

## الفصل 8

### الأشخاص والوقت اللازمين

نتفحص في هذا الفصل، بمزيد من التفصيل، القضيتين اللتين تبرزان على الفور في المقدمة، عندما تتعهد مؤسسة للتعليم العالي بالانخراط في التخطيط الإستراتيجي الأساسي: (1) من يجب أن يشارك، (2) ما هو الزمن اللازم لتطوير العملية. ومن السذاجة افتراض أن كل ما نحتاجه للحصول على خطة أساسية، يقتصر على قليل من الناس الذين يأخذون ما لا يزيد عن وقت انتهاء لجنة عادية، ونقل، سنة أكاديمية كاملة، بل على النقيض من ذلك، يجب أن تضم عملية التخطيط الإستراتيجي ممثلين من كل مجال مهم في الجامعة، كي تكون ناجحة، وتشرك الجميع بالفعل، كما أنها تستلزم مقداراً كبيراً من الوقت لتمر بالعمليات الموصوفة في الفصل السابق. ويحاول هذا الفصل إيضاح صفات مميزة تتعلق بالأشخاص والالتزامات الزمنية الضرورية لمساعدة المخططين الإستراتيجيين المحتملين في الكليات والجامعات، للوصول إلى فهم أفضل للحد المطلوب من مشاركة الجامعة لإنجاز خطة إستراتيجية فعالة ذات معنى.

#### الممثلون وأدوارهم

هناك اعتباران رئيسان يحتاج الذين يشرون بالتخطيط الإستراتيجي لإبقائهما في أذهانهم، عند اختيار أفراد معينين لتأدية عمل في بعض جوانب عملية التخطيط الإستراتيجي. أولاً: من الضروري أن يكون لدى الأفراد المختارين الرغبة، والاستعداد، والدافع لخوض عملية التخطيط الإستراتيجي. ثانياً: يجب أن يكونوا قادرين على المساهمة، أي إنه من الضروري امتلاكهم للمعرفة أو السلطة البنوية، للمساعدة في ضمان أن الخطة لن تبنى على أساس متين وحسب، بل وسيكون لها فرصة جيدة للتطبيق.

#### الاستعداد والدافع

يحتاج كل منخرط في عملية التخطيط الإستراتيجي إلى الشعور بأن أي لجنة جديدة يحتل مقعداً فيها مهمة حقاً، إذا قيض له منح ما لديه من وقت وموهبة، ويمكن أن يرغب المشاركون،

استناداً إلى كوب (1989): أن يكون لهم رأي في التغييرات التي يمكن أن تؤثر عليهم. وغالباً ما يمثل التخطيط الإستراتيجي، لسوء الحظ، مجموعة أخرى من اجتماعات ومهام اللجنة التي تصنف في فئة الأمور التي ليست بأهمية نشر البحوث أو التدريس، وهما من النشاطات الرئيسية المقبولة في المؤسسة. ومن الأساسيات الأولى للعملية المساعدة في إقناع أعضاء الجامعة بأهمية التخطيط الإستراتيجي، وكلما اقتربت دوائر الجامعة من فهم هذا الأمر، وفهم تأثيره على ارتباطهم بالكلية أو الجامعة على المدى الطويل، فإن بعضهم يغدو تدريجياً أكثر استعداداً للمشاركة شخصياً في هذه العملية. لكن كما اقترح بروتون وهيلدرث (1993). من المهم أن يمتلك الناس المختارين للعمل في لجنة التخطيط الإستراتيجي SPC توجهاً خارجياً قوياً، في حال امتلاك اللجنة لقاعدة أعضاء ملتزمين بقوة بالتخطيط.

كان سواين (1988) دقيقاً حيال من يجب إشراكه في التخطيط الإستراتيجي في جامعة لويسفيل، حيث شجع المجلس الأعلى للجامعة على انتقاء مشاركين من هيئة التدريس، ممن كانوا يتمتعون بالمخيلة وقوة الملاحظة ومنظور يشمل الجامعة بأكملها. وقد وافق المجلس الأعلى، بعد نقاشات مطولة، كما يذكر سواين، على هذا النهج، وإن كان على مضض. لقد أدرك سواين أهمية وجود الأشخاص المناسبين في لجنة التخطيط المركزي، كان على الرغم من أن طريقتة الخاصة في الحصول على هؤلاء الناس قد لا تكون مجدية في جامعات أخرى.

#### دور المدير التنفيذي المؤسسي

تعد القيادة الإدارية في المؤسسة من المكونات الأساسية لتكوين قبول للعملية يشمل الجامعة بأكملها. ومن المألوف في التخطيط الإستراتيجي أن يضطلع رئيس المؤسسة بدور واضح، ويضفي على العملية الشرعية والأهمية والضرورة القصوى التي تشمل الجامعة بأكملها. وهذا الدور العام مهم للغاية، فإبقاء القضية في الواجهة وعدّها قضية رئيسة على مستوى الجامعة، يمكن القيام بها بالشكل الأمثل عبر شخص في هذا المنصب.

من ناحية ثانية، وكما حذر روتشيلد (1992). فإن العملية تتطلب نمطاً معيناً من القادة للتأثير في تطوير الإستراتيجية، وسيكون هذا الشخص حاسماً، ليس من أجل تطوير الخطة وحسب بل، ونجاح تطبيقها أيضاً (elijath and Shortell, 1993; Thomas, Litschert and Ramaswamy, 1991). واقترح داس (1991) أيضاً بأنه من المهم أن يكون لدى هذا الشخص

فهم جيد للحاجات المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل، لأن تقدير شخص كهذا للأغراض والأهداف الواقعية بعيدة المدى له قيمة كبيرة. كما يجب أن يكون هذا الرئيس نشيطاً في التطوير الفعلي للخطة، ويمكن إنجاز هذا الأمر بأن يكون عضواً في لجنة التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة وليس رئيساً لها، وبالقيام بدور جسر التواصل بين المؤسسة ومجلس الإدارة فيها. يجب أن يمتلك الرئيس أو المستشار معرفة عملية بالعناصر الرئيسة في التخطيط الإستراتيجي، وأن يكون مرتاحاً لبنية اللجنة التي ستقوم بنشاطات التخطيط.

قد تكون قيادة الرئيس عبر إثارة القضايا، أكثر أهمية من القيادة بحكم المنصب، فعلى سبيل المثال، يمكن للرئيس أو المستشار أن يضطلع بدور مفيد من خلال إبرازه لبيان الرؤية أو إلقاءه عدداً من الخطابات، داخل وخارج الجامعة تثار فيها بعض القضايا المهمة أمام الجامعة، وتختبر بدقة. وليست مساهمة هذه النشاطات من أجل تقديم إجابات، بقدر ما هي لطرح أسئلة حول شخصية المؤسسة، وتقاليدها المحترمة، وفرصها الجديدة، والأخطار التي تهدد صالحها، والتحديات الأخرى التي يجب على الجامعة التصدي لها عبر التخطيط. لكن، من المهم في الوقت نفسه تعزيز أن الخطة نفسها لم تكتب بعد، لذا ستكون المدخلات الإضافية من دون معنى، ومثل هذه التهم شائعة، وتحتاج للتخفيف في أسرع وقت ممكن.

يجب على المدير التنفيذي، في هذا النشاط كله، الإحجام عن قيادة العملية شخصياً، خصوصاً في جامعة متحفزة متمرد، وإلا ستصبح الخطة خطة الرئيس أو المستشار، ويكون المدير التنفيذي عرضة للهجوم، كما يمكن أن تخفق الخطة، ويخفق هذا المدير، ذلك أن التخطيط يتطلب رهانات عالية وينبغي على المديرين التنفيذيين التنبه لذلك.

### دور الممثلين الرئيسيين الآخرين

للخبرة دور مهم أيضاً. وينبغي ألا يكون الرئيس أو المستشار المخطط الرئيس بسبب الوقت الذي تتطلبه، ولأن التخطيط يفيد صنع القرار بتقديم الخيارات، فمن الناحية النموذجية، يجب ألا يكون الذين يقدمون الخيارات هم من يتخذون القرارات. كذلك وبسبب أن الحضور الكبير والمكانة العالية للمستشار أو الرئيس قد تعمل ضد التأكيد على الطابع التشاركي للعملية. فإن إحدى المنهجيات البديلة تعيين عضو محترم من هيئة التدريس، لديه المعرفة التقنية لتوجيه التخطيط، وجعله يقود الجهد المبذول. وقد ترأس أحد أعضاء هيئة التدريس البارزين

لجنة التخطيط الإستراتيجي في جامعة نورث إيسترن، وكان لهذه الإستراتيجية عدة نتائج إيجابية (لجنة إدارة التخطيط الإستراتيجي في جامعة نورث إيسترن، 1994). ويجب القيام باستشارات واسعة قبل الوصول إلى هذا الخيار لضمان القبول العام لقيادة هذا الشخص كمنسق للتخطيط.

لماذا عضو من هيئة التدريس؟ من أحد الأسباب لذلك أن التخطيط الإستراتيجي في كلية أو جامعة سيشمل المجتمع الأكاديمي حتماً، وذلك لأن البحث والتدريس يقعان في قلب التعليم العالي. ويمكن للكلية أن تحدد وتزن القوى والتطورات التي تهدد المشروع المحوري، إذ، من المهم أن تكون هيئة التدريس في المؤسسة هي التي تظهر الأسئلة والقضايا المتصلة بالتخطيط الإستراتيجي، وهي التي تحلها. وناقش نت وباكوف (1992) أن الإخفاق في تحديد و توضيح هذه القضايا الجوهرية هو السبب الرئيس للانحدار التنظيمي، وأن تحديد هذه القضايا يعتبر طريقة مهمة أيضاً لجمع هيئة التدريس والإدارة معاً ليعملا بطريقة متعاونة، فالتعاون مكون أساسي لتخطيط إستراتيجي ناجح في بيئة تشاركية. وذكر سواين (1988): أن أحد النجاحات الباهرة في جامعة لويسفيل، تولى هيئة التدريس فيها رئاسة مجموعة تقويم بيئية، طورت تقريراً شاملاً عن الفرص والمآزق الخطرة. وكان في هذا التقرير من الشمول ما يكفي ليفيد كعامل تحديد رئيس في عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعة.

إضافة إلى ذلك، يجب ألا يتولى القيادة الإداريون أو الوحدات الإدارية الذين لديهم خبرة تقليدية في التخطيط، فعلى سبيل المثال، لدى مكاتب الأبحاث المؤسسية أو المصادر العادية الأخرى للتخطيط المؤسسي الروتيني، كثير من مواضع الخلاف، فيما يتصل بأدوارها البيروقراطية التي تمنح مظهر الانفتاح الأساسي للقبول بجهود التخطيط الإستراتيجي والثقة بها. علاوة على ذلك، فقد أشارت الأدبيات بقوة إلى أن نطاق القضايا التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار يجب أن يكون واسعاً شاملاً، كي يمكن النظر فيما يعتبر غير تقليدي، كما أن المفاهيم غير الفكرية أو التقليدية لا تشكل اعتبارات التخطيط الإستراتيجي بصورة آلية (Nutt and Backoff, 1992). وكمفكرين فإن أعضاء هيئة التدريس، منفتحون على ما لا يمكن التفكير فيه، كما أنهم مصدر مهم للأفكار الجديدة، فضلاً عن ذلك، يمكن لقيادتهم أن تضي الشرعية على العملية، ووعياً بأن التفكير النقدي الملازمين للبحث

العلمي سيقودان العملية، وهذا يضمن أن التخطيط سيكون مفيداً، ووثيق الصلة بالموضوع. ويمكن للموظفين والطلاب الإسهام في ذلك، وينبغي أن يكونوا مشاركين نشطين، لكن مفتاح النجاح أن تكون القيادة بيد الذين يقودون مشروع البحث و التدريس. ويمكن للبيروقراطية التقليدية للتخطيط الإداري والبحث دعم هذا الجهد الإستراتيجي، بالعمل كموظفين في لجنة التخطيط، وتزويد اللجنة بمورد للمعطيات الدقيقة.

### دور رؤساء اللجان

يضطلع رؤساء اللجان بدور حاسم مع الوضوح التدريجي لعلمية التخطيط، فهم يقدمون قيادة مستمرة في الوقت الذي تتحرك فيه الجامعة من الفكرة إلى الخطة، ومن ثم إلى الإدارة الإستراتيجية. نتيجة لذلك، ينبغي أن يكونوا متمتعين بحنكة توجب احترامهم، كما يجب أن يظهروا تفكيراً عادلاً ومنصفاً، وأن يتميزوا باطلاعهم على موضوع عمل اللجنة، كما يجب، مثلاً، ألا يكون رئيس لجنة التقنيات معادياً أو جاهلاً بالحواسيب ووسائل الاتصالات. ويتعين على رئيس لجنة الموارد والموازنة أن يفهم الميزانيات وتقارير الموازنة بما فيه الكفاية، لتكون قيادته مقبولة من عدد من أعضاء اللجنة ذوي الخبرة.

مع أن الرئيس مهم للعملية لكن ينبغي ألا يسيطر على اللجنة، فالرئيس الفعال هو من يستطيع اكتشاف مواهب اللجنة، ويركزها على قضايا التخطيط الموجودة أمامها. ويجب أن يكون رئيس اللجنة عضواً في هيئة التدريس إذا كان ذلك ممكناً، ليساعد في توسيع الدعم للتخطيط بين أعضاء الهيئة التدريسية.

### اختيار أعضاء اللجان

يتطلب اختيار أعضاء اللجان بعض الاهتمام الحذر، ومن المؤلف أن ترغب دوائر الأنصار في الجامعة بأن يتواجد ممثلوها بشكل خاص في اللجان الفرعية التي سوف تتناول برنامجهم أو مجالهم في الجامعة. ويمكن أن يؤدي اختيار الناقلين إلى وجود أشخاص يركبون الموج ويسيظرون على اللجنة وقد يكون هؤلاء مفيدين أو غير مفيدين في عملية التخطيط الإستراتيجي، وليكن الحذر هو الشعار عند اختيار الأشخاص للعمل في هذه اللجان.

والتمثيل مهم نظراً لأن التخطيط الإستراتيجي الفعال سوف يلامس جميع أجزاء الجامعة، كما تحتاج القطاعات كافة للمشاركة، أو أن يكون لها صوتها بشكل ما. ومن المرغوب به في تشكيل لجنة التخطيط الإستراتيجي أن تمثل الوحدات الكبيرة (الكبيرة تعني هيئة التدريس والإدارة والموظفين والطلبة وغير ذلك من الفئات المناسبة). ويمكن إثبات أن عملية الاختيار هذه دقيقة، إذ يتم اختيار الأفراد من جميع قطاعات الجامعة، مع التصميم على أن يكون هؤلاء الأفراد «ممثلين» حقاً. على سبيل المثال، اكتشفنا في جامعة كولورادو الشمالية UNC أن الفروق بين أعضاء هيئة التدريس وتخصصاتهم المعرفية. تؤدي للخلاف عند اختيار أفراد من إحدى الكليات، لتمثيل هيئة التدريس في كليات أخرى. ومن ناحية أخرى، فقد أثبت السماح للمجموعات الكبيرة باختيار ممثليها، أنه يقلل من المشكلة أو، على الأقل، ينقلها بعيداً عن كونها قراراً إدارياً، إلى كونها عملية اختيار كانت مقبولة بالنسبة لمجموعة الأنصار ذوي الصلة.

يجب أن تكون عضوية اللجان مرتكزة على القدرة في المساهمة، وإبقاء القضايا شاملة بشكل واسع، والسعي نحو البديل غير العادي بدلاً من البديل المريح (Schon, 1983)، كما أن تحمّل الالتباس مهم أيضاً. فإذا اندفع الأشخاص لإغلاق النقاش، سيتفحصون أقل البدائل وضوحاً أو أكثرها إبداعاً، وهذا الأمر لا يتحقق بسهولة، لأن الوضع أو المنصب غالباً ما يقدر الشخص المتوقع تعيينه. فأفضل العقول أو أكثر الأشخاص وثوقاً به ليس دائماً رئيس الهيئة الطلابية، أو رئيس العاملين في المنظمة، ويمكن أن تكون عملية الاختيار هذه صعبة بالنسبة لهيئة التدريس بشكل خاص، إذا تركزت التوجيهات أو القواعد حول امتياز المجلس الأعلى لهيئة التدريس. وغالباً ما تكون هذه الهيئات المنتخبة غير قادرة على أن تكون مرنة في موضوع التعيينات، ومن ثم يجدر بكل جامعة أن نبذل قصارى جهدها لفهم محددات القواعد والممارسة التي تؤثر على كيفية قبول الأشخاص للجان المعنية، ومدى قدرة هذه اللجان على القيام بالمهام المناطة بها.

يمكن للطلبة والموظفين المساهمة بطرق مهمة، ويرى الطلبة آثار السياسة والتطبيق أفضل من غيرهم أحياناً، ولدى هؤلاء - نظراً لكونهم مستخدمين عابرين للتعليم - توقعاتهم، وملاحظاتهم وأفكارهم المفيدة المساعدة في كشف النقاب عن الروابط بين التعلم والبيئة الخارجية. ويتنافس الطلبة على الأعمال، ويشكلون مصادر جيدة فيما يتعلق بتفوق البرامج أو أنواع المقررات الدراسية المطلوبة. وغالباً ما يكون لدى الموظفين بصيرة نافذة لأنهم يعملون

مع كل من هيئة التدريس والطلبة، وخاصة فيما يتعلق بالممارسات والإجراءات، كما أنهم يرون الطلبة والمدرسين يأتون ويذهبون؛ وغالباً ما يقدمون النصيحة، ويصححون الأمور عندما تتهار الممارسات. ولديهم منظور مهم للعالم الخارجي الذي قد يغفل عنه الآخرون، لأنهم يجذبون الطلبة ويوجهونهم. ويتمتع الموظفون الذين يرعون التنمية والتطوير والخريجين النشيطين بقيمة خاصة. فتفاعلهم مع الجماهير الرئيسة خارج الجامعة يجعلهم مصادر مفيدة بشكل خاص للملاحظات الخارجية حول النواقص والنجاحات.

وينبغي أن يساعد رؤساء لجان التخطيط الفرعية في تحديد عضوية اللجنة من بين دوائر الجامعة، لكن يجب أن يشمل المزيج الناتج مجعماً واسعاً للمواهب، للنهوض بمهام التخطيط في اللجنة بشكل فعال. ويجب استخدام الموظفين الإداريين، عادة، على نطاق واسع في دعم القواعد المكتبية، إلا إذا كانت خبرتهم معروفة بشكل خاص، وهناك مساندة واضحة وسبب قوي لعضويتهم الكاملة. وسوف يميل الأفراد للغدو والرواح عندما يؤدي العمل لتغييرات في التركيز، أو مع تحرك الأشخاص للأمام، لذا يجب على المخططين تحديد أعضاء أساسيين، ثابتين، قادرين أن يكونون كعمود فقري مهم وسط التمزق بسبب تغيير العضوية.

يجب أن تكون لجنة التخطيط الإستراتيجي، الجهة التي تقع عليها المسؤولية المركزية في تطوير الخطة الإستراتيجية المؤسسية، حيث يأخذ التمثيل الرسمي للعناصر مكانه، ومع ذلك يجب القيام بذلك بطريقة لا تؤدي إلى إيجاد لجنة غير عملية.

### القرار الإستراتيجي الذي يصنع الصفة الرسمية للعملية

بين هنري مينتسبرغ (1994) أنه يجب عدم الخلط بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، فالأول تحليلي، والثاني تركيب، والقرارات الإستراتيجية تجعل التخطيط إستراتيجياً كما أنها توائم منظمة ما مع بيئتها المتغيرة. وكي يكون القرار الإستراتيجي فعالاً يجب أن يكون له تأثير في العمل على جميع المستويات الملائمة ضمن المؤسسة. وللتأثير على السلوك يجب أن يكون القرار مفهوماً من المشاركين فيه وفي تطبيقه، ويتطلب هذا الفهم من الأفراد امتلاك الوصول للمعلومات التي تحدد القضية أو المشكلة، والألفة بسياق المشكلة، وتأثيرها على المؤسسة، والرغبة في إدراك القضية أو المشكلة، والتصرف إزاءها ما إن يتم تحديدها.

يحصل القرار الإستراتيجي في كافة المستويات ضمن المنظمة. ومن التحديات التي يواجهها قادة التخطيط الإستراتيجي عند بدء العملية وقيامها بوظيفتها، التأكد من أن الأفراد القائمين بالتخطيط مستمرين في معرفة أنهم في الوقت الذي يصنعون فيه قراراً إستراتيجياً، يمكنهم مواءمة قراراتهم وتصرفاتهم مع إستراتيجية مؤسسية مجمع عليها. والتحدي الثاني هو ضمان أن الإستراتيجيات الناشئة من العملية ذات احتمالية عالية في وضع المنظمة على خط النجاح، والتحدي الثالث هو تزويد صناع القرار بالمعلومات التي تظهر ما إذا كانت الإستراتيجية ناجحة أم لا، وتقدم نظرة عميقة لطبيعة المشكلة وإمكانية حلها.

### دور مجلس الإدارة

يضطلع مجلس الإدارة في المؤسسة بدور حساس بشكل خاص، ويجب على المخططين النظر بحرص في كيف حد ينبغي إشراك أعضاء المجلس ومتى ولأي. فهؤلاء يساعدون على وجه الخصوص، في تطوير تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار) المؤسسية (راجع الفصل السابع)، وخاصة عند مسح البيئة الخارجية. وحين يتم ضم هؤلاء الأعضاء في وقت مبكر يتعزز فهمهم للتخطيط، وتتكون لديهم خلفية جيدة لإصدار الأحكام أو قبول النتائج. ولهذه الملكية المشتركة أثر مفيد في مساعدة دوائر الجامعة في أخذ التخطيط بجدية أكبر، لأن أعضاء مجلس الإدارة سيكونون مشاركين ومرئيين.

من ناحية أخرى، يحتمل أنه ليس من الحكمة جعل أعضاء مجلس الإدارة أعضاء دائمين في إحدى اللجان الفرعية للتخطيط الإستراتيجي. وأخيراً سوف يطلب من المجلس جعل العملية شرعية بشكل أو بآخر، وسيكون هناك تضارب واضح في المصالح، إذا ساعد أعضاء المجلس في إيجاد الخطة التي سيوافقون عليها بعد ذلك.

### دور المستشار الخارجي

يمكن أن تكون الخبرة الخارجية مفيدة للغاية، لكن من المهم أن يفكر مخططو الجامعة ملياً بالشخص الذي يريدون توظيفه، وما الغاية التي يريدون أن يحققها هؤلاء الناس. ويجب استخدام المستشارين من الخارج فقط، عندما تستطيع الجامعة تحديد ما يريده من المستشار بدقة، كما ينبغي أن تحرص الجامعة على ألا يسمح للمستشار بالسيطرة على العملية. وتحتاج

الجامعة لتطوير قدرتها الخاصة على تحليل نفسها بشكل متواصل، وفحص التطور المستمر لعملية التخطيط الإستراتيجي.

إضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون تكلفة المستشارين عالية، لكن يجب أن تكون ميزانية الاستشارة متوازنة، لتجنب الموقف الذي يكلف فيه التخطيط الإستراتيجي أموالاً يفضل استعمالها في مكان آخر لدعم برامج الجامعة. إضافة إلى ذلك، إذا سيطر المستشارون على العملية، أو تم النظر إليهم وكأنهم باعوا رزمة للجامعة، فإن الجمود الطبيعي يتعزز مقابل التغيير، عند النظر إلى القضايا الشائكة والأخطار المتعلقة بالوضع الراهن على أنها نتاج أشخاص من الخارج. وسوف تقوض الشرعية الهشة للعملية في مواجهة هذا النوع من النقد.

غير أنه، يمكن استخدام المستشارين بشكل فعال للمساعدة في تأسيس فهم أفضل في الجامعة لأهمية التخطيط في التعليم العالي. وقد تم عرض فكرة عامة عما يستطيع المستشارون القيام به في الجدول 1-8. حيث يمكن للمستشارين المساعدة في وضع سياق للتخطيط مع المخططين ومجالس الإدارة (خصيصاً لرسم الفرق بين التخطيط الإستراتيجي في القطاع الخاص والعام) كما يمكنهم من خلال منظورهم الخارجي دعم تحليل SWOT حسب الحاجة، ويمكن الاستفادة منهم في الغالب لمساعدة المخططين الإستراتيجيين في الجامعة في التركيز على مجالات معينة من جمع المعطيات (Wergin, 1991 Pilon, ; 1991). أخيراً، يمكن للمستشارين تقديم خبرة لا تتوافر في الجامعة في مجالات مهمة للجان التخطيط الفرعية مثل التكنولوجيا أو إدارة التسجيل.

عندما تطور الجامعة بعض الخبرة، وتألف اللجان الفرعية أدوارها، عندئذٍ يجب ألا يقدم المستشارون دعماً مرثياً، لكن يمكنهم الاستمرار في تقديم آراء موضوعية قيمة لصناع القرار فيما يتعلق بالتقدم الذي تقوم به الجامعة لتطوير إطار عمل صلب للتخطيط الإستراتيجي، ويمكن الاستفادة منهم كهيئات موثوقة لاستطلاع الآراء بالنسبة للرئيس أو المستشار أو منسق التخطيط الإستراتيجي، أو رؤساء اللجان الفرعية، وغالباً ما يتم التعامل معهم عبر الهاتف فحسب.

## الجدول 1-8 الأنواع المختلفة من المستشارين

النوع	الوصف	القيمة	المثال
المعلومات	تقديم معلومات جديدة	البحث	بحث التسويق
العملية	انتقاء وشرح وتدريب للعملية بعدة طرق	ترك عمليات جديدة للعملاء	مستشارو الاعتماد
الإنتاج	إدارة العملية	كتابة الخطط للمؤسسة	تصميم نظام تخطيط تقني جديد للجامعة
الخبرة والتقنية	خبير استشاري أساسي	تقديم المشورة في الموضوعات التقنية المهمة	تقديم المشورة لتحسين التقنية
الوصول	يفتح الباب للوصول إلى مصادر جديدة للجامعة	زيادة قاعدة المصادر	التقاط اللامعين من الأشخاص

قمنا بتوظيف اثنين من المستشارين في نشاطاتنا التخطيطية في UNC. ليقدم أحدهما دراسة مركزة حول سمعة الجامعة بين الخريجين والقادة الحكوميين والرواد في الأعمال، وليساعد الآخر في إبقائنا مركزين على عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة واللجان الفرعية والوحدات. وكانت كيفية الإفادة منهما مراقبة ومضبوطة، وقد نظمنا توقعاتنا من كليهما بحيث عرفنا وعرفنا ما نريده بالتحديد، ومقدار تكلفته، وعلى الرغم من أن ما شعرنا به كان الإفادة منهما بحذر، لكن كان أحد الانتقادات القاسية من هيئة التدريس والطلبة تكلفة المستشارين الخارجيين فهذا الموضوع حساس، مهما يكن.

ونعتقد أنه إن كنا سنقوم بهذه العملية مجدداً، فإننا على الأرجح سنفيد ثانية من خدمات هذين المستشارين، لأننا نشعر بأنهما قدما للعملية مجموعة من العناصر المهمة التي لم نكن نحصل عليها بطريقة أخرى، لكن ربما نوجه عملهما بطريقة مختلفة قليلاً، استناداً إلى معرفتنا الحالية بالعملية. ومن الواضح، من ناحية ثانية، أن استخدام المستشارين ينبغي أن يكون قراراً متخذاً من كل مؤسسة بالاعتماد على حاجاتها ومواردها وتوقعاتها.

ليس من غايات هذا الكتاب الإقرار أو تثبيط استخدام المستشارين الخارجيين كوسائل فعالة لتطوير خطة إستراتيجية ناجحة. لكن نظراً لأن نوع التخطيط الذي نصفه في هذا الكتاب لا يركز على صيغ التخطيط المألوفة، فيمكن للمؤسسة اكتساب مساعدة قيمة من مستشار خارجي مطلع ذي خبرة، يمكنه تفادي البدايات المزيفة، والأخطاء التي تزيد من الوقت اللازم

للتخطيط، والشعور بالإحباط بين المشاركين، وتسهم في زيادة التكاليف. ومن بين الانتقادات الحادة القاسية للعملية في UNC، كما ذكرنا آنفاً، كانت تكلفة مستشاريها الخارجيين. وفي الوقت الذي تكون فيه جامعة ما قادرة على تطوير خطة ناجحة بنفسها، فإنه يمكن للمساعدة الخارجية تسهيل وتعجيل العملية، لكن لسوء الحظ، من الصعب إيجاد مستشارين مطلعين حقاً، فالحذر مهم جداً في اختيار شخص ما يمكنه مساعدة الكلية أو الجامعة للتحرك بسهولة وفعالية خلال عملية التخطيط الإستراتيجي.

### مشاركة أوسع في تطوير الخطة

يعتبر التواصل والمشاركة الواسعة من المكونات الضرورية في عملية التخطيط الإستراتيجي الناجحة، كما كنا قد أشرنا خلال هذا الكتاب. ومن المكونات الأساسية للتجربة تحديد الأفراد والجماعات من داخل المؤسسة وخارجها، الذين سيكون لهم تأثير على نجاح المبادرة والعمل معهم.

#### المشاركون الداخليون

هناك عدة طرق للتأكد من أن العملية واسعة بما فيه الكفاية، لتضم مزيداً من مجتمع الجامعة. فعندما تكون لجنة التخطيط الإستراتيجي هي الهيئة الرئيسة لصنع القرار، يحتاج كل عضو يمثل العناصر الرئيسة في الجامعة إلى التواصل مع المجموعات التي يمثلها، ومن الممكن أن تجعل لجنة التخطيط الإستراتيجي SPC هذا التواصل من متطلبات الأعضاء، لتتأكد من أن التواصل مستمر فعلاً. إضافة إلى ذلك يتعين على أعضاء اللجنة نقل الملاحظات والمخاوف من دوائهم إلى اللجنة، والتأكد من أنها مسموعة من باقي أعضاء اللجنة. يفتح هذا النوع من التواصل عمليات اللجنة إلى دائرة أنصار أوسع، وعندما يعتقد الناس فيها أنه تم منحهم معلومات جيدة وأن اللجنة تصغي لأفكارهم ومخاوفهم، وتستجيب لها بالطريقة المناسبة، فلسوف يشاركون في العملية.

#### زيادة المشاركة في اللجان الفرعية والوحدات

قد يكون من المستحسن إنشاء عدة لجان فرعية للجنة التخطيط الإستراتيجي المؤسسية، وحتى لجان وحدات منفصلة أيضاً، (خاصة في المدارس أو الكليات الأكاديمية وغيرها من مجالات

البرامج الرئيسية) وذلك إذا أخذنا بالاعتبار مقدار العمل اللازم في تطوير خطة إستراتيجية، وحجم المؤسسة التي تقوم بالتخطيط، والغاية من هذه اللجان الفرعية: 1) تطوير خطة أكثر شمولاً 2) ضم عدد أكبر من الأشخاص في العملية 3) ضمان مساهمات جذرية في عملية التخطيط ككل. قد يتضح أن العملية ستحتاج للجنة فرعية ووحدة تخطيط لمعالجة القضايا الكبيرة على المستويات المختلفة في الجامعة أو الكلية وذلك بعد أن تكون لجنة التخطيط الإستراتيجي قد طورت البنى الأولية للخطة المؤسساتية المركزية. ويمكن للجان الفرعية ولجان الوحدات البدء بالنظر إلى أدوارهم ضمن المحيط المؤسساتي الأكبر، الذي سيؤدي إلى زيادة الفائدة من المشاركة الداخلية المتزايدة بشكل كبير، في الوقت الذي نحرص فيه على عدم تعقيد العملية من بدايتها (وهذا خطأ ارتكبناه في UNC). وإن التوقيت والاتجاه هموم حاسمة، تظهر مع بدء لجان التخطيط الفرعية هذه بعملها، وينبغي أن يتم منذ البداية تحديد بعض الأعباء المتعلقة بما تحتاجه العملية على مستوى المؤسسة من هذه المجموعات، والإطار الزمني الذي يتوقع أن يعملوا ضمنه. ومن الضروري إبقاء العملية بسيطة ومحددة التوقيت، إضافة إلى ذلك، من المهم جعل هذه اللجان تعرف كيفية ملاءمة عملها لإطار العمل في إجمالي عملية التخطيط الإستراتيجي، إضافة إلى مقدار حرية العمل الذي تملكه هذه اللجان فيما يتعلق بالتشاور بشأن قراراتها.

### المشاركون الخارجيون

هنالك سؤال شائع إلى حد ما، هل يجب جلب أشخاص من خارج الجامعة إلى لجنة التخطيط الإستراتيجي؟ والجواب هو: «لا» في العادة، رغم أنه قد ثبت أن الأعضاء الخارجيين مفيدون في عملية التخطيط الإستراتيجي في جامعة كاليفورنيا الحكومية في لوس أنجلوس، وجامعة كاليفورنيا الحكومية في مونتيري بي، من بين الجامعات الأخرى. وتحتاج لجنة التخطيط الإستراتيجي الأساسية في الجامعة أو الكلية لإظهار سلطات صنع القرار الفعلية في المؤسسة والنشاطات الإجرائية. وفي الوقت الذي يمكن فيه للأشخاص من الخارج جلب مرئيات معينة إلى بيئة لجنة كهذه، فإنهم لا يمتلكون المعرفة الموجزة، أو المسؤوليات المرتبطة بكيفية سير الأمور في الجامعة. ويجب أن يقوم باتخاذ القرارات النهائية، حول: إلى أين تتوجه الجامعة، أولئك الذين سوف يتحملون مسؤولية تنفيذ هذه القرارات.

إذا ما هو دور جمهور الأنصار الخارجيين ذوي الصلة بعملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعة أو الكلية؟ من الأدوار التي قد تنشأ دور المرشد أو الناقد. ويحتاج المخططون الداخليون لتحديد الوقائع البيئية التي يجب أن يستجيبوا لها بطريقة نقدية. فإذا يمكن للمخططين تحديد مجموعات معينة أو أفراد تتفاعل الجامعة معهم في هذه البيئات. ويمكن استخدام المسوح، والمقابلات الهاتفية، ومجموعات اللقاء، والأساليب التي تستخدم تقنية دلفي المعدلة، لطرح قضايا معينة لهؤلاء الأنصار، والتماس تعليقاتهم واستجاباتهم. ولن يحسن هذا النوع من التفاعل نشاطات العلاقات العامة في الجامعة أو الكلية وحسب، بل يمكنه كذلك إنتاج بيانات مهمة للغاية، تقوم عليها قاعدة القرارات الإستراتيجية.

### تكوين اللجان

قد توجد نزعة لدى مصممي عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات لإنشاء لجان جديدة، أو فريق مهمات، للإشراف على تطوير الخطة الأولية. بيد أن وباء الإفراط في اللجان قد اجتاح العديد من الجامعات والكليات في ذلك الحين، ومن المهم لنجاح مبادرة التخطيط الإستراتيجي ألا تضع عملية التخطيط أعباء لجان إضافية على عاتق دوائر منسوبي الجامعة، الذين يعتقدون قبل الأوان بأن لديهم العديد من اللجان. وبالرغم من حتمية أن لجنة التخطيط الإستراتيجي سوف تكون لجنة إضافية جديدة، فيجب الحرص عند تشكيل اللجان الفرعية المنوط بها نشاطات معينة من التخطيط الإستراتيجي، على استخدام اللجان الموجودة حيثما أمكن ذلك، فهذا الأمر عدة فوائد، منها: عدم إضافة أعباء هيئة التدريس والموظفين إلى اللجنة، وكذلك زيادة الوعي بالتخطيط الإستراتيجي عبر نظام اللجان في الجامعة، وذلك نظراً لكون التخطيط الإستراتيجي المؤسسي أحد أهداف العملية. وفيما تتفحص العملية بنية الجامعة، يمكن للتخطيط الإستراتيجي إضافة فائدة إيجاد طرق للتقليل من عدد اللجان في عموم الجامعة، عندما يتم تنسيق عملهم تحت اتجاه موحد لخطة هذه الجامعة الإستراتيجية.

### اختيار لجنة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

أهم البنى في لجنة التخطيط الإستراتيجي المركزية للمؤسسة هي: (1) أن تكون تمثيلية، (2) أن يكون لدى أعضائها القدرة على إجراء حوار ضخم مع المجموعات التي يمثلونها فيما

يتعلق بتطور عملية التخطيط، (3) أن يكون الأعضاء إيجابيين حول إمكانات عملية التخطيط الإستراتيجي ضمن الكلية أو الجامعة، كما أن الإدارة وقيادة اللجنة أمور ثانوية بالنسبة لهذه القضايا، بالرغم من ضرورة معالجتها في وقت مبكر.

وينطوي تركيب لجنة التخطيط وتدريب أعضائها ومراقبة نشاطاتها وتطورها على الأهمية بشكل خاص، نظراً لأن هذه اللجنة ستحمل أكبر مستوى من المسؤولية في عملية التخطيط الإستراتيجي، كما يحتاج أعضاء هذه المجموعة أيضاً لفهم أن هذه المجموعة الخاصة من بين جميع اللجان التي تطورها الجامعة لإنتاج مسودة الخطة، ستصبح لجنة دائمة مع انتقال المؤسسة من المرحلة الأولى - أي التخطيط الإستراتيجي الأولي - إلى المرحلة الثانية - أي الإدارة الإستراتيجية. وقد ذكر كل من دوريس ولوزير (1990)، بالاستناد إلى خبرتهما في جامعة بنسلفانيا الحكومية، أنه خلال المراحل المتأخرة من التخطيط الإستراتيجي، يمكن أن يلاحظ المرء تحولاً في الكيفية التي تصنع فيها عناصر الجامعة القرارات من نظام مغلق موجه داخلياً، إلى نظام مفتوح موجه خارجياً.

ما إن تكون المؤسسة قد حددت من يجب أن يكونوا أعضاء لجنة التخطيط الإستراتيجي، فإنها بحاجة لتقديم مستوى ما من التدريب المستقل لهذه المجموعة، وهذا أحد المجالات التي وجدنا فيها أن المستشارين الخارجيين مفيدون بشكل خاص. بيد أنه، سواء كانت المؤسسة ستستعمل موارد خارجية أو داخلية لتدريب أعضاء اللجنة، فيجب أن يتضمن هذا التدريب تعليمات عن بناء الفريق، والعمل الجماعي، والفروقات بين التخطيط التقليدي والإستراتيجي، والتواصل (ضمن اللجنة وبين أعضائها وباقي الجامعة)، والصيغة العامة للخطة المتوقعة منهم تطويرها، والإطار الزمني المحدد من المؤسسة.

### تكوين اللجان الفرعية

يمكن للجنة التخطيط الإستراتيجي المؤسساتية تشكيل اللجان الفرعية، وهذا يتوقف مرة أخرى على تعقيد بنية الجامعة أو عملية التخطيط المتبناة. وميزة هذه اللجان الفرعية أنها تستطيع التركيز على مجالات إستراتيجية محددة (نوقشت في الفصلين 10 و 11 بإسهاب)، وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)، والسياسات، والإستراتيجيات، ومعايير التخطيط الأخرى ذات الصلة. ويمكن إثبات أن استخدام اللجان الفرعية قد يكون طريقة فعالة جداً

لجلب التركيز والوضوح إلى العملية بطريقة مناسبة، كما يمكنها كذلك جعل العملية تمتد إلى جزء أكبر من المجتمع بدمج أعضاء الجامعة العاملين بشكل مباشر في المجالات التي تؤثر فيها نشاطات لجنة التخطيط. ومن ناحية أخرى، يحذر كوب (1989) من أنه لا يمكن القيام بكامل عملية التخطيط على أجزاء، وهذا يعني أنه ليس بإمكان كل مجموعة التخطيط وحدها بشكل مستقل، بل يتعين عليهم العمل ضمن سياق التخطيط المؤسسي عندما يطورون مكوناتهم.

ويمكن لعمل اللجان الفرعية إما أن يتركز ويتحدد في إطار زمني محدد، أو أن يؤدي إلى لجان تشغيلية دائمة تتجاوز المرحلة الأولى وتستمر في المرحلة الثانية. ويجب أن يكون القرار حول المقاربة المناسبة جزءاً من عملية التخطيط العامة. وقد يكون نقل مسؤوليات عدة لجان مستمرة في الجامعة إلى بنية لجنة إستراتيجية مبسطة أمراً أكثر نفعاً، أو يمكن تدريب المجموعات التقليدية للانتقال نحو صنع القرار الإستراتيجي، والتفكير بمجالات مسؤولياتها، وفي أي من الحالات يجب إجراء تصفية للجنة التخطيط الإستراتيجي الفرعية. ومما يساعد في أي من المقاربتين أن تتمكن الجامعة من تحديد أغراضها مقدماً، حول كيفية دمج الخطة الإستراتيجية في عملياتها الجارية خلال المرحلة الثانية، ومن ثم نقل هذه القرارات إلى أعضاء اللجان المشاركة.

#### إحداث لجان الوحدات:

يعد التخطيط على مستوى الوحدة جزءاً مهماً من عملية التخطيط الشامل، وخاصة في المجالات الأكاديمية (Fountoukidis, Hahn, and Voos, 1995; Hall and Elliott, 1993). وتقوم لجان الوحدات بنشاطات مشابهة للنشاطات التي تقوم بها لجنة التخطيط الإستراتيجي المؤسسية، والفرق بينهما أن لجان الوحدات تركز على التخطيط الإستراتيجي في مجال أو برنامج محدد في الكلية أو الجامعة. ويحتاج الأعضاء الذين تم اختيارهم لعضوية لجان الوحدات - شأنهم شأن أعضاء اللجنة المؤسسية - إلى أن يكونوا ممثلين للمجتمع الذي اختيروا منه، وأن يكونوا أفراداً يتواصلون بشكل جيد ضمن لجنة الوحدة والمجموعات التي يمثلونها؛ وأن يكونوا إيجابيين فيما يتصل بالنتائج المحتملة لعملية التخطيط الإستراتيجي.

ولا توجد حاجة، في العادة، لأن تكون هذه اللجان كبيرة جداً، لكن حجمها يؤدي وظيفته حسب حجم الوحدة، ففي UNC، على سبيل المثال، كان لدى كلية إدارة الأعمال لجنة من ستة أعضاء، بينما كانت اللجنة في كلية التربية من خمسة عشر عضواً، وقد اعتمد حجم اللجان على حجم الوحدات ومستوى التعقيد الموجود في وضع برامجها.

يعد الالتزام بالوقت وطول عمر لجان الوحدات من القضايا المهمة للمؤسسة. ومن وظائفها أن تكون اللجنة مستعدة لإدارة نفسها إستراتيجياً على المدى الطويل، سواء كان سيتم تقليص حجم لجان الوحدات لتصبح جزءاً من المشهد العام في الجامعة في المرحلة الثانية، أو تحويل عملها إلى اللجان الدائمة الموجودة سابقاً ضمن الوحدات.

يجب أن يوازي عمل لجان الوحدات العمل العام المنجز على المستوى المؤسسي، ويحتاج كل منها إلى تطوير الوعي بمجموعاتها البيئية الداخلية والخارجية، وتأسيس مؤشرات الأداء الرئيسية والتعاريف والمقاييس والأهداف الإستراتيجيات. وسوف تشبه وثائق التخطيط الإستراتيجي للوحدة الوثائق المكتوبة على المستوى المؤسسي، الموصوفة في الفصل السابع، كما تحتاج الوحدات لتأسيس علاقة موازية بين خطة الوحدة والخطة المؤسسية. وسوف تطور الخطة المؤسسية ضوابط في مجالات معينة من التخطيط (التسجيل والجودة الأكاديمية الشاملة، مثلاً) التي سوف تكون الوحدات بحاجة لإدخالها في نشاطاتها التخطيطية.

من ناحية أخرى، قد تكون الوحدات قادرة أيضاً على تمييز أن عناصر معينة من التخطيط المؤسسي ربما تكون إشكالية (غير مناسبة، أو معايير وأهداف مؤسسية غير واقعية، مثلاً) ويمكنها، عندئذٍ، نقل هذه التناقضات إلى مجموعة التخطيط المؤسسي لإعادة النظر فيها. ولذلك من المهم أن يكون العديد من الأفراد الأعضاء في لجان الوحدات، موجودين أيضاً في اللجان الفرعية التي تشرف على عملهم، أو في لجنة التخطيط الإستراتيجي، في حال عدم وجود أي لجنة فرعية. ومن المنهجيات البديلة أن تقوم البنية الإدارية بالمشاركة في الجهود المنفصلة للجان الوحدات ولجنة التخطيط الإستراتيجي، والتنسيق بينهم. وتضمن هذه العملية التواصل الفعال المتبادل، وعملية تخطيط تستفيد من الفحص الدقيق لتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف في مجموعة الخطط المنبثقة.

## إدارة لجان الأغلبية

قد يبدو أننا نقترح أيضاً من اللجان في الجامعة، وهذا الأمر سيجعل البننى أو العمليات المعقدة الموجودة والمشحونة سياسياً في الجامعة أكثر إرهافاً. وقد يبدو أن هذه هي الحالة في بداية عملية التخطيط الإستراتيجي. لكن يمكن للعملية أن تكون على المدى الطويل مفيدة جداً للجامعة، في الحد من المسؤوليات والبنى في اللجان ككل (بالتحديد مع انتقال الجامعة من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية). ويستلزم الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية إعادة تحديد كيفية عمل الجامعة. وإحدى النتائج المحتملة أنه يجب أن تتولى بعض اللجان الدائمة في الجامعة أمور العمل الذي أنجزته لجنة التخطيط الإستراتيجي، أو أن العملية قد تشير إلى أن العمل الذي قامت به عدة لجان يمكن تبسيطه وجمعه في عدد أصغر بكثير، والمفتاح هو الاندماج.

استطعنا في UNC، مثلاً، أن ندمج لجتين دائمتين للمؤسسة، أشرفنا على نشاطات التسجيل المتنوعة في الجامعة، في لجنة واحدة لإدارة التسجيل الإستراتيجي (وهي إحدى اللجان الفرعية لجنة التخطيط الإستراتيجي في الجامعة) كما استطعنا أيضاً أن ندمج ثلاث مجموعات تخطيط مختلفة، تعمل على تطوير وتطبيق تكنولوجيا الاتصالات عبر الجامعة في لجنة واحدة لتقانة المعلومات (وهي مجدداً لجنة فرعية للجنة التخطيط الإستراتيجي في الجامعة)، وفي أمثلة أخرى خاصة ما يتعلق منها بالجامعات، فإن عمل لجان التخطيط الفرعية الأكاديمية أوكلت به اللجان الأكاديمية الموجودة مسبقاً، فأصبحت مسؤولة عن اتخاذ معظم القرارات الرئيسة المتعلقة بالسياسات ومؤشرات الأداء الرئيسة والإستراتيجيات الأكاديمية الناشئة. ومن الضروري أن يكون التبسيط هدفاً للعملية، ويجب نقل هذا الهدف إلى الجامعة من البداية. من المهم أيضاً التمتع بالصبر في هذه العملية، ففكرة أنك «لا تستطيع جني الثمار حتى تنضج» تسري على عملية التخطيط الإستراتيجي، وكذلك على الانتقال من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية. وفي حين أن بعضهم يريد جعل العملية التنظيمية وراءهم للتقدم في كتابة الخطة ووضعها في مكانها، فمن المهم التحرك للأمام عند استعداد الأشخاص للقيام بذلك، إذ إن التحرك السريع جداً للأمام سوف يسبب الاضطراب والإحباط، ويلحق الأذى بالعملية.

## اعتبارات الخط الزمني على المستويات المتنوعة للتخطيط

من أول الأسئلة المطروحة، كما ذكرنا في بداية هذا الفصل، عندما تبدأ الجامعة بالنظر في تطوير الخطة الإستراتيجية: كم سيستغرق ذلك؟ فالوقت اعتبار رئيس، ويحتاج المخططون للعناية بدراسة كمية الوقت الذي يحتاجونه لينتجوا خطة إستراتيجية فعالة. ولسوء الحظ، لا توجد إجابة بسيطة على هذا السؤال، لأن الوقت المطلوب لتطوير خطة كاملة للجامعة أو الكلية يتوقف على حجم المنظمة بشكل رئيس، وتعقيد القضية، وعدد المستويات المستلزمة في التخطيط، ومقدار الوقت الذي سيكرسه الممثلون الرئيسيون للعملية. ويخبرنا كلاين وميرينغولو (1991)، استناداً إلى خبرتهما في جامعة بنسلفانيا الحكومية: أن على المخططين حساب وقت أولي مطلوب من سنتين إلى خمس سنوات لإتمام الخطة الأولية، كما يخبرنا إيتون وأدمز (1991) أن المخططين في جامعة أيوا الحكومية استغرقوا ثلاث سنوات كاملة لإنتاج تقرير أولي، أما في UNC فقد تطلب الأمر أربع سنوات قبل أن تصبح جميع أجزاء عملية التخطيط جاهزة للعمل بشكل نهائي. وعلى العكس من ذلك، فقد استطاع أحد المؤلفين إتمام كامل عملية التخطيط في وحدتين مختلفتين في جامعة كنساس في أقل من تسعة أشهر لكل منهما. وتؤكد هذه الأمثلة جميعها، على أن المواقف المختلفة تؤدي إلى تقويمات زمنية مختلفة.

### الحد الأدنى من متطلبات الزمن

يمكن تأسيس أحد المتطلبات الزمنية المحددة، بغض النظر عن العوامل المشاركة، وتخبرنا التجربة أن تطوير مؤشرات الخطة الأولية، وتطبيق الإستراتيجيات والتكتيكات ذات الصلة، وتحليل النتائج الأولية يحتاج إلى سنة كاملة. ويزداد مقدار الزمن المطلوب مع زيادة تعقيد العلمية، وكلما زاد تعقيد بيئة الجامعة زاد الوقت، لذا فإنه ليس من المستغرب أن تستغرق عملية التخطيط ثلاث سنوات في حالات الجامعات الكبيرة والمعقدة، ويمكن أن ينخفض الزمن المطلوب بشكل واضح في الجامعات الأصغر والأقل تعقيداً.

مع ذلك، فالوقت المطلوب لتطوير خطة إستراتيجية دائمة ومفيدة من الاعتبارات المهمة، إذ ليس لدى أي جامعة موارد زائدة لدعم عملية التخطيط ذات النهاية المفتوحة التي تستغرق سنوات وتنتج القليل. ومن ناحية ثانية، فإن السماح لعملية التخطيط الإستراتيجي بالتقدم يستغرق وقتاً كبيراً. فضلاً عن ذلك إذا بدا أن التخطيط يمضي للأمام مستقلاً عن الحياة

الواقعية والأزمات في الحرم الجامعي، فإنه سيحمل حالة اللاعلاقية، أو ستعرقل مع دوران الناس حوله لإدارة الحرم الجامعي.

### اعتبارات الخط الزمني لتطوير الخطة الشاملة للمؤسسة

يؤثر حجم المؤسسة - وإلى حد كبير طبيعتها - في الوقت المطلوب لإجراء عملية التخطيط، حيث تتطلب المؤسسات الأصغر والأقل تعقيداً أطراً زمنية أقل مما تتطلبه الجامعات والكليات الأكبر والأكثر تعقيداً. والهم الأساسي هو المشاركة التمثيلية، وهيكلية التخطيط الإستراتيجي في ضوء توافقه مع ثقافة وعادات الجامعة. وتؤثر التمثيلية على الخط الزمني، لأنه كلما زاد الناس المختارون للاشتغال في أي من مستويات عملية التخطيط، استغرقت العملية وقتاً أكبر، وفي الوقت ذاته، كلما كان مستوى التمثيل أقل، زاد احتمال أن تنتج مستويات أعلى من الخلاف عند تقديم الخطة للموافقة أو التطبيق.

ناقشنا في الفصل الخامس الاعتبارات السياسية التي يجب أن تكون جزءاً من الإقلاع الجيد للخطة. لذا عند هذه النقطة يكفي القول بأن تقويم ثقافة الجامعة ومناخه اعتبارات مهمة عند محاولة تحديد الفاعلين وتطوير الجدولة الزمنية. ولعل الطريقة الأفضل لوضع إطار زمني هو تطوير مجموعة من مراحل المقارنات المرجعية للعملية (مثل التي عرضناها في الفصل السادس) ومن ثم تحديدها كأطر زمنية تعكس المطلوب بشكل معقول لتحقيق هذه المراحل. وإن سؤلنا عن مقدار الوقت المستغرق من أجل التقويم المناسب للبيئة الخارجية في الجامعة، وتثبيت الإطار الزمني للتحليل وإعداد التقرير، مثلاً، يزود الأشخاص المطلوب منهم إجراء تحليل، بالهدف للتصويب عليه.

### اعتبارات الإطار الزمني لتطوير خطط اللجان الفرعية المؤسسية

قد تستغرق العملية، عموماً، مزيداً من الوقت في حال عدم استخدام اللجان الفرعية، لأن لجنة التخطيط الإستراتيجي SPC ستحتاج للبحث، والتحليل، وتطوير كافة المواد الأساسية المطلوبة، لتشكيل الخطة الإستراتيجية الشاملة. أما في حال استخدام اللجان الفرعية فإن الزمن قد يقل بعض الشيء ويمكن - إذا - زيادة المشاركة في العملية. ومع تشكيل لجنة التخطيط الإستراتيجي للجان الفرعية في مجالات قضايا معينة قامت بتطويرها، يمكن لهذه اللجان

تجنيد عدد كبير من الأشخاص لمساعدتها عبر المدينة الجامعية بما فيهم الذين يتحملون مسؤولية العمل اليومي في مجالات تلك القضايا المحددة. وضم هؤلاء الأشخاص له فائدة مهمة للاقتراب من العملية بوساطة اللجان الفرعية، لأنهم مشاركون مفيدون، إذا أخذنا بالحسبان تخصصاتهم، والتركيز الأضيق لتلك اللجان الفرعية.

من المنافع الأخرى المرتبطة بالزمن للجان الفرعية، القدرة على نقل أعضاء هذه اللجان من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية مباشرة، نظراً لكونهم مشاركين مسبقاً في النشاطات الإجرائية في مجالات التخطيط، وهذا سيجعل الانتقال إلى المرحلة الثانية أكثر سهولة، ويقلل من مقدار التوجيه الضروري لتطبيق الخطة التي جاءت من المرحلة الأولى.

من المهم عند التفكير في الإطار الزمني اللازم عند العمل مع اللجان الفرعية، دراسة مقدار التدريب المستلزم لإيصال أعضاء اللجان الفرعية الجدد إلى السرعة والمناخ السياسي لكل لجنة فرعية، وحجم المسؤولية التي تهض بها هذه اللجنة. ويستغرق التخطيط الأكاديمي، ببساطة، وقتاً أكبر من إدارة التسجيل مثلاً ليتطور، ومن المستحسن وضع جداول زمنية معقولة للجان الفرعية لتساعد في توجيهها نحو الإنجازات. ومن المعقول أيضاً التعجيل في ذلك لأن هذه المجموعات ستحتاج للمضي في العملية الداخلية لتطوير قاعدة نشاطها، والقيام بالبحث والتحليل، وتطوير التوصيات، وهذه العملية سوف تستهلك المزيد من الوقت.

#### اعتبارات الإطار الزمني لتطوير الخطط على مستوى الوحدة

إن التخطيط على مستوى الوحدة أثناء مراقبة محتوى التخطيط على مستوى الجامعة سوف يكون مختلفاً، فالحجم والمجال أصغر بكثير، لذا قد يكون الوقت المستلزم أقل بكثير. وفيما يتصل بالوقت المطلوب للقيام بخطة كاملة للوحدة، يجب، من جديد، أخذ عوامل الحجم والنشاط السياسي والجاهزية في الحسبان، فمن غير المحتمل أن ينتج عن الخطة الحقيقية أي شيء في أقل من ستة أشهر، لو سار كل شيء على ما يرام. لكن نظراً لأن هذا الأمر نادر الحدوث، فمن الفطنة التخطيط لسنة واحدة على الأقل لإنتاج مسودة خطة.

أما تحديد متى يجب أن يتم التخطيط في الوحدة فقضية مختلفة، ونعتقد أننا ارتكبنا خطأ في UNC عند محاولتنا القيام بتخطيط الوحدات، في الوقت الذي كنا نطور فيه عملية

التخطيط الإستراتيجي الشامل للجامعة، وكانت النتائج: (1) وجود رسائل مختلطة حول ما هي الخطط التي ستسود ( خطة الوحدة أم خطة الجامعة). (2) كان التواصل بين مخططي الوحدة ومخططي الجامعة مشوشاً ومتناقضاً في الغالب، لأنه لم يكن لدى أي من المجموعتين باديئ الأمر الكثير من المادة في خططهم المحددة. (3) انتشر مخططو الجامعة بعيداً بشكل متفرق جداً، ليشرفوا على نشاطات ست عشرة مجموعة تخطيط مختلفة في نفس الوقت. (4) وجدنا أننا قد قدمنا للجامعة عملية أكثر تعقيداً من التي كان يرغب بدعمها، واستناداً إلى خبرتنا بدا الدرس أنه يجب تشكيل الخطة المؤسسية أولاً، مع كافة الخطوط العريضة والتوقعات الكلية المطورة على المستوى المؤسسي للمساعدة في توجيه التخطيط في الوحدة.

وعلى العكس من ذلك، يخبرنا روتش (1988) أن جامعة تكساس الغربية الحكومية كانت أكثر نجاحاً في عملية التخطيط الإستراتيجي فيها، بانتظارها القيام بتخطيط الوحدة إلى ما بعد إتمام أول مرحلتين من التخطيط الإستراتيجي. وينقل سوين (1988) أن جامعة لويسفيل أرادت عمداً وضع سياق شامل للجامعة قبل البدء بتخطيط الوحدة، وشعرت أيضاً بأن هذه الإستراتيجية ناجحة.

قد يبدو أن البيان الذي قدمه سوين يتبدد في وجه التخطيط اللإرادي، لكنه لا يحتاج لذلك، فأحد أسباب بدئنا بالتخطيط الكامل في الوقت ذاته في UNC. تشجيع مخططي الوحدات على المساعدة في تحديد الاتجاهات الرئيسية في فروعهم العلمية، وبرامجهم التي قد تكون تنقيفية للمخططين على مستوى الجامعة، المتعاملين مع جهد التخطيط الإستراتيجي الشامل. ومن ناحية ثانية، توصلنا إلى فهم مفاده أن الخطة الشاملة للجامعة لا تحتاج للإدارة المحلية بتشكيل مجالات البرامج الفردية. وهذه الوظيفة تشكل المسرح الأمثل للكليات والأقسام والفروع. وبدلاً من ذلك فإن دور عملية التخطيط الأكاديمي في الجامعة وضع معايير وتوجهات وخطوط عريضة، يمكن للوحدات استعمالها لتقرير أي من أولويات البرامج وعمليات تخصيص الموارد مفيدة أكثر.

يمكن للتخطيط على مستوى الوحدة أن يبدأ، ما إن تطور الخطة الشاملة للجامعة بعض الأساسيات، كما يمكن القيام بالتخطيط بتناغم على كلا المستويين في تلك النقطة، عندما تستمر كل من الجامعة والوحدات المتنوعة بتقنية وتطبيق خططها الخاصة.

### اعتبارات الإطار الزمني للتطبيق

يمكن تطبيق الخطة أو جزء مهم منها، ببساطة، عندما تكون قد تشكلت وقبلت من الهيئات المناسبة، وما من سبب لعدم تطبيق أقسام من الخطة قبل انتهاء كامل الخطة. ويذكر براون (1988) أن جامعة كارولينا الشمالية في آشفيل كانت ناجحة في تطبيق خطتها تدريجياً، بدءاً بالمجالات التي تتطلب مدى ضيقاً من الخبرة، واستشارة أقل، وتحتاج قاعدة أضيق من الإجماع للبدء. وأحد مزايا هذا المنهج أن النجاح المدرك في وقائع التطبيق المبكر هذه قد يسري على باقي عملية التخطيط، ولكون التطبيق تدريجياً على الأغلب فقد تصبح مجالات عملية التخطيط ذات التوجه العددي الأكثر، كإدارة التسجيل، محددة بشكل أسرع من باقي المجالات، كالتخطيط الأكاديمي، الذي يشمل القضايا الأكثر تعقيداً كالجودة، والوقت، وتوليد المعرفة. والتطبيق، جوهرياً، عملية إسناد مسؤولية تحقيق الأهداف للأفراد أو المجموعات المناسبين، ومن ثم البدء بعملية مراقبة التطور نحو هذه الأهداف.

### المتابعة والضبط والمراجعات:

قد تكون المراقبة مستهلكة للوقت، شأنها شأن توليد البيانات والطرق المستخدمة في تحليلها. بيد أنه من المهم للجنة التخطيط الإستراتيجي أو اللجنة الفرعية المناسبة، أن تراقب اللجنة أو اللجنة الفرعية الأخرى على أساس شهري، أو فصلي على الأقل، كي يتوافر الوقت الكافي للقيام بالتعديلات، إن ظهرت المشكلات التي تشير إلى صعوبات في الأهداف أو الإستراتيجيات. ولا يمكن تحديد الحاجة لمثل هذه التعديلات بشكل فعال، لو كانت مراجعة الأهداف تتم في الذكرى السنوية للخطة.

### الانتقال من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية

إن الوقت الفعلي للانتقال من المرحلة الأولى، أي التخطيط الإستراتيجي، إلى المرحلة الثانية، أي الإدارة الإستراتيجية، ليس أمراً يمكن للمؤسسة أن تخطط له بسهولة، بل، على العكس، إذ يبدأ عند بدء العملية ذاتها. ومن المهم عند بدء قادة التخطيط بالعمل على قضايا إستراتيجية محددة مع مجموعات معينة، البدء بتأطير كل من القضية واستجابة التخطيط بالمصطلحات الإستراتيجية. وإن إجبار المشاركين على رؤية كل قضية من منظور إستراتيجي، سوف لن يسمح

بعملية تخطيط إستراتيجية أكثر فاعلية وحسب، بل سيضمن كذلك بداية التفكير الإستراتيجي. وإذا بدئ بهذا النهج مع بداية العملية، فإن التفكير الإستراتيجي وصناعة القرار الإستراتيجي، سيصبحان أقوى مع نضج العملية، ومع التكرار الناتج عن كل اجتماع لمجموعة التخطيط، وهذا الأمر من المنافع الجانبية المهمة للعملية ويحتاج للدمج بعناية في العملية.

### تكييف حاجات الأشخاص والمتطلبات الزمنية في كل جامعة بمفردها

يختلف كل جامعة عن غيرها، كما تختلف كل مؤسسة عن سواها، كما بينا خلال هذا الفصل. وما نحاول عرضه هنا إنما هو أكبر رؤية شاملة ممكنة في تعقيدات التخطيط، ومع ذلك، يتعين على كل جامعة النظر بإمعان في مستواها الخاص من التعقيد، لتحديد أي نمط من التخطيط الإستراتيجي تتبناه. ولقد عمل المؤلفون مع منظمات حققت نتائج فعالة جداً مع لجنة التخطيط الإستراتيجي واحدة. وعملنا أيضاً مع مجموعات كبيرة للغاية من الجامعة ذات لجان متنوعة، ولها مستويات متعددة، وكانت نتائجها مؤثرة جداً. والأساس في ذلك قيام من تناط به مسؤولي التخطيط سواء كان فرداً (أم مجموعة) بتحليل تعقيد المؤسسة أو الوحدات التي تقوم بالتخطيط، ومن ثم النظر في الخيارات المتنوعة المتاحة.

يمكن مسبقاً تحديد مقدار الوقت الذي تحتاجه العملية بشكل دقيق نوعاً ما، بالرغم من صعوبة هذا الأمر، كما يمكن تحديد عدد وأنواع الناس الواجب مشاركتهم لكي يفهموا مقدماً ما يلزم لأخذ كلية أو جامعة خلال عملية تخطيط إستراتيجي، وقد وجدنا أنه من الحكمة دائماً إضافة وقت مهمل من أجل أي إجراء يتصل بمعالجة وقوع أحداث غير متوقعة، كما يمكننا أن نشهد على أن الأحداث غير المتوقعة تقع بالفعل.