

## الفصل 12

### المجالات الأساسية 2:

#### الموارد والتقنية وأنظمة الدعم

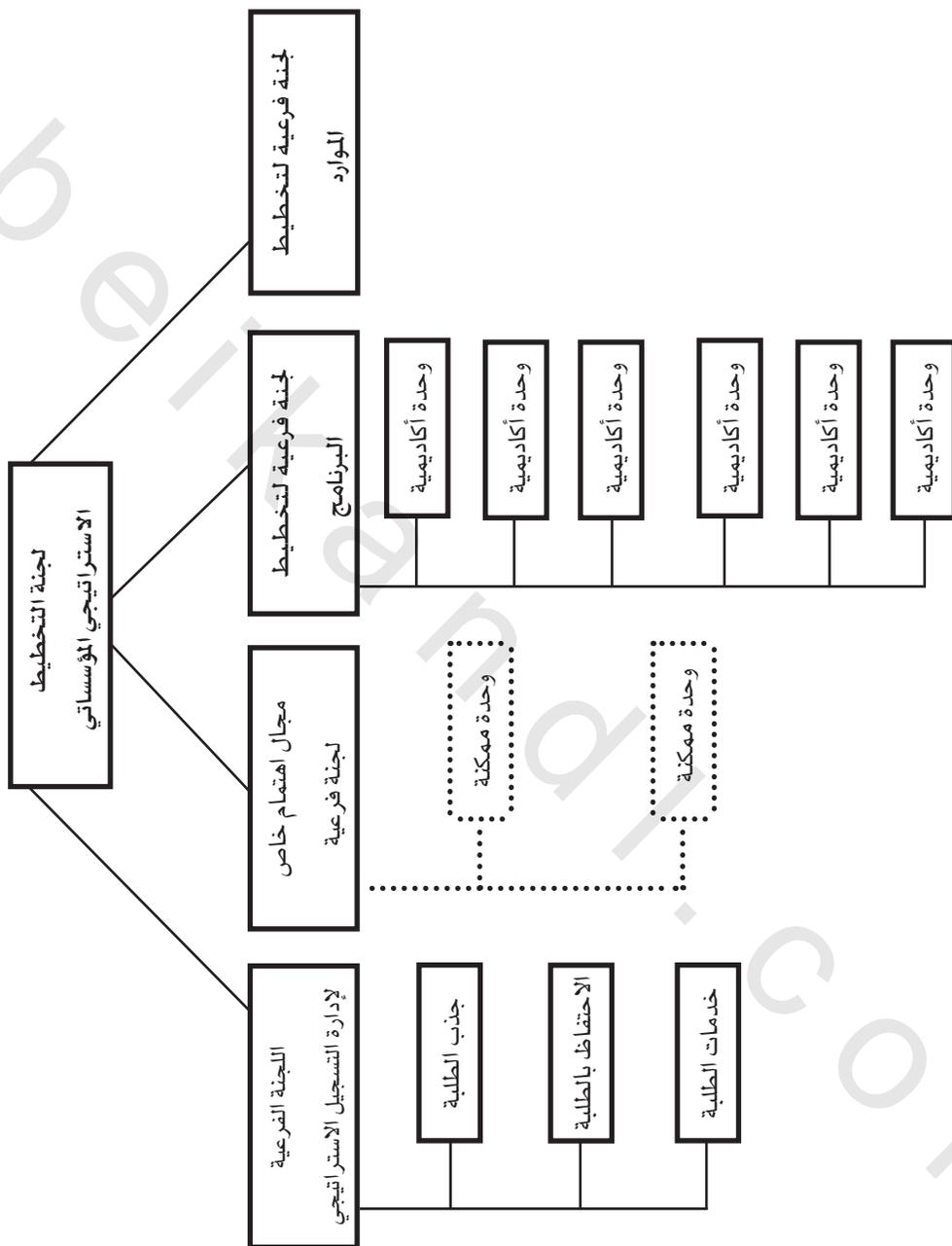
بالإضافة إلى إدارة التسجيل الإستراتيجي (SEM). وتخطيط البرنامج الأكاديمي (APP)، هنالك مجالات أخرى يحدث فيها التخطيط الإستراتيجي. وعلى الرغم من أن تخطيط الموارد هو الشيء الذي ستحتاج كل جامعة لإدخاله في عملية تخطيطها خلال المرحلة الأولى من التخطيط، فثمة العديد من المجالات الأخرى التي قد ترغب أو قد لا ترغب بعض الجامعات بتطويرها كجزء من خطتها الإستراتيجية. ويبين الشكل (1-12) كيف تتسجم هذه المجالات الأخرى ضمن مخطط عملية التخطيط الإستراتيجي الشاملة.

#### الموارد

يتعلق المجال الرئيس الثالث للتخطيط الإستراتيجي بقاعدة موارد المؤسسة. فكما يشير شميدتلين (1990) فإن ربط الميزانيات بالتخطيط صعب بالنسبة لمعظم الكليات والجامعات؛ ومع ذلك يشير روتش (1988) إلى أن مثل هذا الربط يشكل عنصراً أساسياً للخطة مكتملة التصور، والقابلة للتنفيذ. ويخبرنا ماثيوز (1990) أن إدارة الموارد أساسية للسيطرة على الانحدار التنظيمي في الكليات والجامعات، فضلاً عن كونها المفتاح لدعم التغيير الهادف. وإحدى طرق دمج الميزانيات، بحيث تصبح منسجمة مع بعضها بعضاً، حسب رأي كناري (1992): إنما هو بناء الميزانية كخطة مالية منسجمة ضمن الخطة الإستراتيجية الشاملة. ويبين دوريس ولوزيير (1990) أن جامعة بنسلفانيا الحكومية أسهمت في إحكام عملية تخطيطها الإستراتيجي بالربط المباشر بين عملية صنع القرار الخاص بتوزيع الموارد وأولويات التخطيط. وتربط جامعة سان فرانسيسكو أيضاً الأولويات الإستراتيجية بدورة وضع ميزانيتها السنوية، كما أن لديها سياسة تسمح لميزانية الكلية بالتنقل بين فئات رواتب

الهيئة التدريسية أو حتى الفئات التي لا ترتبط براتب (بموافقة رئاسية) ، موفرة بذلك مرونة إستراتيجية أكبر (جامعة سان فرانسيسكو، 1995) . والسبب الآخر لإدخال التخطيط في هذا المجال أن بعض الدراسات أظهرت أن التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يؤثر إيجاباً على الأداء المالي الكلي (Capon, Farley and Hulbert, 1994).

ومن الأهمية بمكان أن نفهم أن الموارد وضبط الميزانية تتم دراستهما بعد تقصي الكثير مما تبقى من الخطة، خاصة بعد أن تكون نسختها النهائية وجوانبها الأكاديمية قد بدأت تأخذ شكلها. وهذا له معنى. ففي التعليم العالي من المهم التركيز على ما سنفعله كمقدمة لتطوير كيفية القيام به. والتخطيط بشأن الموارد المؤسسية إنما هو جزء من هذه الكيفية. وعلى أي حال، فإن العديد من ممارسات التخطيط غالباً ما تميل إلى وضع قضايا الموارد مقدماً، بحيث يمكن بناء عملية التخطيط على الموارد التي ستوفرها المؤسسة لهذه العملية. وهذا خطأ، لأنه يضع قيوداً وحدوداً على العملية قبل الأخذ بالاعتبار الغاية المركزية للكلية أو الجامعة.



الشكل 1-12 الموارد والمجالات الأخرى للتخطيط التي تقوم بها اللجان الفرعية

يهتم ذلك النوع من التخطيط الإستراتيجي الذي نحدد معالمه في هذا النص أولاً بتحديد ما تفعله المؤسسة، أو ربما ما يجب أن تفعله، ومن ثم بتطوير خطة لكيفية القيام به على أفضل وجه. وبالنتيجة، تكون عملية التخطيط المركزية غير محدودة أو مقيدة، ويمكن لمختلف القائمين على عملية التخطيط في المؤسسة التفكير بمزيد من الواقعية والإبداع حول كيفية تشكيل برنامجهم الأكاديمي على أفضل وجه ممكن، لتلبية حاجات أنصارهم الإستراتيجيين الأكثر أهمية. ومع وجود هذه التوجهات الأساسية في الذهن، من المناسب النظر إلى مضامين الخطة الناشئة الخاصة بقاعدة موارد المؤسسة.

في حين أننا نقترح أن مجالات إدارة التسجيل الإستراتيجي وتخطيط البرنامج الأكاديمي تحتاج لتطور - على الأقل - الأسس الأولية لأقسام خطتها، قبل تطوير خطة الموارد الإستراتيجية، فإن الروابط بين مجالات التخطيط الثلاثة ستستمر بالنمو، وستزداد قوة كلما أصبحت عناصر أقسام الخطة الثلاث أكثر وضوحاً. فعندما يبدأ القائمون على عملية التخطيط بدراسة الموارد المتاحة للمؤسسة، فقد يحتاجون لإعادة زيارة بعض مواقع التخطيط، وذلك إما لإعادة قياسها، أو لرفضها كلها.

يخبرنا ليسلي وفريتويل (1996، صفحة 13): أن هنالك قوى مؤثرة تشير إلى إمكانية تغيير هيكل حقيقي في الأسس المالية، وأسس موارد التعليم العالي. لكن قد يحدث أن قاعدة موارد جديدة تصبح ظاهرة. فالمنح والعقود والإيرادات الناتجة عن الممتلكات الفكرية والهبات المتزايدة والمصادر والأنواع الأخرى العديدة للدخل قد تصبح إمكانات معقولة لزيادة قاعدة موارد المؤسسة. وكما لاحظ ميرسر (1993) فإن الولايات وغيرها من الكيانات تضغط بشكل متزايد على الكليات والجامعات الحكومية لإبقاء زيادة الرسوم الدراسية في الحد الأدنى. واستنتاج ميرسر دقيق، خاصة إذا كان الهدف من السعي وراء هذه المصادر الجديدة مرتبطاً بنتائج معقولة معينة للخطة الإستراتيجية.

أما الهدف الآخر لتطوير خطة الموارد، فهو معرفة حدود قاعدة الموارد. حيث يتضح أكثر فأكثر أن الكليات والجامعات تحتاج لاستعمال مواردها بمبررات أفضل تتناسب مع الأولويات الأكاديمية للجامعة؛ وكما يقترح هيأت (1993) فإنها تحتاج أيضاً للنظر في الطرق البديلة لتوليد الإيرادات. وفيما الخطة الأكاديمية تستمر في الظهور للعيان، والبرامج التي تقدم أكبر الوعود بالنمو والنجاح قد تحددت، فليس ثمة حاجة إلا لإيجاد الموارد ونقلها لدعم الخطة

والبرامج. وكذلك عندما تحدد المؤسسة عناصر البرنامج الأكاديمي الآخذة بالضعف، أو التي لم تعد تناسب توجهها، عندها يمكنها البدء بسحب موارد من تلك المجالات لاستخدامها في دعم المجالات الأخرى. وهذه عملية خطيرة بالنسبة للكثيرين، لكن إن نظر المخططون، والإداريون، والمديرون الأكاديميون إلى هذه التغيرات الناشئة مع الزمن، فسيرون أن معظم الأثر السوء يمكن أن يزول في التخفيضات، فيما لا تزال تقدم دعماً إضافياً في تلك المجالات التي ستكون فيها الفائدة العامة للمؤسسة أكثر إستراتيجية.

### تحديد قاعدة الموارد الحالية للمؤسسة

تأتي الموارد على أشكال وأحجام مختلفة، فهي تشمل المال والناس والتسهيلات والمعدات والاستثمارات والإرادة الطيبة والإمكانات. وإن جزءاً مهماً يحتاج مخططو الموارد الإستراتيجية لتطويره، هو دراسة موارد الجامعة. وهذه العملية تتضمن إعطاء قيمة لكل المواد المذكورة في القائمة، والبدء بتحديد طبيعة هذه الأصول. وباستخدام طرق مثل المحاسبة المباشرة، ومحاسبة إدارة الموارد البشرية، وتقديرات القيمة، يمكن لمخططي الموارد بناء صورة دقيقة نسبياً لقاعدة موارد المؤسسة.

لكن إذا تجاوزنا تحديد ما هو الأساس، يحتاج مخططو الموارد للنظر في كيفية استخدام هذه الموارد في الوقت الحاضر وإلى أي مدى يحد هذا الاستخدام من الفرص أو يعطلها. فمثلاً، معظم النقد الناتج عن حملة جمع الأموال السنوية التي تقوم بها المؤسسة، يمكن أن يخصص لأغراض معينة فحسب، مثل صندوق المنح الدراسية. أو بالنظر إلى الموارد البشرية، فمن الصعب أو المستحيل استخدام أحد أعضاء هيئة التدريس المختص بعلم الأحياء لتغطية برنامج بعيد عن علم الأحياء. كما قد يكون هناك مرفق قديم، كبيت مخصص للنشاط الرياضي استبدل الغرض العام منه بآخر حديث، بحيث يمكن عن طريق بذل الجهود لجمع الأموال تحويله إلى مختبرات جديدة للحاسوب تدعم البرامج التكنولوجية المتطورة للجامعة. إن هذه الأمثلة نموذج عن النتائج التي يتعين على مدققي حسابات الموارد إحرازها بشأن الموارد الحالية للجامعة.

### تحديد نقاط القوة والضعف في قاعدة الموارد:

يؤدي تدقيق حسابات الموارد إلى كشف الكثير من المعلومات. وبعض هذه المعلومات ستكون أنباء سارة للقائمين على عملية التخطيط، بينما ستكون معلومات أخرى أنباء سيئة لهم. فمن

المفيد إذاً، أن تبدأ عملية التخطيط بتحديد أي الموارد مقيدة، أو لا يمكن استخدامها بطريقة أخرى غير الطريقة الحالية، وأي الموارد يمكن تحويلها بسهولة من استخدام لآخر. وسيكون عظيماً إن كانت كل الموارد غير مقيدة، لكن في معظم الكليات والجامعات فالحال ببساطة ليست كذلك. ويشكل اختبار موارد المؤسسة مقابل قائمة مؤشرات الأداء الرئيسية طريقة مفيدة جداً لتمييز وترتيب أولويات الموارد، وذلك لدعم عملية التخطيط.

في بعض الولايات، مثلاً، نجد أن الرواتب المصنفة تحدها الولاية، والمال اللازم لدفع هذه الرواتب يخصص بدقة في ميزانية الولاية. وعلى الرغم من أن الكلية أو الجامعة تدفع رواتب موظفيها المصنفين عن طريق نظام الرواتب الخاص بها، لكنها لا تملك الحق باستخدام المال المخصص لذلك، بأية طريقة غير تلك التي حددتها الولاية. وفي ولايات أخرى نجد هيئة التدريس موحدة في نقابة، وهناك قواعد صارمة على كيفية الدفع لها، وهذا يقلل، مرة أخرى، من مرونة المؤسسة في إدارة الموارد في هذا المجال. وبما أن نسبة 80% تقريباً من تكاليف العديد من الكليات والمؤسسات الحكومية يمكن أن تكون تكاليف الرواتب، فإن معظم مرونة ميزانية الأموال التي تدفع نقداً قد تذهب مسبقاً.

ومع ذلك، ثمة مجالات يمكن أن تحرر فيها الموارد. حيث لا ترهن كل الحصة المخصصة لمؤسسة ما (من الولاية في المؤسسات الحكومية، أو مجلس الإدارة في المؤسسات الخاصة)، فالبرامج التي لم يعد لها جمهور، أو التي لم تعد تلبى أي حاجة يمكن إيقافها. ويمكن لجزء من حملة الهبات السنوية أن يتركز على الهبات غير المقيدة. كما يمكن استبدال الأساتذة من هيئة التدريس المنقرضين المتقاعدين، بأساتذة مساعدين أو حتى محاضرين. بكلمات أخرى، إن ما يحدث هو البدء بتطوير مصادر أكبر للموارد. ومهما بلغت كميتها، فإن قواعد هذه الموارد المطورة حديثاً، تمثل المجالات التي يمكن لعملية التخطيط الإستراتيجي أن تبدأ من خلالها نشاطها المتعلق بتخطيط الموارد، وذلك بتحديد الموارد التي يمكن إعادة توزيعها مع الوقت لدعم النمو والتطوير الإستراتيجي.

### إقامة الأساس اللازم لتوسيع قاعدة الموارد

تعد إعادة توزيع الموارد الحالية، الحصيلة المهمة لفعاليات التخطيط الإستراتيجي للموارد. ولكن، قد لا تكون عملية إعادة التوزيع كافية. فلتطوير مجموعة برامج أكاديمية تلبى على

أفضل وجه ممكن حاجات البيئة الخارجية، قد تحتاج المؤسسة لإيجاد موارد إضافية لبناء برنامج عالي الجودة يلبي تلك الحاجات. وكما أشرنا آنفاً، فهناك مصادر متنوعة لتلك الموارد الإضافية، ولكن بما أنه من غير المحتمل أن تأتي هذه الموارد من قاعدة الموارد التقليدية (رغم أن بعضها قد يأتي)، فهذا يثبت أن الحصول عليها قد يكون أصعب. ونظراً للتزايد المطرد في المؤسسات التي شرعت بالبحث عن مصادر أخرى للتمويل، بعد أن كانت تقليدياً تعتمد على التمويل العام لدعم النمو والتطوير، فقد تزايدت المنافسة.

ينبغي أن تثبت عملية التخطيط الإستراتيجي نفسها كشريك مهم جداً في هذا البحث، لأن الموارد المالية محور اهتمام عملية التخطيط الإستراتيجي. وبإيجاد أفضل تعريف واتجاه للمؤسسة، وتطوير إدراك أفضل لما تحتاج المؤسسة أن تفعله لتطوير تلائمها مع بيئتها، يمكن لعملية التخطيط أن توجد سلعة قابلة للتسويق على شكل اقتراح لبرنامج أكاديمي جديد أو معدل، أو مشروع بحث، أو خدمة. وستستجيب هيئات التمويل المحتملة بشكل أفضل لاقتراح قائم على خطة إستراتيجية ذات أسس متينة، تعد بأن تتطور إلى شيء ما، من الممكن أن يفيد الهيئات أيضاً.

### تضمين المؤسسات والخريجين وهيئات البحث وغيرها من قواعد الموارد

بما أن لجنة التخطيط الإستراتيجي SPC المؤسساتية بدأت بتنظيم جهودها لتطوير خطة مواردها، فإنها تحتاج لضم لاعبين رئيسيين، يشرفون على قاعدة موارد المؤسسة. وبناء على تجربتهما في جامعة بنسلفانيا الحكومية يقدم دوريس ولوزبير (1990) نصيحة جيدة بإخبارنا أنه من المهم الاعتماد على البنى والإجراءات القائمة لتوزيع الموارد في ربط الموارد بعملية التخطيط الإستراتيجي. إضافة لذلك، إذا أخذنا بالاعتبار أهمية المجموعات التي يمثلها اللاعبون، فقد يكون من المفيد حملهم على المشاركة أيضاً في التخطيط الإستراتيجي كوحدات، ومن ثم دمج ما ينبعث من هذه الخطط في خطة الموارد الشاملة. وإحدى المجموعات الرئيسية هي مجموعة الإداريين العاملين على الميزانية وفعاليات إدارة الموارد البشرية للكلية أو الجامعة. أما اللاعبون الآخرون فتضم أولئك الذين غالباً ما ينظر إليهم بوصفهم على هامش الإدارة المركزية للمؤسسة، المديرين، وصناع القرار من قاعدة المؤسسة، ومكتب الخريجين، وهيئة البحث، وأي هيئة أخرى تعمل على إيجاد برنامج إضافي وموارد عملية. وسوف يصبح التخطيط

الإستراتيجي وسيلة طبيعية لمواءمة فعاليات هذه المنظمات المهمة مع المؤسسة، وستؤدي إلى تحسين كل من التواصل حول العملية، والحوار بين عناصر الجامعة الرئيسة.

### الانتقال من التخطيط إلى ضبط الميزانية الإستراتيجية

بما أن الخطة الإستراتيجية الشاملة أصبحت واضحة أكثر فأكثر، وبما أن أولئك المسؤولين عن تطوير خطة الموارد قادرين بشكل أفضل على ربط توزيع الموارد بالأولويات الآخذة بالتطور، فإن إدخال معتقدات الخطة الإستراتيجية ضمن عملية الميزانية يجب أن تكون نتيجة حتمية. كما أن إحدى أهم الطرق التي يجعلها التخطيط الإستراتيجي شرعية، ويدخلها في الإدارة الإستراتيجية المستمرة للمؤسسة، هي جعل عناصر التخطيط الإستراتيجي جزءاً معروفاً من عملية وضع الميزانية. وهذا الدمج يجب أن يحدث عن طريق تنفيذ التخطيط الإستراتيجي للموارد، لأنه عبارة عن تطبيق لنتائج عملية التخطيط على يد أولئك الذين تتضمن مسؤولياتهم ضمن المؤسسة التطوير والمراقبة وضبط ميزانية المؤسسة على أساس سنوي.

إضافة لذلك ترغب العديد من المجالس الإدارية إقرار ميزانيات مبنية على أساس منطقي معين متناغم مع توجه المؤسسة. وتساعد عملية استخدام الميزانية لدعم الأولويات الإستراتيجية على توفير مثل ذلك الأساس المنطقي، وتسمح للمجلس بمراقبة طريقة استخدام الموارد المؤسساتية، لتحقيق أغراض إستراتيجية مع مرور الوقت. وقد تبنى مجلس الإدارة في UNC التخطيط الإستراتيجي كنشاط إداري، وتخططي أولي للمؤسسة، لربط الميزانية بالخطة الإستراتيجية. وكان المجلس يأمل أن يمكنه هذا من أن يفهم على أساس سنوي كيف كانت موارد الجامعة تستخدم لتحقيق أولوياتها الأكاديمية. ثم أوجد المجلس لجنة خاصة به لربط التخطيط بوضع الميزانية. وقد منح مخطط الجامعة الشرعية للتقدم في أولويات التخطيط. وكذلك إلى أن تصبح اللجنة الفرعية للموارد اللجنة الاستشارية لميزانية الجامعة، التي تساعد الإدارة في تطوير الميزانية. ومنذ تأسيس عملية التخطيط الإستراتيجي، وفي كل مرة كانت تقدم فيها ميزانية للمجلس، كانت لجنة الميزانية الاستشارية ترغب باستمرار بمعرفة الطريقة التي كانت تنظم بها الميزانية بدقة لتلبي الأغراض الإستراتيجية.

## مجالات التخطيط الأخرى

لعل إدارة التسجيل الإستراتيجي، وتخطيط البرنامج الأكاديمي، وتخطيط الموارد، هي المجالات الثلاث الأكثر شيوعاً للتخطيط الإستراتيجي في أي كلية أو جامعة أمريكية. ولربما كانت كذلك المجالات الرئيسة الثلاث الأكثر أهمية. إلا أن المجالات الأخرى للبرمجة أو العمليات قد تكون ذات أهمية كافية في حياة المؤسسة، لتصنف أيضاً على أنها مجالات، رئيسة، وتشكل جزءاً من الخطة الإستراتيجية المؤسسية. وهذا القسم يلقي الضوء على بعض هذه المجالات ويناقش الطريقة التي يمكن للخطة الشاملة إدماج هذه المجالات في العملية.

### تقنية المعلومات

كنا قد ناقشنا في الفصل الثاني، بأننا في حالة انتقال من العصر الصناعي إلى عصر المعلومات. وهذا أمر مهم بالنسبة للقائمين على عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعة، إذ يعني أنهم لم يعودوا قادرين بعد الآن على وضع خطط الجامعة قائمة على النماذج التقليدية التي تمتد جذورها في الطريقة القديمة لفعل الأشياء. بيد أن هذا ليس أمراً مهماً للجانب الأكاديمي للمؤسسة فحسب. وفي حين أن أكاديميات الكلية أو الجامعة بحاجة لأن تعكس حقائق المجتمع الذي تصوره أو تخدمه، فإن الجامعة نفسها يجب أن تنتقل أيضاً من النموذج الصناعي إلى النموذج المعلوماتي الناشئ. ويشير نوردا ودالينغا - هنتر (1992) وراغوناثان (1991) إلى أننا كلما أصبحنا معتمدين أكثر فأكثر على أنظمة المعلومات والأنظمة التقنية، يصبح التخطيط الإستراتيجي حاسماً أكثر فأكثر، خاصة بسبب تأثير هذه الأنظمة على الأداء التنظيمي العام.

### تأثير ثورة المعلومات

تؤدي التكنولوجيا الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات إلى إحداث تغيير جذري تقريباً في كل ما يجري في الجامعة. فالتغيير وشيك في كل المجالات من التسويق والتسجيل إلى تدريس الكيمياء، ومن الألعاب الرياضية إلى توفير الطاقة في الجامعة بأكملها؛ ومن المكتبة إلى تتبع الموارد البشرية؛ ومن مؤتمرات الاتصالات العالمية في كلية إدارة الأعمال إلى مختبرات اللغة. فهذه الثورة جلبت معها تحديات رئيسة لكل شخص، من الطلبة وحتى مجلس الإدارة.

ولا تلقى هذه التغييرات الحماس من الجميع. فعميد الهيئة التدريسية في إحدى الكليات الخاصة الصغيرة عبر عن رأيه تجاه إحدى النصائح المتعلقة بتوسيع وجود كليته على النطاق الدولي بوساطة مبادرة إستراتيجية معلوماتية بقوله: «إنني لا أوافق أبداً على أن التقنية ستحتل الدور الرئيس في المجتمع المستقبلي. فإذا طبقنا تكنولوجيا المعلومات (IT) بهذه الطريقة، فإننا سنهدد القاعدة الفعلية لمؤسساتنا. فالهيئة التدريسية ستستبدل برجال آليين، وبناء الجامعة الريفي البسيط سيستبدل بالألات والأسلاك ولوحات المفاتيح وشاشات الفيديو. وبذلك سنساعد على تجريد مجتمعنا من إنسانيته، وإنني ضد تكنولوجيا المعلومات تماماً».

لكن الآخرين ليسوا بتلك السلبية. فالخطة الإستراتيجية المطبقة في جامعة فيلانوفا الحكومية، تبين أن منهجيتها للتقنية لا تمكنها من توسيع موارد الجامعة فحسب، وإنما أن تصبح قوة قادرة على توفير خدمة أفضل لكل من العناصر الداخلية والخارجية للجامعة، دون زيادة الكادر البشري (مكتب تكنولوجيا المعلومات الجامعية في جامعة فيلانوفا، 1995). مع ذلك، وبصرف النظر عن القلق الداخلي والمعارضة التي يبديها الكلام السابق، فإن الاتجاهات تتوضح باطراد. وعلى الجامعة أن تتكيف مع ذلك، لتتمكن من المنافسة، وتحتل موقعاً ريادياً في عصر المعلومات. وكما يخبرنا كارتر ونيلاكانتا ونوريس (1990): «بما أن تقنية المعلومات تخضع لتغيرات سريعة، فإننا كي نستمر، نحتاج لتركيز الاهتمام على تحفيز الابتكار في التعليم، والبحث بوساطة استخدام الكومبيوتر» (ص. 287). ويجب أن يكون الطلبة على أعلى مستوى من معرفة استخدام الكومبيوتر، وأن تتوافر لدى الجامعة شبكة معلومات. كما ينبغي أن تحتوي قاعات الدراسة على أنواع جديدة من التكنولوجيا، وتحتاج المختبرات لأن تتخذ طرقاتاً تقنية جديدة في التحليل. أما الأنظمة الإدارية فيجب تحديثها ودمجها وفق خطة عمل واحدة. وأن يكون التفاعل بين الجامعة وأرجاء المجتمع كافة، انعكاساً للتقنيات المستخدمة الآن في مجال الأعمال والصناعة.

إيجاد معايير للنمو والتطور تشمل الجامعة بأكملها، تلقى تقنية المعلومات في جامعات معينة اهتماماً كبيراً، بينما نجد أنها تقتصر لمثل ذلك الاهتمام في جامعات أخرى. ومن جهة ثانية، ففي تلك الجامعات التي تنظر لتكنولوجيا المعلومات على أنها قضية مهمة، نجد أن التخطيط لكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات ضمن المؤسسة يمثل العديد من المشكلات.

أولاً: من غير المحتمل أن الجامعة ستكون قادرة على الاعتماد على إرشادات تفرض قواعد معينة لتدورها على طريقة بناء أنظمتها. وبعبارة أخرى، فإن هذه ليست مشكلة أكاديمية بالضرورة. ثانياً: ستحتاج الجامعة لتطوير معظم أنظمتها، بالتعاون مع مزودين خارجيين، تمكنوا من تطوير الأنظمة الإدارية وطرق الدعم الأكاديمية. ثالثاً: إن التوجه نحو إيجاد نظام تقني معلوماتي موحد للجامعة كلها عملية مكلفة وستتطلب تغييراً رئيسياً في الموارد، أو إيجاد موارد جديدة.

من الواضح، إذا أخذنا بعين الاعتبار مجموع الإمكانيات، أن التخطيط في هذا المجال قد يخرج عن السيطرة، ويصبح غير واقعي، إذا علمنا حقائق الموارد المتاحة للمؤسسة أو التي اكتسبتها. ولإعطاء بعض الخطوط الرئيسية لعملية التخطيط، من المفيد تطوير مجموعة معايير يجب على الجامعة أن تسعى وراءها لبناء نظامها التقني المعلوماتي. وهذه المعايير قد تعكس ما يجري في جامعات أخرى في أنحاء البلاد كافة، أو يمكن أن تقوم - حسب رأي الخبراء - على أفضل مستويات تقنية المعلومات، التي يمكن أن تخدم المؤسسة ككل على أفضل وجه ممكن في الأعوام العديدة المقبلة. كما يجب ترتيب أولويات هذه المعايير لمساعدة المديرين على فهم الاستخدام الأفضل للموارد في عملية التطوير التقني للجامعة.

### مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف والإستراتيجيات والسياسات

لكي تكون هذه المعايير فعّالة، ينبغي أن تكون قابلة للقياس، وواقعية، تأخذ بعين الاعتبار فرص وقيود قاعدة الموارد. عندئذ ستساعد هذه المعايير بسهولة في تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف والإستراتيجيات والسياسات.

وعلى أي حال، فإن التوضيح لا بد منه هنا. ذلك أن الحقل يتغير بصورة دراماتيكية، لذا لا بد من توخي الكثير من الحذر عند وضع خطط لإجراء تغييرات كبيرة مرتفعة التكلفة، ويمكن أن تصبح قديمة الطراز بعد مدة تشغيل قصيرة نسبياً. فعلى سبيل المثال في هذا الكتاب، تندفع العديد من الجامعات لتوفير كومبيوتر شخصي بتقنية بينتيوم لكل عضو في الهيئة التدريسية، وكل عامل ضمن كادرها البشري. وتبلغ تكلفة كل جهاز تقريباً بين 1200 دولار، و3000 دولار. لكن خلال السنتين التاليتين ستستبدل تقنية بينتيوم، وخلال ثلاث سنوات أو أربع ستصبح الحواسيب الحالية قديمة الطراز. إن هذا المثال يمثل تحدياً بارزاً لعملية التخطيط، لأن التكيف

مع المعايير الحالية قد يكلف مئات الآلاف، وربما ملايين الدولارات. ومع ذلك، وخلال ثلاث سنوات قد تصبح هذه المعايير قديمة الطراز.

ولعل إجراء استقصاء دقيق شامل للأماكن في الجامعة التي بحاجة لاستخدام أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا، والأماكن التي يمكن أن تعمل فيها التطبيقات الأقل تعقيداً بشكل جيد، سيسمح للمخططين بتطوير خطة حديثة، ولكنها مجدية اقتصادياً بصورة أكبر. ويجب أن تعكس الخطط الإستراتيجية هذه التحديات والقيود بوضع أطر زمنية مختلفة للأهداف والإستراتيجيات، وبوضع أساس لسياسة تعكس البيئة سريعة التغير، لتكنولوجيا المعلومات وتحدد وجهة المؤسسة في سعيها للتفاعل مع تلك البيئة.

### طرق النمو الابتكارية

إن تزايد تقنية المعلومات وغيرها من عناصر عصر المعلومات الناشئ يمثل تحدياً بارزاً للجامعة. بيد أنه يمثل فرصة هائلة أيضاً. فالطلاب يتوقعون أن يعرفوا ماهية العالم الذي هم على وشك الدخول إليه، وما الذي سيطلبه منهم. كما يأملون في معرفة سير الاتجاهات، ويمكن للتعليم العالي أن يستمر عن طريق البحث والتحليل، في الحفاظ على دوره الريادي التقليدي في هذا المجال. ويمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد المؤسسة في تحديد الطريق نحو ذلك العالم الناشئ، وهذه فرصة كبيرة ومهمة للعملية التربوية.

### العمليات والإدارة

تمثل الأنشطة الإجرائية والإدارية مجالاً آخر يمكن لجامعات معينة أن ترغب بإجراء تخطيط إستراتيجي معين فيه. ورغم أن بعض الأنواع الإجرائية جداً من الأنشطة اليومية (مثل الخدمات البريدية أو شراء مخزون الطعام) قد لا تساعد كثيراً في التخطيط الإستراتيجي طويل الأمد، لكن من المناسب أن يعكس التخطيط الإستراتيجي التوجه والغايات التي تسعى إدارة الكلية والجامعة لتحقيقها. وبما أن التكاليف والكفاية والفعالية هي القضايا العامة في إدارة العديد من الكليات والجامعات، فلا بد لعملية التخطيط الإستراتيجي أن تكون نظرتها لمثل هذه المجالات، مماثلة تماماً لنظرتها للمجال الأكاديمي والطلابي ومجال الموارد وغيرها من مجالات التخطيط الأخرى. فالمطالب بخفض الأسعار، والمشكلة الوطنية المتنامية الخاصة بالصيانة المؤجلة وغيرها من مشكلات الإدارة اليومية تحتاج لإيجاد حل (Leslie and Fretwell, 1996). كما أن معظم

العبء المتعلق بتنفيذ الخطة، وعمل الجامعة، ضمن إطار عمل الإدارة الإستراتيجية سيقع على عاتق المديرين، لهذا لا بد من وجود مقر للتخطيط يعمل على قيادة نتائج عملية التخطيط الإستراتيجي طويلة الأمد.

ويحتاج أولئك المنخرطون في تصميم التخطيط لامتلاك معرفة شاملة لما يلزم لإدارة كلية أو جامعة فعالة. وسوف ينظر العديد من العمداء وهيئات التدريس إلى الإدارة بوصفها مجموعة من البيروقراطيين، المدفوع لهم أكثر من اللازم، والممنوحين سلطة أكبر من اللازم، الذين يحرمون الرسالة الأكاديمية للمؤسسة من مواردها. ورغم أن التخطيط الإستراتيجي لن يغير العديد من وجهات النظر هذه، لكنه يستطيع، على الأقل، تطوير أساس منطقي لما هو لازم من خدمات إدارية في الجامعة، والموارد المطلوبة لدعمها. وواقعياً فإن معظم هيئات التدريس تدرك الحاجة لوجود شخص مسؤول عن العمليات الإدارية للجامعة، وهم في الحقيقة ليسوا ضد الإدارة، بل إنهم ببساطة غير مطلعين على ذلك، وغير مشاركين فيه.

ينبغي أن تقوم عملية التخطيط الإستراتيجي في هذا المجال بتطوير أساس منطقي للتخطيط، ومن ثم تضع الخطط المناسبة للمعايير الإدارية والإجرائية، تماماً مثلما تفعل في المجالات الأخرى. فعلى سبيل المثال، بسبب من ظروف السوق المتقلبة، وظهور الحاجة لاستقطاب الطلبة، وجمع المعلومات، وإقامة العلاقات العامة - التي يملها إدراك أهمية تطوير علاقات خارجية متينة - قد لا يكون من السهل على المديرين في الجامعة أو المخططين الإستراتيجيين أن يضعوا معايير معينة للرواتب الإدارية أو إرشادات للحركة. لكن ربما يكون من الممكن وضع المعايير بناءً على مقارنات مرجعية وطنية، يمكنها إبقاء الأنشطة الإدارية في حالة توافق مع المعايير الوطنية.

والقضية الأخرى هي الحاجة لتغيير التفكير التقليدي إلى تفكير إستراتيجي، وتغيير طريقة صنع القرار التقليدية إلى الطريقة الإستراتيجية. وربما نكون قد أوردنا في هذا الكتاب أن التحول قد يحدث من تلقاء ذاته. لكن في الواقع أن الحال ليست كذلك. فالانتقال نحو التفكير وصنع القرار بشكل إستراتيجي يجب أن يخطط ويمارس ويعزز ويراقب بصورة دقيقة. ويحتاج المديرين الرئيسون والقادة الأكاديميون لتذكير أنفسهم وغيرهم دائماً بالأهمية الإستراتيجية للقضايا التي يكافحون من أجلها. كما يحتاجون لربط النتائج بالتوجيهات الإستراتيجية

الموجزة في عملية التخطيط الأصلية، وأن يكونوا في موقع دفاع عن أعمالهم القائمة على أساس مؤشرات الأداء الرئيسة والأهداف الإستراتيجية والسياسات. وهذا هو السبب الكامن وراء تكريس العديد من المؤسسات جزءاً من عملية تخطيطها لهذا المجال من الحياة المؤسسية.

### العمليات الجارية في الجامعة بأكملها

بعيداً عن العنصر الإداري، تحتاج العمليات الجارية في كافة أركان الجامعة لأن تدرج في خطط مؤسساتية معينة. حيث نجد أن أموراً مثل كفاية التسهيلات، وصيانة التجهيزات الرئيسة، وعمل المحاسبة، والكادر البشري (إدارة الموارد البشرية)، وغيرها من العمليات المهمة للجامعة، ليست سوى جزء بسيط من المجالات الفرعية التي يمكن أن ترغب كليات أو جامعات معينة بتسليط الضوء عليها في عملية التخطيط الإستراتيجي لديها. ورغم أن العديد من هذه المجالات قد يكون له خطة إجرائية في الموضع الملائم بسبب الوضع البيروقراطي التقليدي جداً، أو وضع العمل الذي يجرون نشاطاتهم فيه، إلا أن مثل هذه الخطط يجب مراجعتها في ضوء التوجه الإستراتيجي العام للمؤسسة. فعلى سبيل المثال، لا تعد فكرة غير صائبة عملية التأكد - في حال كان للمؤسسة خطة رئيسة شاملة للتسهيلات الجامعية - من أن هذه الخطة منسجمة مع خطة التطوير الإستراتيجية للمؤسسة، أو ربما هي من حيث الشكل جزء منها. وبهذه الطريقة، سيبقى التخطيط فعلاً في هذه المجالات، ولكنه سيكون منسجماً أيضاً مع الخطة الإستراتيجية للكلية أو الجامعة.

### الخدمات الجامعية

في كثير من النواحي يتعين على الجامعات الداخلية على وجه الخصوص أن تهتم بالفعاليات والخدمات التي تحدث خارج قاعة الدراسة، كما تفعل مع الأنشطة الأكاديمية. لكن حتى في الجامعات غير الداخلية تواجه الكلية أو الجامعة المعاصرة مطالب متزايدة لمساعدة الطالب وهيئة التدريس والموظفين لديها في قضايا الحياة. ومن جهة أخرى، يمكن أن يكون من الصعب وضع خطط حول العمليات ذات الطابع الخدمي، بسبب الطبيعة العالية الجودة لأنشطتها. رغم ذلك لا يزال المخططون قادرين على تطوير معايير وبدائل عن هذه المجالات الفرعية، وإيجاد مؤشرات أداء رئيسة والأهداف الإستراتيجية والسياسات، بنفس الطريقة التي وصفناها للفعاليات الأخرى المذكورة للجامعة.

## الخدمات الطلابية

قد يكون المجال الفرعي للخدمات الطلابية بحاجة إلى أن يعكس التغيرات الحاصلة في المزيج العام للطلاب، وحاجاتهم الضرورية للبقاء وللمنافسة على التعليم الجامعي. فالأمهات العازبات قد يحتجن لرعاية الطفل، والطلبة العائدون للدراسة أو غير التقليديين قد يحتاجون للمساعدة في إعادة تسمية عاداتهم الدراسية، والطلبة من الأقليات قد يحتاجون لمجموعات دعم تساعدهم في التكيف مع المناخ الأكاديمي. وبما أن التكاليف تزداد باطراد، فإن العديد من الطلبة يحتاجون لمساعدة كبيرة، ولتقديم النصيحة فيما يتعلق بتمويل تعليمهم. وقد أخذت الجامعات تدرك أكثر فأكثر مسؤوليتها تجاه الحاجات الصحية لطلبتها، بينما لا يزال تأمين المسكن والطعام يعتبر مشكلة لدى الكثيرين. هذه الأمثلة وغيرها تعكس حاجة الجامعة المتزايدة، للاستجابة بشكل مباشر أكثر فأكثر لحاجات طلابها المعيشية. وبرغم أن هذه الخدمات مكلفة، إلا أنها متعلقة أيضاً بقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بطلابها، وكذلك على ضمان أقصى فرصة متوافرة للطلبة لتحسين أدائهم في مساعيهم الأكاديمية. وعملية ربط التخطيط في هذه المجالات بإدارة التسجيل الإستراتيجي SEM يجب أن تكون مباشرة.

## الخدمات الإدارية

تمثل هيئة التدريس بالإضافة إلى الموظفين مجموعة من الحاجات المهمة. فالتأمين الصحي والتأمين على الحياة والتقاعد والترقيات والتثبيت ومجموعة واسعة من المزايا للموظفين، ليست مجرد مطالب شرعية للعديد من الكليات والجامعات فحسب، بل إنها كذلك قضايا تنافسية. حيث تتنافس المؤسسات في أرجاء البلاد على هيئة التدريس والموظفين والمديرين، كما أنها تحتاج للتأكد من أن اتفاقيات التوظيف لديها تلبى - على الأقل - المعايير الوطنية.

كذلك هناك خدمات إدارية أخرى تتجاوز عملية إدارة الموارد البشرية، تقدم العون في عملية التخطيط الإستراتيجي. فالمحاسبة ومعالجة المعلومات والسجلات ودعم وسائل الإعلام وغيرها من الأمور، تعتبر أساسية لإدارة السلسلة الشاملة للعمليات الإدارية والأكاديمية ككل. ومرة أخرى يمكن أن تحدد المعايير، وأن تطور مؤشرات الأداء الرئيسة والأهداف الإستراتيجيات والسياسات المناسبة، لتعكس هذه الأوجه المهمة للأعمال الداخلية للجامعة.

## المجتمع والخدمات العامة الأخرى

يعتبر التفاعل بين الكلية أو الجامعة، والمجتمع الذي هي جزء منه، واحداً من المجالات الرئيسية للتخطيط. فلكي توجد الكلية أو الجامعة المعاصرة تفاعلاً إستراتيجياً مع المجتمع، تحتاج أن تدرك أن تعليم طلبة الكلية ليس الخدمة الوحيدة التي يتوقعها جمهورها. حيث نجد على نحو مطرد أن المجتمعات المحلية، والولايات، وحتى المجموعات الوطنية، تتطلع إلى الكلية أو الجامعة بوصفها المكان للحصول على أنواع معينة من المساعدة أو المشورة. وإضافة لكون الكليات والجامعات مستودعات هائلة للمعرفة، يتعين عليها كذلك أن تنهض بمسؤولية كونها جار جيد ومساعد.

يقدم التخطيط الإستراتيجي فرصة ممتازة للمؤسسة لتطوير فهم مركزاً عما يحتاجه فعلياً مجتمعتها، وما هي إمكاناتها اللازمة للاستجابة لهذا. ورغم أن المجتمع والخدمات العامة ليست على العموم المجالات التي ستقدم فيها الكلية أو الجامعة مكافآت لكل من يوفر هذه الخدمات من هيئة تدريس وطلبة وموظفين. ومع ذلك، ومن أجل بناء علاقة أقوى مع البيئة الخارجية، وضمان قابلية للنجاح طويلة الأمد، تحتاج المؤسسة لتطوير قدراتها في هذه المجالات. لهذا نجد أن معايير التطوير والحدود المشتركة المناسبة، وربما حتى أنظمة المكافأة في سياق الخطة الإستراتيجية بدأت تكون معقولة أكثر فأكثر.

## مجال آخر مهم

قد يكون هنالك مجالات أخرى يمكن للمخططين الإستراتيجيين للمؤسسة أن يحددوا فيما إذا كان النشاط فيها كافياً، أو ثمة حاجة لضمان تطوير مجال معين للتخطيط. وفي حين أن المخططين يجب ألا يخططوا من أجل التخطيط فحسب، فإن جامعات معينة قد يكون لديها مجالات معينة للنشاط، ربما يكون من الخطأ الفادح عدم ضمها لعملية التخطيط الإستراتيجي المركزية.

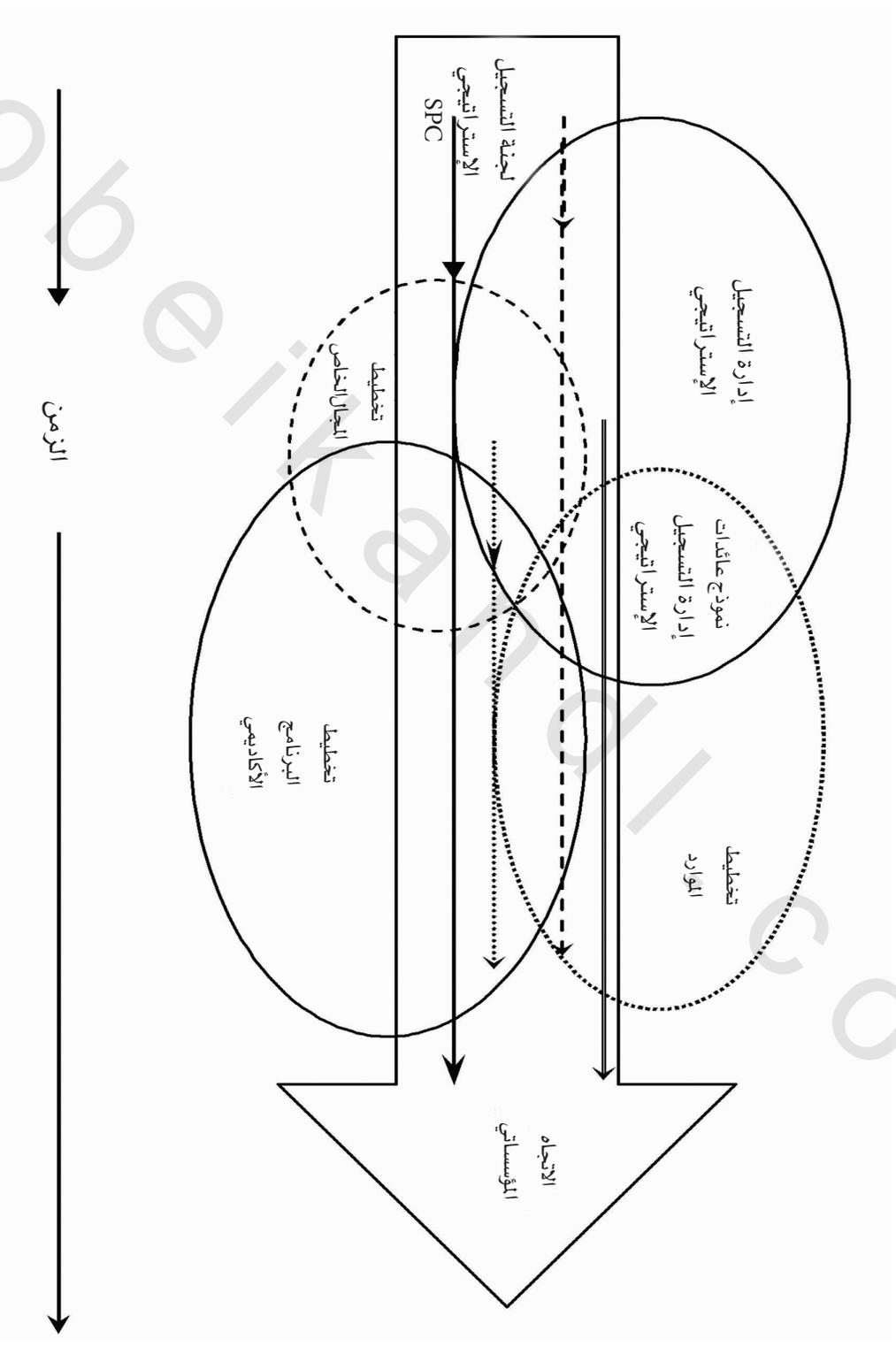
ومن جديد، قد نجد أن لجنة تخطيط إستراتيجي SPC مؤسساتية وحيدة، في جامعة معينة، يمكنها أن تعالج بشكل كاف كل المجالات المهمة الداخلة في عملية التخطيط. وفي جامعة أخرى نجد أن التخطيط الإستراتيجي قد يخدم بشكل أفضل بوجود سلسلة من اللجان الفرعية لكل مجال، فضلاً عن لجان الوحدات. ومن الواضح أن أسلم وأحكم طريقة هي تطوير عملية

تخطيط بسيطة قدر الإمكان. والمفتاح الرئيس لذلك أن ندرك ما الذي يلزم أن يكون ضمن هذه العملية، وهذا يعني، ما الذي له دلالة إستراتيجية للمؤسسة وما الذي ليس كذلك، وبوجود هذا الفهم، لا بد للمؤسسة أن تكون قادرة على تجنب جعل هذه العملية أكثر صعوبة من اللازم، وتنظيمها بحيث تلائم الحاجات الإستراتيجية لكلية أو جامعة معينة.

### العلاقات القائمة ضمن المجالات العديدة للتخطيط الإستراتيجي

عندما يقرر المخططون المجالات التي سيدخلونها في خطتهم، سوف يحتاجون بعد ذلك لفهم العلاقات القائمة ضمن هذه المجالات. وكما أشرنا سابقاً في بداية هذا الفصل، فإن التوافق (الاتكال المتبادل) بين إدارة التسجيل الإستراتيجي، وتخطيط البرنامج الأكاديمي، وتخطيط الموارد أمر أساسي، ولا يمكن لأي جزء من الخطة أن يطور بنجاح دون الانسجام ضمن المجالات الثلاث جميعها. ويوضح الشكل (2-12) هذه العلاقات، كما يشير إلى أنه من الأفضل وجود ترتيب منطقي، يمكن لكلية أو جامعة معينة أن تجري بموجبه عملية التخطيط في المجالات المتنوعة.

الشكل 2-12 تكامل عملية التخطيط الاستراتيجي  
 نموذج دوائر التخطيط الاستراتيجي المؤسساتي



ومرة ثانية، هذه ليست عملية يجب أن تسيطر فيها الموارد على تطور الخطة في المجالات الأخرى. فالابتكار ينبغي أن يأتي أولاً، ومن ثم تأتي مسألة ما هو واقعي أو ممكن. كما أن قضية الموارد ليست ببساطة مجرد مناقشة لكيفية توزيع ما هو متوفر، بل إنها كذلك قضية معرفة كيفية استخدام الموارد الحالية، ودعوة لاتخاذ قرار إعادة توزيع هذه الموارد على المجالات والبرامج التي حددتها عملية التخطيط الإستراتيجي على أنها أولويات بالنسبة للمؤسسة. وأثناء تطوير المجالات الثلاث الرئيسة للخطة (بعد المرحلة الأولية، التي تطور فيها لجنة التخطيط الإستراتيجي SPC المعتقدات المركزية للتخطيط)، سوف يقوم المخططون بتحديد المجالات التي تحتاج فيها عناصر التخطيط المتنوعة من أحد المجالات أن تدمج مع غيرها من العناصر الموجودة في مجال آخر.

ويمكن أن يتم تطوير المجالات الأخرى للتخطيط إما بشكل متزامن أو بعد أن تأخذ المجالات الثلاث الرئيسة شكلها الخاص. وعلى أي حال، ينبغي أن تكون العناصر الموجودة في أي مجال من مجالات الخطة منسجمة مع ما تم تطويره في مكان آخر. وستشكل الموارد النقطة المركزية لتحديد هذا الانسجام، لكونها تدخل في معظم قضايا التخطيط من ناحية أو أخرى.

مع ذلك، من المهم أن تكون الأغراض الأكاديمية منسجمة مع أغراض الخدمة، وأن تكون أغراض إدارة التسجيل الإستراتيجي SEM مرتبطة بأغراض الموارد. كما تحتاج أهداف الخطة المؤسساتية الرئيسة لأن تكون منسجمة مع الاتجاهات الأكاديمية. بكلمات أخرى، تحتاج أي خطة إستراتيجية شاملة لأن يتم اختبارها بدقة من حيث انسجامها الداخلي. وحالما تحدد لجنة التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة وجود هذا الانسجام، يمكنها المضي قدماً، لمعرفة أن الخطة الأساسية سليمة، كما يمكنها زيادة احتمال نجاحها.