic information resources in the 21st century*. Washington, DC: Council on Library and Information Resources and the Association of American Universities.
- Benjamin, R., & Carroll, S. J. (1996). The implication of the changed environment for governance in higher education. In W. Tierney (Ed.), *The responsive university: Restructuring for performance*, 92-119. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Bensaou, M., & Venkatraman, N. (1995). Configurations of interorganizational relationships: A comparison between US and Japanese automakers. *Management Science*, 41 (9), 1471-1492.
- Caspa, H. (1997, Winter). The price of higher education. *NCLIRA Research Management Review*, 9 (2), 29-32.
- The Chronicle of Higher Education 1998-1999 Almanac Issue. (1998, August 28). *Chronicle of Higher Education*, XLV (1).
- Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). *Leadership and ambiguity: The American college president*. New York, NY: McGraw-Hill.

- The College Board. (1997, September). *Trends in student aid*. New York, NY: The College Board.
- Colleges of the Fenway. (1996, March). *Principles of collaboration*. Boston, MA: Colleges of the Fenway.
- Committee on Science, Engineering, and Public Policy (CSEPP). (1993). *Science, technology, and the federal government: National goals for a new era*. Washington, DC: National Academy of Sciences.
- Connolly, T. R. (1995). *Human resources capabilities change management plan*. Unpublished, p. 8.
- Connolly, T. R. (1997, June). Transforming human resources. *Management Review*, 10–16.
- Connolly, T. R., & Mastranunzio, J. (1995). *Global challenges require new HR capabilities*. Unpublished.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998, Winter). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 43–57.
- Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L., & Beers, M. C. (1996, Summer). Managing and improving knowledge work processes. *Sloan Management Review*, 38, 53–65.
- Davis, S., & Botkin, J. (1994). *The monster under the bed: How business is mastering the opportunity of knowledge for profit*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Denton, J., & Hunter, F. A. (1997, Spring). The multiple effects of influencing external funding productivity. *NCURA Research Management Review*, 9 (1), 37–50.
- 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.
- Drucker, P. (1995). *Managing in a time of great change*. Dutton, NY: Truman Talley Books.
- Dyer, J. H. (1996). Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. *Organization Science*, 7 (6), 649–666.

- The Economist. (1996, October). *The Economist Review*, 5.
- Eleey, M. (1993, Fall). Managing to change: The Wharton School's distributed staff model for computing support. *Cause/Effect*, 16 (3), 53-55.
- Gambetta, D. (1994). *Trust: Making and breaking cooperative relations*. London, England: Basil Blackwell.
- Gardner, J. W. (1963). *Self-renewal: The individual and the innovative society*. New York, NY: Harper & Row.
- Gardner, J. W., Atwell, R. H., & Berdahl, R. O. (1985). *Cooperation and conflict: The public and private sectors in higher education*. Washington, DC: Association of Governing Boards of Universities and Colleges.
- Glazer, R. (1990). Marketing in an information intensive environment: Strategic implications of knowledge as an asset. *Marketing Sciences Institute*, Working Paper.
- Gleason, B. W. (1997, December 8). *Campus of the future draft reports*. Boston College. Unpublished.
- Gore, A. (1997). Introduction. In *Access America*. (1997). *National performance review*. (US) PRVP 42.2:AC 2. [0556-C]. Washington, DC: Government Information Technology Services Board. [<http://gits.gov/htm/intro.htm>.]
- Government-University-Industry Research Roundtable (GUIRR). (1986). *New alliances and partnerships in American science and engineering*. Washington, DC: National Academy Press.
- Government-University-Industry Research Roundtable (GUIRR). (1994). *Stresses on research and education at colleges and universities: Institutional and sponsoring agency responses*. Washington, DC: National Academy Press.
- Grant, G. E. (1997, Spring) Is this your research administration? *SRA Journal*, 28 (3&4), 35-37.
- Gunston, D. H., & Keniston, K. (Eds.). (1994). *The fragile contract: University science and the federal government*. Cambridge, MA: MIT Press.

- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York, NY: HarperCollins.
- Henderson, J. C. (1990, Winter). Plugging into strategic partnerships: The IS-line connection. *Sloan Management Review*.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9–30.
- Higher Education Research Institute. (1997, January 1). *Academic and political engagement among nation's college freshman is at all-time low, UCLA Study Finds*. Washington, DC: Higher Education Research Institute.
- Horowitz, F. D. (1997, Winter). For want of a crystal ball. *NCURA Research Management Review*, 9 (2), 33–39.
- Jonas, S., Katz, R. N., Martinson, L., Plympton, M. F., Relyea, S. W., Rennie, E. D., Rudy, J. A., & Walsh, J. F. (1997). *Campus financial systems for the future*. Washington, DC: National Association of College and University Business Officers and CAUSE. [<http://www.cause.org/pub/fis/ch1/1b.html>.]
- Kaganoff, T. (1998). *Collaboration technology and outsourcing initiatives in higher education: A literature review*. Rand Education report prepared for Foundation for Independent Higher Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, January-February). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993, September/October). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996, January/February). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*.
- Kaufman, J. (1997, February 4). Generation Y. *Wall Street Journal*, 1 ff.
- Kava, P. (1998, March 11–13). Presentation handouts at the ACM SIGUCCS Computer Services Management Symposium 25.

- Keller, G. (1983). *Academic strategy: The management revolution in higher education*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Kerr, C., & Gade, M. L. (1986). *The many lives of academic presidents: Place, time, and character*. Washington, DC: Association of Governing Boards.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992, August). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3), 383-397.
- Kotter, J. P. (1995, March-April). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lane, N. (1996). *Science and engineering indicators*. NSF report. Washington, DC: National Science Foundation. [<http://www.nsf.gov/sbe/srs/seind96/ovquotes.htm>.]
- Langenberg, D. N. (1997, Winter). The past as prologue: What the future holds for research universities. *NCURA Research Management Review*, 9 (2), 41-46.
- Larsen, E. (1997, March 17). Why colleges cost too much. *Time*, 46-55.
- Lasper, G. (1994, October 18). *Statement on resolution of outstanding disputes between Stanford and the government on indirect cost issues*. Palo Alto, CA: Stanford University.
- Lee, E. C., & Bowen, F. M. (1975). *Managing multicampus systems: Effective administration in an unsteady state*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Massy, W. F. (1997). Life on the wired campus: How information technology will shape institutional futures. In D. G. Oblinger & S. C. Rush (Eds.), *The learning revolution: The challenge of information technology in the academy*. Bolton, MA: Anker.
- McClure, P. A., Smith, J. W., & Sitko, T. D. (1997). The crisis in information technology support: Has our current model reached its limit? *CAUSE Professional Paper Series*, 16.

- Monteverde, K. (1995). Technical dialog as an incentive for vertical integration in the semiconductor industry. *Management Science*, 41 (10), 1624–1638.
- Monteverde, K., & Teece, D. J. (1982). Appropriable rents and quasi-vertical integration. *Journal of Law and Economics*, 25, 321–328.
- Moore, G. A. (1991). *Crossing the chasm: Marketing and selling high-tech products to mainstream customers*. New York, NY: Harper Business Press.
- National Academy of Sciences, Committee on Science, Engineering, and Public Policy. (1996). *An assessment of the National Science Foundation's science and technology centers program*. Washington, DC: National Academy of Sciences.
- National Institutes of Health. (1997, May). *NIH era and reinvention status report*. Washington, DC: National Institutes of Health. [<http://www.nih.gov/grants/reinvention/statusreport0597.htm#I>.]
- National Science Foundation. (1996). *1996 research and development indicators*. Washington, DC: National Science Foundation.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Pirrong, S. (1993). Contracting practices in bulk shipping markets: A transactions cost explanation. *Journal of Law and Economics*, 36, 937–976.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Networks forms of organization. In L. L. Cummings and B. Staw (Eds.), *Research in organization behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 295–336b.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise*. New York, NY: Free Press.
- Relyea, S. W. (1998, June). From gutter balls to strikes: UCSD's balanced scorecard program. *NACUBO Business Officer*.
- Rosovsky, H. (1990). *The university: An owner's manual*. New York, NY: Norton.

- Rush, S. (1994). Benchmarking: How good is good? *Measuring institutional performance in higher education*. Princeton, NJ: Peterson's Guides.
- Selingo, J. (1998, October 23). University of Phoenix picks New Jersey for its first foray in eastern US. *Chronicle of Higher Education*, XLV (9), A28.
- Smith, J. W. (1990, September). *The interaction of technology, economics, and culture as a basis for understanding academic computing support needs*. ACM SIGUCCS User Services Conference 18.
- Smith, J. W. (1994, October). *User's guide for shadowy crystal ball: Practical tips and techniques for planning the future*. ACM SIGUCCS User Services Conference 22.
- Smith, J. W. (1997, December 5). *A whole-product approach to standards*. CAUSE annual conference.
- Tomlinson, R. (1998, July 6). The China that Clinton won't see. *Fortune*, 132.
- Ulrich, D. (1998, January/February). A new mandate for human resources. *Harvard University Business Review*, 76 (1), 124-134.
- University of California Office of the President. (1996). *UC means business: The economic impact of the University of California*. Oakland, CA: University of California Regents.
- University of Virginia. (1997). *Data digest*. Charlottesville, VA: University of Virginia.
- Venkatraman, N. (Spring 1997). Beyond outsourcing: Managing IT resources as a value center. *Sloan Management Review*, 38, 51-64.
- Venkatraman, N., & Zaheer, A. (1994). Electronic integration and strategic advantage: A quasi-experimental study in the insurance industry. *Information Systems Research*, 1 (4).
- Waugaman, P. (1998, April 6). *Down the slippery slope: When faculty get involved in technology commercialization*. Technology Transfer and Management, Inc. Biloxi, MS: SRA Southern Section Meeting.

- Werner, J. (1997, October 7). *Ben Franklin Partnership Program: Leveraging state and federal research and technology incentive programs*. Presentation to the Society of Research Administrators. Atlanta, GA.
- Williamson, O. (1979). Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 233.
- Williamson, O. (1994). Transaction cost economics and organization theory. In N. J. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The handbook of economic sociology* (1st. ed.), 77-107. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Winston, G. (1997, May 1). Long lines about the best colleges are likely to get longer. *The New York Times*, D2.
- Woodrow, R. J. (1998). *Management for research in US universities*. Washington, DC: NACUBO.

\*\*\*\*\*