

استراتيجيات التسيير والتفاوض لرواد التغيير

عرضنا حتى هذه النقطة من كتابنا هذا، القوى العديدة التي تساند التغيير في الكليات والجامعات أو تعارضه والتي يتعين على هذه المؤسسات أن تكون على دراية بها وهي تنهج سبيلها نحو التخطيط الاستراتيجي الناجح. وفي الفصل السابق بحثنا أهمية اتباع وتطبيق مقاربة للتطوير المؤسساتي للتعامل مع المسائل العامة المتعلقة بالتغيير ومعارضته. وفي هذا الفصل نتعرف على عدة ظروف محددة ومجموعات معينة يمكن أن تكون ذات فائدة قصوى أو تلحق ضرراً كبيراً بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما نعرض الاستراتيجيات الخاصة بمعالجة ذلك بفاعلية.

وفيما نتطرق إلى هذه المجموعات الداخلية والخارجية، فإننا لا نرغب في القول إنها بالضرورة عقبات كأداء منطقية لا تسعى إلا إلى جعل الحياة مستحيلة في المدينة الجامعية بحرف أي مبادرة عن مقصدها. بل على العكس من ذلك، فأى مجموعة بمفردها من تلك المجموعات يمكن أن تكون قوة إيجابية من أجل التغيير إذا أحسن قياديو المدينة الجامعية ومخططوها الاستراتيجيون تقديم مساعدتهم في هذا الصدد. والقضية هنا هي أن كل مجموعة بعينها من تلك المجموعات تمثل قاعدة ضيقة من قواعد القوى، لكل منها أهدافها ودوافعها واهتماماتها وسيطرتها الخاصة على الموارد. وطالما أدركت كل مجموعة منها أن عملية التخطيط الاستراتيجي تخدم بشكل إيجابي مصالحها الخاصة، فإن المساعدة التي تقدمها تلك المجموعة يمكن أن تكون قوة فاعلة وإيجابية لتحقيق

تغيير فاعل. أما إذا أدركت مجموعة أو أكثر أن عملية التخطيط الاستراتيجي ستسير ضد مصالحها، فستعارض هذه المجموعات بطبيعة الحال المساعي التي يبذلها قياديو المدينة الجامعية ومخطوطها الاستراتيجيون، وستلجأ إلى قواعد مواردها الخاصة لمعارضة تلك العملية.

وكما كنا نذكر على مدى صفحات هذا الكتاب، فإن لدى القياديين والمخططين الاستراتيجيين الجامعيين خياراً في انتقاء الطريقة التي يتعاملون بها مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. كما أن من المهم أن لا ننسى أن الكثير من أصحاب المصلحة هؤلاء يضعون أهدافاً مختلفة للكلية أو الجامعة أحياناً. في تلك الحال تتعرض عملية التخطيط الاستراتيجي لمخاطر متزايدة لأنها تبرز تلك الخلافات على السطح. كما أن المخاطر تتزايد خلال عملية التخطيط لأن من المستحيل تلبية تطلعات كل من تلك المجموعات بالنسبة إلى المدينة الجامعية إلى الحد الأقصى. لهذا كانت الخيارات التي ينتهجها الإداريون والمخططون في أحسن الأحوال «مرضية» وهو تعبير نحتة سايمون (Simon) (1976) بدلاً من تحقيق الأهداف القصوى كما أشار لاركلي (Larkley) وسبراو (Sproull) (1984) في سياق تطويرهما «نموذج كارنيجي» الخاص بعملية صنع القرار في المؤسسات.

ويعني مصطلح «مرضية» أن الخطة التي يستتبها صنع القرار تستند إلى أفضل المعلومات التي يمكنهم الحصول عليها، وإلى أفضل استخدام لعمليات صنع القرار التي يمكنهم وضعها موضع التنفيذ، آخذين في الحسبان مدة الوقت المتاح لصناع القرار كي يخرجوا بأفضل ما لديهم من قرارات. (والواقع أن صنع القرار هؤلاء لا يحصلون أبداً على معلومات كاملة أو يستخدمون أفضل أساليب اتخاذ القرار أو يتوافر لهم وقت غير محدود). ونادراً جداً ما يكون القرار الناتج عن ذلك أفضل قرار ممكن، على الرغم من أنه يكفي أن تحل المشكلة من وجهة نظر صناع القرار.

وإذا تذكرنا أن هذه القرارات تصدر من وجهة نظر الإدارة، وتحمل قيم الإداريين وتطلعاتهم فإن أصحاب المصلحة قد يرون أن أثر تلك القرارات له نتائج إما إيجابية أو سلبية أو حيادية بالنسبة إليهم، ولهذا فهم ربما اعتبروها لا ترقى إلى الحد الأقصى أو أنها ليست حتى مقبولة. ولا مناص، ولسوء الحظ أيضاً من أن تترجم هذه الأعمال إلى فئتين «رابحة وخاسرة». وبالتالي يجب أن يستغل صناع القرار كل الأدوات الموضوعية تحت تصرفهم لاتخاذ أفضل القرارات الممكنة، لكن عليهم أن لا يلقوا كثيراً إذا لم تحز قراراتهم رضا الجميع. ويذكرنا لاركلي وسبراوول (1984) بأن هذه حالة عادية ومقبولة لأنها منطقية ومعقولة نظراً لمحدودية الطاقات البشرية.

وبعد قرار قيادي المدينة الجامعية ومخططيها أن يبذلوا قصارى جهدهم كي يأخذوا في حساباتهم جميع القضايا والاهتمامات الخاصة بأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ينبغي أن ينطلقوا من ثم إلى تنفيذ تلك القرارات ومعالجة تبعاتها لدى بروزها. وإن لم يكن هذا الافتراض صحيحاً، وإذا اجتزئت عملية اتخاذ القرار ولم تبلغ منتهاها، فسوف تتفاقم مشكلات الذين يعارضون العملية، وسوف يجد قياديو المدينة الجامعية ومخططوها الاستراتيجيون أنفسهم يتخبطون في حقول من الألغام.

معارضو التغيير من الداخل

في معظم الحالات لا نجد مكانا يعارض التغيير بشدة أكبر من المعارضة التي تأتي من داخل الكلية أو الجامعة نفسها. فهنا يتمركز الأشخاص الذين يتأثرون مباشرة أكثر من غيرهم بالتغييرات التي يقترحها واضعو الخطة الاستراتيجية، وهنا أعلى الأصوات المجاهرة بالطبيعة الملحة للمسائل المطروحة، وهنا أيضاً تبدأ إجراءات التطبيق وتكون آثارها أعمق من أي مكان آخر (بريسمان Press man وويلدافسكي Wildavsky، 1973). وفي البنود التالية سنتطرق إلى كل من هذه المجموعات المعارضة وإلى عدد من المسائل بما فيها قاعدة الموارد

التي تسيطر عليها المجموعة المعنية (وهذا ما يبحثه بالتفصيل بفيفر Pfeffer، 1982 الصفحات من 192 إلى 207)، وكيف تستطيع المجموعة استخدام مواردها لتفجير المشكلات أو زيادتها سوءاً في وجه عملية التخطيط الاستراتيجي، وما قد يتخمس هذا عنه من إرضاء المجموعة أو عدم إرضائها وما قد يعنيه ذلك بالنسبة إلى عملية الإدارة الاستراتيجية.

مجالس السلطة الجامعية التي تقاوم التغيير

يُعدّ مجلس إدارة الكلية أو الجامعة أقوى مجموعة في المدينة الجامعية. فالنجاح النسبي لتطبيق الخطة الاستراتيجية ينطلق من دعم هذا المجلس لاسيما في معظم الكليات أو الجامعات الخاصة (مع أن الخريجين أو مقدمي الهبات قد يكون لهم أكبر النفوذ في بعض هذه المؤسسات). وبصرف النظر عن ظروف كل مدينة جامعية على حدة، فإن لكل من هذه المدن جميعاً مجلس إدارة يمارس نفوذاً هائلاً في شؤون المدينة الجامعية. وفي بحثنا هذا نفترض وجود الأوضاع العادية لا الاستثنائية، ونتحدث عن المجالس التي تتمتع بصلاحيات كاملة (اكسيلرود Axelrod، 1994).

ويسيطر مجلس السلطة الجامعية على جميع الموارد المتوافرة تقريباً للمدينة الجامعية بما في ذلك الممتلكات والموارد الرأسمالية والموارد المالية المسجلة باسم الكلية أو الجامعة. ويقوم الأفراد أو الجماعات باختيار أعضاء المجلس استناداً إلى الوثائق الشاملة للمدينة الجامعية، لهذا نجد أن هناك مستوى ما من المسؤولية والمحاسبة هنا. غير أن مجالس الجامعات في الولايات المتحدة وغيرها من الدول مطلقة اليد إلى حد بعيد في أعمالها وفي اتخاذ القرارات فيما يتعلق بموارد المدينة الجامعية. (ومعظم القيود هي القيود العادية المفروضة في أي مجلس لأي مؤسسة سواء في مجال الأعمال أو غيرها، من حيث إعطاء مجلس السلطة المجلس الحاكم لحماية قاعدة الموارد وترسيخها).

ومجلس السلطة هو أهم حليف بمفرده لأي عملية تخطيط استراتيجي وهو يتمتع لأسباب واضحة بالحق الأقوى بمفرده أيضاً في النقض أو الموافقة فيما يخص عناصر الخطة الاستراتيجية للكلية أو الجامعة. ولهذا السبب، من المهم للغاية أن يشارك المجلس في عملية التخطيط الاستراتيجي منذ البداية الأولى. وقد تكون هذه المشاركة ناشطة أو خاملة تبعاً لتقاليد الجامعة وقوانينها الداخلية الخاصة. وبصرف النظر عن ذلك، إن لم يكن المجلس راغباً في تقديم دعمه الكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي، فلا بد من فشلها، ولا نقاش في ذلك. لكن إذا كان المجلس على قناعة تامة بالحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي وعلى قناعة أيضاً بأن الخطة التي تقدم بها قياديو الكلية ومخططوها الاستراتيجيون خطة عملية قابلة للتطبيق، فإن دعمه سيؤكد على الأرجح أن المدينة الجامعية ستحظى بتطبيق الخطة. وعلى المخططين الاستراتيجيين وقياديو المدن الجامعية أن يدركوا أن مهمتهم قبل كل شيء هي أن يزودوا أعضاء مجلس السلطة بالمعلومات ويطلعوهم على مزايا الخطة ويقنعوهم بها، وهذه كلها روافد لإقناعهم بالحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية للجامعة (بوزمان Bozeman وستراوسمان Straussman، 1990).

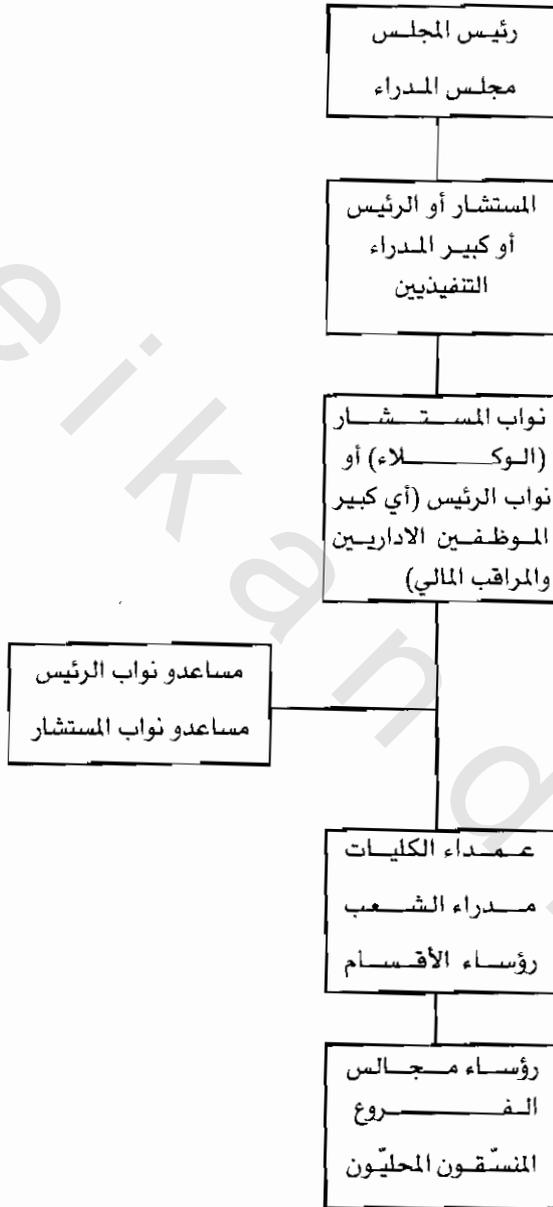
ومن الخطأ بالتأكيد أن نفترض بأن رئيس الجامعة أو وكيلها أو أولئك المقربين إلى كبار المدراء هم الأشخاص الوحيدون الذين يستطيعون الاتصال بمجلس السلطة لطرح تقنية ما، وأعضاء هذا المجلس هم أولاً وأخيراً بشر، ولهم روابطهم وصدقاتهم مع كثيرين في أقسام عديدة من المدينة الجامعية، إضافة إلى روابطهم بجميع أوساط المجتمع المحلي. وبما أن هذه الدوائر كلها لها اهتمامات تخص الكلية أو الجامعة، فمن المألوف جداً أن تتصل بأحد أعضاء المجلس مباشرة وتمارس من الضغوط ما تستطيع لجعل المجلس يرى (ويدعم) وجهات نظرها بالذات. ولهذا نقول ثانية، إن جعل عملية التخطيط الاستراتيجي عملية منفتحة ذات مستويات عالية من التواصل، يظل يشكل علامة بارزة لعملية ناجحة.

وإذا افترض المرء أن معظم أعضاء مجلس السلطة مهتمون بما هو الأفضل للجامعة، فسيجد أن العملية السياسية (داخل المدينة الجامعية) ليست بالضرورة خطراً لا يمكن التغلب عليه. ومعظم أعضاء المجلس على استعداد للاستماع إلى الطروحات المعقولة وسينهضون أخيراً لدعم ما يرون أنه يحقق أفضل المصالح لمدينتهم الجامعية. وإذا أحسن المخططون الاستراتيجيون عملهم وزودوا مجلس السلطة الحاكم بأدلة صادقة ومقنعة بأن هناك حاجة إلى التغيير وبقدرة مضامين خطتهم الاستراتيجية على تحقيق التغيير بفاعلية، يصبح من المسلم به أن يندفع المجلس بكل جوارحه لدعم الخطة، ما يجعل من الأسهل كثيراً تطبيقها.

معارضو التغيير من الإداريين

حين يسمع الناس من خارج الأوساط الأكاديمية كلمة إداري في كلية أو جامعة، فهم يظنون في الغالب أنها تعني مستشاراً أو رئيساً، وربما كانت تعني لهم أيضاً وكيلاً أو نائب مدير أو نائب رئيس. وهم لا يدركون أن الإداريين في المدن الجامعية للكليات أو الجامعات، يمكن أن يكونوا موجودين في جميع قطاعات الحياة في هذه المدن. وفي الاعتبار الخاصة بعالم الأعمال تكون مهام الإداريين في المدن الجامعية مقابلة لمهام المدراء في مجال الأعمال، أي تتوزع على المستوى الأعلى والمستوى الأوسط ومستوى الإشراف. غير أن مصطلح مدير نادراً ما يستخدم في نطاق المدينة الجامعية. ولا ينقص هذا من أهمية واجبات الإدارة ومسؤولياتها المرتبطة بحياة المدن الجامعية. والفرق الوحيد هو أن الكليات والجامعات تشير إلى أولئك الأشخاص بلقب الإداريين. ولكي نكون صورة أوضح عن مركز هؤلاء الإداريين ضمن الحياة الجامعية إجمالاً، لا بأس في أن نعتبرهم إداريين في نظام هرمي من ثلاثة مستويات وهو النظام الذي يصف به ميدان الأعمال وضع الأفراد العاملين في الإدارة لديه. انظر الشكل 10-1 (بلاو Blau وماير Meyer، 1987).

الشكل 10-1: النظام الهرمي للجامعة



وكبار الإداريين هنا (كالرئيس أو المستشار أو نواب الرئيس أو نواب المستشار) يؤدون مهام مماثلة لنظرائهم في مجال الأعمال. وحتى أن بعض الرؤساء أو المستشارين يُعرفون بلقب («كبير المدراء التنفيذيين»). وهؤلاء أبرز أعضاء الإدارة في المدينة الجامعية وأكثرهم سلطة ويتخذون القرارات التنفيذية التي تؤثر في المدينة الجامعية برمتها إضافة إلى الأقسام الرئيسة للمدينة (بما فيها الشؤون الأكاديمية والطلابية وإدارة المدينة). ولهؤلاء الأفراد سلطة التحكم في الموارد، بعبارة أخرى نكررها، أنهم مجموعة الأفراد الأساسيين لإتمام عملية تخطيط استراتيجي ناجحة. فإذا لم تكن مبادرة للتخطيط الاستراتيجي تحظى بمشاركة الرئيس أو المستشار أو دعمه، كما هي الحال بالنسبة إلى مجلس السلطة الذي بحثنا صلاحياته، فإن العملية لن تنجح. ودون دعم نواب المستشار أو نواب الرئيس فستكون العملية في منتهى الصعوبة، إن لم تكن مستحيلة.

وترفع التقارير إلى نواب المستشار أو نواب الرئيس عبر سلسلة من إداريين آخرين يحملون ألقاباً مثل معاون نائب الرئيس (أو المستشار) أو مساعد نائب الرئيس (أو نائب المستشار)، وربما حتى عمداء أو رؤساء أقسام. وهذا الكادر من مدراء المستوى المتوسط مسؤول بالدرجة الأولى عن جميع مجالات البرنامج للمدينة الجامعية وهو الذي يفضّل الخطط والميزانيات الموضوعة من قبل الإداريين التنفيذيين ومجلس السلطة في الكلية أو الجامعة. ورغم أن قاعدة السلطة هنا تتكتمش من المستوى التنفيذي (من خلال توزيع سلطة اتخاذ القرار وانحسار نطاقها)، إلا أن هؤلاء الأفراد يظلون متمتعين بسلطة قوية. فإذا لم يكن أحد العمداء على سبيل المثال، راغباً في دعم مبادرة معينة، فقد يكون قادراً على تشكيل تحالف سياسي مع عمداء أو رؤساء أقسام (أو فروع) آخرين، يبلغ من القوة درجة تكفي لعرقلة التقدم لتلك المبادرة (ربما ليس القضاء عليها كلها، لكنه تحالف يعرقل بشكل خطير أي نشاط إيجابي).

وهناك أيضاً مستوى من الإداريين الذين يرفعون تقاريرهم إلى العمداء أو رؤساء الفروع الإدارية الذين يشرفون على مجالات محددة من المسؤولية العملية. ففي بعض المدن الجامعية يرفع رؤساء الأقسام الأكاديمية تقاريرهم إلى أحد العمداء الأكاديميين، في حين أن مسؤولية رؤساء الأقسام، في مدن أخرى، ذات طابع شكلي أكثر منه إداري، وليس هناك علاقة حقيقية على مستوى رفع التقارير.

ويشكل إداريو المستوى الإشرافي، حسب حجم المدينة الجامعية، مجموعة كبيرة ونافذة من الإداريين (رئيس مركز بيع الكتب، ورئيس قسم الحسابات المدفوعة، ورئيس الحجاب، ورئيس خدمات الغذائية لقاعات المقيمين، وغيرهم كثير). ونذكر ثانية أن هؤلاء الأفراد، من حيث سلطات مناصبهم، لا يرقون إلى مستوى السلطة التي يتمتع بها إداريو المستوى المتوسط، ناهيك عن إداريي المستوى الأعلى التنفيذي، لكنهم جميعاً مسؤولون عن تشغيل أقسامهم كل على حدة، ويمكن أن يكونوا عاملاً مساعداً إذا هم دعموا مبادرة التخطيط الاستراتيجي، أو عاملاً معرقلاً إذا قرروا معارضة العملية.

وخلافاً لأعضاء الهيئة التدريسية، وباستثناء رؤساء الفروع، فإن معظم إداريي الكليات والجامعات يعملون على شاكلة نظرائهم في مجال الأعمال. وليس لهم حقوق محددة في وظائفهم (بخلاف المدرسين الذين يمكن أن يثبتوا في وظائفهم) ويمكن تسريحهم أو نقلهم من منصب إلى آخر بسهولة حسبما يرى الأشخاص الذين يرفع هؤلاء تقاريرهم إليهم. ونتيجة لهذا، ينحو معظم الإداريين إلى القيام بما يرضي رؤساءهم، ما يعني أنه حين تحل ساعة التغيير يسعى معظم الإداريين إلى الحصول على إرشاد كبار الإداريين أولاً، ومن ثم يتحركون لتنفيذ خطة التغيير التي دخلت حيز التطبيق.

هل هذا يعني أنهم عاجزون عن تعطيل التغييرات التي لا يرغبون فيها أو عرقلتها؟ والجواب: لا. فعلى المستوى الفردي، قد لا يستطيع إداريون معينون القيام بأي شيء لإيقاف مسارات التغيير، فاحتمال اتخاذ إجراءات عقابية ضدهم أكبر من قدرتهم على مواجهته. لكن على مستوى المجموعات الأكبر، يمكن أن يصبح أولئك الأفراد عدواً رهيباً ويمكنهم وقف مسارات عملية التغيير. وقد تشتمل الكثرة من الكليات والجامعات على منظمات نقابية ينتمي إليها الإداريون. ولدى هذه المنظمات طاقة كامنة تمكنها من أن تصبح هيئات سياسية قوية، وفي وسعها عندئذ تعطيل أي خطة تغيير لا توافق مزاج أعضائها. ومن الصعب، لا بل من الطيش، أن يطرد جميع موظفي الإدارة في أي مؤسسة.

ومن الطرق الأخرى التي يستطيع الإداريون بها التأثير في عملية التغيير هي ما يتم من خلال المواقف والخيارات الخاصة بالأولويات التي يربطها الإداريون بتعليمات معينة يطلب منهم تنفيذها. وإذا أخذنا في الاعتبار مدى السلطة التي قد يتمتع بها هؤلاء الإداريون، لوجدنا أنهم ربما كانوا قادرين على تغليف تلك التعليمات بإجراءات بيروقراطية كفيلة بتأخير تنفيذها مدة طويلة، لا بل حتى القضاء عليها تماماً. ولربما استطاعوا أن يوهموا الآخرين بأنهم ليسوا من قضى على التعليمات شخصياً، بل النظام السائد هو من فعل ذلك (ايتزيوني Etzioni، 1964).

والقدرة على التحكم في عملية التطبيق على المستوى العملياتي - أي التحكم في موارد المدينة الجامعية وفي النظام السياسي الخاص بها وفي الثقافة السائدة داخلها - هي السبب وراء تمتع جمهرة الإداريين جميعاً بتأثير كبير في عملية التخطيط الاستراتيجي. ولهذا كان من سلامة الرأي، للإسهام في ضمان عمل الخطة الاستراتيجية إجمالاً بنجاح، العمل مباشرة مع الكادر الإداري لضمان تطبيق الخطة بفاعلية (موشر Mosher، 1982).

معارضو التغيير من الموظفين

ظاهرياً، قد يبدو الموظفون في جميع أنحاء المدينة الجامعية أبعد الناس من مجموعاتنا المختلفة عن إثارة المشكلات في وجه التغيير. لكن علينا أن نقر بأن الموظفين هم فعلاً من يقوم بالعمل. وإذا استبعدنا مسؤوليات أعضاء الهيئة التدريسية لوجدنا أن الموظفين في أنحاء المدينة الجامعية كلها هم في نهاية الأمر الأشخاص الذين يؤدون الأعمال التي تدعم العمليات الأكاديمية والمركزية للمدينة الجامعية. فهم الذين يتحكمون في النهاية بالموارد المخصصة لأداء المهام، كما أن لديهم القدرة على تحديد الطريقة التي يجب أن تستخدم بها تلك الموارد (بينيس Bennis، 1966).

وعلى غرار الإداريين يتمتع معظم الموظفين بقدر محدود من السلطة التي تخولهم إياها مناصبهم. غير أن الكثير منهم اكتسب سلطة ملموسة بحكم منصبه بفضل بقائه في المنصب فترة طويلة، كما أن الموظفين في العديد من الكليات والجامعات الحكومية وبعض المؤسسات الخاصة منها ينضون في منظمات خاصة أو حتى نقابات مهنية (إما بالانتساب إلى اتحاد نقابي مباشرة أو إلى أي قسم من نظام أوسع، كنظام الأفراد العاملين الذي تديره حكومات الولايات والذي يشمل منح أنواع معينة من الحماية ويفرض الضوابط).

وتتيح هذه الأشكال الإضافية من الحماية لأعضاء هيئة الموظفين أن تتراكم لديهم سلطة أكبر في مناصبهم ولا يكونون بذلك عرضة للتسريح التعسفي بالسهولة التي قد يسرح بها الإداريون. وهكذا نرى أنه على الرغم من أن الموظفين قد لا يتمتعون بسلطة كافية لإيقاف عملية التغيير، فإن لديهم سلطة كافية لجعل عملية التطبيق أصعب في المجال الذي يشرفون عليه. ويجدر بنا أن نتذكر أيضاً أن مجرد وجود عدد كبير من الموظفين في المدينة الجامعية يجعلهم أكبر مجموعة منفردة فيها (عدا الطلاب). وهذه قوة يجب الإقرار بوجودها وعدم الاستهانة بها.

معارضو التغيير من أعضاء الهيئة التدريسية

إن أعضاء هيئة التدريس هم صلب أي كلية أو جامعة قلباً وروحاً. فمن أعضاء الهيئة التدريسية تتبع المعرفة وعلى أيديهم تنتشر، وهذه هي الرسالة الكبرى لأي مؤسسة تعليمية. ولهؤلاء المدرسين حقوق خاصة، كالتثبيت في وظائفهم والإشراف على الحرية الأكاديمية، الأمر الذي يجعلهم قوة هائلة ضمن أي مدينة جامعية، وهم الذين يؤدون الخدمات بدورهم إلى المستهلك، وهم يدركون مدى أهميتهم ضمن إطار النظام الجامعي إدراكاً جيداً. وتمشياً مع تقاليد السلطة التشاركية يعتقد المدرسون بأن لهم حقاً صريحاً للغاية في أن يكون لهم دور في أي شأن، وفي كل الشؤون، ذات الأثر الفاعل في تحديد طبيعة الكلية أو الجامعة وتوجهها وصالحها.

ويسعى أعضاء الهيئة التدريسية بكل حماسة، وربما يفعلون ذلك وفقاً لرغبات مجلس السلطة لا غير، إلى الدفاع عن مملكتهم الأكاديمية وغالباً ما يدخلون في معارك مكشوفة مع الإداريين الذين تتعارض آراؤهم مع آراء المدرسين. ولقد تم طرد الآلاف من رؤساء الجامعات ومستشاريها لأن أعضاء الهيئات التدريسية في مؤسساتهم كانوا يريدون التخلص منهم. وفي وسع هؤلاء الأعضاء وبنجاح كبير أن يعطلوا خطط التغيير بفضل الحصانة التي يمنحها إياهم التثبيت في وظائفهم إضافة إلى مجالسهم العليا ذات النفوذ. وعلى الرغم من أن قاعدة السلطة لأعضاء الهيئة التدريسية في بعض الأماكن تتعرض للانتقاد حيثما يشكك المنظمون الإداريون في قيمة التثبيت، وفي أماكن أخرى حيث لا تثبيت، فإنه يكاد لا يكون هناك أي تشكيك في قاعدة سلطة أولئك الأعضاء في الإشراف على البرامج الأكاديمية والتحكم فيها. وفي عدة ولايات أمريكية ينضوي أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات والجامعات في نقابات مهنية لترسيخ قاعدة سلطتهم. ومجمل ذلك أنه يمنح هؤلاء الأعضاء في الكلية أو الجامعة سلطة هائلة في وسعهم وبسهولة أن يجعلوها سلطة مركزية (ليفي Levy وميلتسner Meltsner ووايلدافسكي، 1974).

ومن الخطأ بطبيعة الحال، أن نفترض بأن أعضاء الهيئة التدريسية في أي كلية أو جامعة متحدون أو أنهم يعملون يداً واحدة. فالفروق الكبيرة التي يمكن للمرء أن يلمسها بين مختلف الاختصاصات الدراسية وقوانين دفع المرتبات والتوجهات الفلسفية والولاءات المهنية، هذه كلها تؤثر في آلية العمل بالنسبة إلى مجموعة معقدة ومتنوعة. والتجاذبات السياسية مظهر اعتيادي من مظاهر الحياة العملية بالنسبة إلى أعضاء الهيئة التدريسية، وانقسام هؤلاء الأعضاء فيما بينهم حيال أي مجموعة من القضايا ليس على الإطلاق استثناء، بل هو أقرب في أغلب الأحوال إلى القاعدة، اللهم إلا في قضايا حيوية معينة.

إن تثبيت المدرسين في وظائفهم وحرمتهم الأكاديمية وسيطرتهم على الموارد هي من القضايا التي يمكن أن توحد صفوفهم. فحين يدرك أعضاء الهيئة التدريسية في كلية أو جامعة ما أن عملية التخطيط الاستراتيجي الموضوعية لمدينتهم الجامعية ستؤثر سلباً في مواقعهم حيال تلك القضايا، يأخذ هؤلاء في التقارب والتوحد - ويقترّب الرؤساء والمستشارون من حافة الطرد. ولهذا فلا عجب في أن يحجم الكثير من كبار إداريي المدن الجامعية عن إحداث تغييرات قد لا ترضي أعضاء الهيئة التدريسية. والواضح أن هذا أحد الأسباب وراء حاجة الرؤساء والمستشارين (الوكلاء) إلى الحصول على دعم كامل وراسخ من مجالس السلطة في مؤسساتهم حين يقترحون تغييرات تؤثر سلباً في أعضاء الهيئة التدريسية (كتقليص البرامج أو تغيير نظم التثبيت أو تحويل الموارد من أحد مجالات البرمجة الأكاديمية إلى مجال آخر أو إحداث تغيير جذري في فلسفة المؤسسة، وهذا غيض من فيض).

لكن كما أسلفنا، حين يتأمل المرء في دوافع التغيير ضمن إطار البرمجة الأكاديمية والتطوير التربوي، يجد أن أعضاء الهيئة التدريسية يقفون في طليعة هذه الثورة. ويبين لنا هذا أن هؤلاء الأعضاء ليسوا بالضرورة عاملاً معرقلاً للتغيير. لا بل إن الأرجح بالتأكيد أن يدعم المدرسون التغيير الذي يقترحوه هم

أنفسهم أو الذي يدركون صراحة أنه سيعود بالفائدة عليهم (كمجموعة). وبقدر ما يمكن أن يكون المدرسون عقبة معيقة في وجه التغيير، يمكن أن يكونوا أيضاً طاقة كبيرة لتحقيق التغيير. والمسألة كلها تتعلق بالأسلوب الذي يحدد به إداريو المدينة الجامعية ومخططوها الاستراتيجيون مدى الحاجة إلى التغيير، والذي يشملون به أعضاء الهيئة التدريسية في عملية جمع البيانات وعملية التحويل، والذي عملوا من خلاله معهم لتطبيق خطة التغيير بفاعلية. (راجع ما كتبه مارغيل Marguiles وولاس Wallace، 1973 عن عملية التغيير).

ورغم أننا لا نقول إن أيأ من المجموعات التي نتحدث عنها في هذا الفصل مجموعة يمكن أن يتجاهلها الإداريون والمخططون، فإن تجاهل أعضاء الهيئة التدريسية في عملية التغيير الاستراتيجي والاستخفاف بدورهم فيها، ربما كان بالتأكيد قراراً قاتلاً. وحتى في حالات الأزمات الشديدة، ليس من الصواب الإقدام على تغييرات كبرى في المدينة الجامعية دون إشراك المدرسين في المناقشات الخاصة بها. فمن أسوأ النتائج التي قد تفرزها عملية حل الأزمات هي ما تنطوي على خسارة مدرسين ذوي قيمة كبيرة، الأمر الذي يقلل قدرة الكلية أو الجامعة على دعم برامج تفوقها أو موقعها التنافسي بالقدر الكافي.

وفي إطار التخطيط الاستراتيجي، يتعين على الإداريين والمخططين الاستراتيجيين، في مواجهة برنامج لا يعجب المدرسين لأنهم يعتبرونه ذا توجه يميل إلى البرامج الموضوعية لمجال الأعمال التجارية، أن يعملوا على فتح باب التواصل على مصراعيه، وأن يكون تواصلهم صادقاً وفي الاتجاهين. وعلى الإداريين والمخططين كما أسلفنا، أن يتمتعوا بالقدرة على إقناع أعضاء الهيئة التدريسية في كليتهم بأن هناك حاجة إلى التغيير وبأن على هؤلاء أن يشاركوا في عمليتي وضع خطة التغيير وتطبيقها. ولا يرغب المدرسون الذين يعترف لهم بالخبرة، في أن توجه لهم الإرشادات من عل، أو أن يؤمروا بما يجب عليهم عمله

أو أن يتم تجاهلهم. ويجب على الإداريين والمخططين بدلاً من ذلك أن يبنوا جسور الثقة مع أعضاء الهيئة التدريسية وأن يشركوهم في خططهم ويتواصلوا معهم على الدوام وأن يقدروا بشكل جاد إسهامات هؤلاء المدرسين ومشاكلهم في عملية صنع القرار. وهذه عملية تستغرق وقتاً طويلاً، وغالباً ما تكون مدعاة للإحباط، لكنها في الوقت نفسه مسعى لا يمكن للإداريين والمخططين الجامعيين أن يقللوا من شأنه أو يتحاشوه. ولهذا يجب أن يكون توفير الوقت والجهد اللازمين للاهتمام بمشاكل المدرسين وإسهاماتهم في مرحلة التخطيط لوضع الخطة، من الأولويات.

البرامج أو البنى المعارضة للتغيير

لعدة كليات وجامعات برامج أو بنى أكاديمية معينة تجعل التغيير إجمالاً عملية صعبة بشكل خاص. ومن الأمثلة الجلية على ذلك الجامعات التي فيها برامج لتدريس الطب. فنظراً للتكاليف الهائلة التي يتطلبها بناء المنشآت الطبية وتحديث التقنيات الطبية وتدريب طلبة الطب، يتعين على أي مدينة جامعية تضم مدرسة جيدة لتدريس الطب أن تخصص قدرًا كبيراً من مواردها لهذا البرنامج وأن لا تقطع أشواطاً بعيدة قد تضر بالبرنامج. وقد تجعل هذه الحقيقة عملية الإقدام على تحقيق تغييرات واسعة أمراً في غاية الصعوبة، لا بل قد تجعلها مستحيلة. هل في وسع جامعة لديها كلية جيدة لتدريس الطب أن تتصور بأن مستقبلها الأمثل يعتمد على إعادة هندسة هيكلها لتصبح جامعة شمولية بدلاً من جامعة بحوث؟ وهل في وسع كلية متوسطة الحجم تقع في إحدى المدن و 60% من برامجها ما قبل التخرج تدار على أساس أنها كلية أعمال، أن تصبح جامعة بحوث؟ وهل في وسع كلية أنشئت لتعليم المعلمين وتدريبهم أن تلغي برنامجها التعليمي هذا؟

والجواب، ربما كان: لا، أو على الأقل ليس في المدى القريب. ومع أن عملية التخطيط الاستراتيجي يجب أن تؤدي مهمة استخدام الموارد الداخلية لتلبية حاجات أصحاب المصلحة الأكثر أهمية في الكلية أو الجامعة، فإن هذا لا يعني أن قاعدة الموارد الداخلية من المرونة إلى درجة تجعل إحداث تغييرات كبرى كالتي طرحناها، أمراً ممكناً حقاً. ولنعد إلى مثال كلية الطب، ونسأل: ما الذي تتطلبه عملية تحويل جامعة بحوث إلى منشآت لتدريس الفنون والعلوم؟ وأين نذهب بالمساحات والتجهيزات المخصصة للمختبرات المتخصصة؟ وكيف يمكننا اجتذاب طلاب إلى مؤسسة تعليمية تغيرت طبيعتها وطابعها إلى هذه الدرجة الجذرية؟ وما هي تكاليف ذلك من حيث المصاريف والسمعة؟ هل يستحق الأمر هذا العناء كله؟

لكن إذا تغيرت البيئة المحيطة بالكلية إلى درجة تنتفي عندها الحاجة إلى وجود مدرسة للطب فيها وأخذت برامجها تتراجع، فلربما كان الجواب: أجل، إن الأمر يستحق ذلك العناء؛ وعندئذ تنطلق الكلية لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي لإنشاء مؤسسة تعليمية جديدة بكل ما فيها، مع ما ينتج عن هذا من خطة كاملة لإعادة هندستها. غير أن الخطة التي توضع من أجل التغيير لا يعود لها معنى ذو شأن إذا كانت الخطوة الرامية إلى تحويل المؤسسة إلى جامعة شمولية بالمعنى الكامل، نتيجةً للميول التي يعتقد إداريون جامعيون بعينهم أنها ستؤمن مستقبلاً أزهى للكلية.

والمسألة هنا هي أن العديد من المدن الجامعية يطور برامج معينة تصبح هي المهيمنة في ميدان صنع القرار وتخصيص الموارد. ووضع خطط استراتيجية تؤثر سلباً في هذه البرامج، بصرف النظر عن أهميتها وأهليتها، يثير في طريقها حواجز يصعب كثيراً تخطيها. ومع أن مثالنا الذي ضربناه هنا عن معهد الطب في الكلية مثال افتراضي محض، إلا أن قدرة العديد من برامج الكليات والجامعات على التأثير في التغيير الاستراتيجي سلباً أو إيجاباً قدرة حقيقية.

وفي نهاية الأمر، نجد أن المسألة هي ما إذا كان البرنامج الأكاديمي قادراً على الوصول إلى مستوى التفوق وتحقيق ميزة تنافسية للكلية والحفاظ عليهما. وإذا كان في وسع البرنامج أن يحقق الميزتين كليهما، لكان في وسعنا أن نشكك جدياً بتطوير أي خطة استراتيجية يمكن أن تضرَّ به. لكن إذا عجز البرنامج عن الوصول إلى مستوى التفوق والحفاظ عليه، تصبح المسألة الاستراتيجية مرتبطة بالأسلوب الذي يمكن للمؤسسة أن تستخدم به مواردها في مكان آخر أفضل استخدام. وحينما تعرف كلية أو جامعة أن أحد برامجها، حتى لو كان برنامجاً محورياً، عاجز عن الوصول إلى مستوى التفوق، يجب على هذه المؤسسة عندئذ أن تتخذ القرار المر بآن تعيد النظر في منحها ذلك البرنامج مزيداً من الدعم، وهذا يمكن أن يكون نقاشاً يثير نزاعات حامية ويخلف أثراً ضاراً دائمة ومؤلمة، لكن الوضع السليم للمؤسسة في المدى البعيد هو الذي له الأولوية القصوى على سلامة أي برنامج بعينه.

ما هو مقصدنا هنا؟ هل يعتبر وجود برامج رئيسة عاملاً مساعداً أو معيقاً لعملية التخطيط الاستراتيجي؟ ويكمن الجواب في تحديد القيمة الحقيقية للبرنامج بالنسبة إلى المدينة الجامعية. فإذا كان برنامج تميز أو برنامجاً متعاوناً مع برامج المدينة الجامعية الأخرى فإنه، يتعين على مهندسي عملية التخطيط الاستراتيجي أن يدخلوه في حسابات عملياتهم وأن يسعوا إلى تمتينه وأن يستفيدوا منه كمنطلق لإيجاد ميزة تنافسية استراتيجية أفضل في مجال خدمته. أما إذا لم يكن برنامج يميز، ولا يمكن أن يكون كذلك بسهولة، يحتاج الإداريون والمخططون الاستراتيجيون عندئذ أن يعملوا مع مجلس السلطة في المدينة الجامعية لإعادة توزيع الموارد المخصصة سابقاً للبرنامج ولتقليص هذا البرنامج تدريجياً أو إلغائه لصالح برامج أخرى تعود بفائدة أكبر على المدينة الجامعية.

ومثال على ذلك ما جرى في كلية سوثامبتون التي شهد برنامج الأعمال فيها تراجعاً بلغ %50 تقريباً من عدد الطلاب الملتحقين منذ أواخر ثمانينيات القرن العشرين (وهذا يتوازي مع برامج أعمال أخرى في أرجاء الولايات المتحدة)، وانتقلت مرتبته من ثاني أكبر البرامج في تلك الكلية إلى المرتبة الخامسة. وألزم إداريو الكلية، الذين كانوا يشككون في جدوى ذلك البرنامج وقدرته على الاستمرار عندما أصبحت موارده شحيحة للغاية، كليتهم بالاستمرار فيه لأنه كان لا يزال يخدم فئة من الطلاب المقيمين في المجتمع المحلي. وطلب هؤلاء الإداريون من أعضاء الهيئة التدريسية أن يطوروا عدة نماذج من برامج الأعمال لخفض تكاليف التشغيل والارتقاء بنوعية البرنامج وزيادة نسبة تسجيل الطلاب في الوقت ذاته. لكن أعضاء الهيئة التدريسية بدلاً من أن يقاوموا التغيير، اعتبروه فرصة ممكنة لتشذيب البرنامج وحذف الأجزاء غير المرغوبة منه والتوسع في التعاون مع المدارس الثانوية والكلية المحلية.

معارضو التغيير من الطلاب

لا تقتصر ظاهرة الطلبة الناشطين على ستينيات وسبعينيات القرن العشرين. فطلاب (أو متعلمو) اليوم غالباً ما يكونون أنشط ممن سبقهم في ميدان المشاركة في عملية صنع القرارات الخاصة بمدينتهم الجامعية لأنهم يعتبرون أنفسهم أهم الزبائن الذين يدفعون لقاء خدمات الكلية أو الجامعة لهم. فتكاليف الدراسة المتصاعدة وأعباء القروض الكبيرة للطلبة والقلق إزاء نوعية التعليم الذي يتلقونه ويدفعون لقاءه ومدى إمكانية أن يؤمن لهم وظائف معتبرة ومجزية بعد تخرجهم، هذه كلها أسباب تدفع الطلبة إلى المزيد من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويدهي أن يتمتع الطلاب في الكليات أو الجامعات الخاصة بسلطة تفوق ما يتمتع به زملاؤهم في الجامعات العامة. والطلاب في الكليات والجامعات الشمولية العامة والكليات والجامعات الأصغر يتمتعون بدورهم بسلطة تفوق ما يتمتع به زملاؤهم في جامعات البحوث. والسبب في ذلك هو آلية التسويق. ففي

الكليات والجامعات الخاصة يتجاوز مجموع تكاليف التدريس التي يدفعها الطلاب بفارق كبير ما يدفعه زملائهم في غيرها، وبالتالي يغطون نسبة مئوية أكبر بكثير من إجمالي ميزانية التشغيل في المؤسسة التعليمية، وحين يحصلون على ما يعتقدون أنه من حقهم تكون «فاعليتهم» أمراً محموداً. أما إذا لم يحصلوا على ما يعتقدون أنه من حقهم فهم إما يصعدون مستوى احتجاجهم أو «يجعلوا أقدامهم تتحدث بألسنتهم» حين يفادرون (وتغادر معهم دفعات تكاليف تدريسهم) إلى جامعات أخرى (هيرشمان 1970). ويواجه العديد من المعاهد الأصغر اليوم مشكلات خطيرة لهذه الأسباب بالذات، إذ إن هذه المؤسسات الخاصة بالتحديد تتراجع، وربما تتلاشى، ما لم تسارع إلى مواجهة الوضع باستراتيجية فاعلة تجعلها في المقام الأول تعامل طلابها باعتبارهم مستهلكين.

وليس للطلاب كلمة مسموعة في المؤسسات التي تتبع الأنظمة التعليمية العامة بقدر ما لزملائهم في غيرها، كما أسلفنا، لأنهم عموماً يدفعون بين 30 إلى 45 في المئة من تكاليف دراستهم (وتتكفل الولاية بدفع الباقي). فهم بذلك يسيطرون على قاعدة موارد أضيق ولهذا لا يتمتعون بسلطة كبيرة في تسيير الشؤون العامة لمدينتهم الجامعية. وطلاب اليوم مع ذلك يهتمون بنوعية تعليمهم وقيمتهم وهم ناشطون على هذا الصعيد بقدر أكبر بكثير من زملائهم في ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين. فمجالس الطلبة منتشرة اليوم في معظم المدن الجامعية، كما أن هناك روابط على مستوى الولايات (الأمريكية) لمجالس الطلبة توفر نطاقاً أوسع من التواصل وحتماً من النفوذ السياسي. ففي ولاية كولورادو مثلاً، تشكل رابطة طلاب كولورادو جماعة ضغط لحمل مجلس نواب الولاية (التشريعي) على إبقاء تكاليف التدريس والرسوم الأخرى منخفضة.

وفي المؤسسات التعليمية من غير مؤسسات البحوث، يتمتع الطلاب بتأثير أكبر بقليل في عملية إصدار القرارات الجامعية، بما فيها القرارات الاستراتيجية، بفضل تركيز هذه المؤسسات على التدريس (التعليم). فهذا يكون

الطلاب محور العملية التعليمية. وقد أشار بحائثة عديدون، منهم روالي ولوجان ودولينيس (1997، 1998) و ج هيلز (التواصل الشخصي، مارس، 1998)، إلى أن الطلاب قد يشاركون في برامج البحوث التي تعدها الهيئات التدريسية (كما هي الحال في كثير من مؤسسات البحوث). وهذا يوجد صلة أوثق بين الطلاب ومدينتهم الجامعية. وفيما تتعالى أصوات الطلبة الناشطين تصل إلى أسماع صناع القرار الذين أدركوا أهمية الإنصات لتلك الأصوات. وفي كليات وجامعات البحوث لا يقل البحث أهمية عن التدريس، إن لم يكن أكثر أهمية منه. ويجد الطلبة أنفسهم هنا أنهم تراجعوا إلى مرتبة أدنى، ومؤسسات هذه الفئة لا تحتاج بصراحة إلى طلاب الدراسات الجامعية بقدر ما تحتاج إليهم المؤسسات من غير فئة البحوث (مع أن الأمر يعتمد بوضوح على طلبة الدراسات العليا)، فتلك المؤسسات تحتاج إلى المنح والعقود التي تحافظ على الاستمرار في إجراء البحوث. والقرارات بطبيعتها ترتبط بحاجات ميادين البحوث بقدر أكبر بكثير من ارتباطها بميادين التدريس، ولهذا كان أثر الطلاب اضعف في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية إجمالاً في المدينة الجامعية.

وهناك حقيقة ترتبط بها المسائل الخاصة بإشراك الطلبة في التخطيط الاستراتيجي وهي أن أي مشاركة أو اهتمام بيديهما أي طالب بعينه في شؤون الكلية أو الجامعة هما قصيرا الأمد (حوالي أربع سنوات)، في حين يجب على الكلية أو الجامعة أن تهتم بالأنشطة على المدى البعيد. ويشكك الكثير من إداريي المدن الجامعية ومخططيها الاستراتيجيين في جدوى إشراك المزيد من الأشخاص في عملية تتخالف أهدافها بوضوح مع أهداف الجامعة. وحتى في مرحلة ما بعد التخرج نجد أن للطلبة الخريجين وللطلبة السابقين تطلعات لمستقبل حياتهم تختلف عن تطلعات الجامعات لمستقبلها. وقد يبدو عندئذ أن إشراك الطلاب في عملية تخطيط استراتيجي يعتبر في أفضل الأحوال مناورة في مجال العلاقات العامة، وهو مالا يعتبر على الإطلاق جزءاً من عملية تخطيط استراتيجي ناجحة.

ونضيف إلى ما سبق هذا التساؤل: من ذا الذي يفهم أثر القاعدة البرمجية الراهنة لكلية أو جامعة أفضل من الأشخاص المشاركين في إقامتها؟ من ذا الذي يدرك حاجات المؤسسة التعليمية التي تساعدنا في تأمين وظائف ذات مرتبات جيدة وأوضاع مرضية، أكثر من الأشخاص الذين يعدون العدة لها؟ وبصفة هؤلاء الأشخاص كجامعيين في نهاية الأمر لأطراف المعرفة التي خبروها، من أفضل منهم يعرف ما إذا كان الطلاب يحصلون على القيمة المتوخاة من تعليمهم كما يفترض أن يحدث، أم لا؟ وأخيراً، من ذا الذي يدرك أفضل من هؤلاء الحاجات التي يجب تحديدها كعوامل لتحسين مستوى التعليم؟ إن هذه الحقائق، وكثيراً غيرها، تجعل الطالب كمستهلك، رافداً ذا قيمة كبيرة يسهم في عملية التخطيط الاستراتيجي. ومن المهم أيضاً أن لا نعتبر الطلاب مجرد واجهة تمثل المنظور الذي سيطراً في المدى القصير، بل أن نعتبرهم التيار الحاضر لنهر عظيم، في المدى البعيد، من الأفراد الذين يعكسون صورة المجتمع في مرآة صافية. ضح المؤهلات في هذا النهر المتدفق وإضفاء حكمة خبراته إلى عملية التخطيط الاستراتيجي يعدان إسهامان قيّمان للغاية ويجب رعايتهما على هذا الأساس.

وفيما تسيير «فعالية» الطلبة في سبيل التغيير مستقبلاً، ولا مناص لها من ذلك، فقد ثبت أن استبعاد الطلاب عن عملية التخطيط الاستراتيجي في مدينتهم الجامعية بعدم الاستماع إلى آرائهم خطأ كبير. وعلى الرغم من أننا لا نتبأ هنا بحدوث مشاهد تذكرنا بما جرى في المدينة الجامعية التابعة لجامعة كاليفورنيا في بيركلي خلال ستينيات القرن العشرين أو جامعة كنت الحكومية أو أي مشاهد تقارب تلك المستويات من الاحتجاجات الطلابية، فإنه إذا استمر الطلاب في تنظيم أنفسهم أكثر فأكثر، فلن يقتصر الأمر على الكليات والجامعات الخاصة في أن يجهر الطلاب بآرائهم عبر سحب ما يدفعونه لقاء دراستهم هناك ليودعوه في جامعات أخرى. وربما يقدم طلاب الكليات والجامعات العامة أيضاً على القيام بالعمل ذاته. وقد أشرنا في الفصلين الثاني

والثالث إلى أن لدى هؤلاء الطلاب خيارات مجدية ينتقون منها ما يشاؤون. ولهذا، وبصرف النظر عما إذا أخذ المرء بالفكرة القائلة إن الطلاب مستهلكون على المدى القصير أو على المدى البعيد، فالأفضل لقياديي المدن الجامعية ومخططيها الاستراتيجيين أن يشملوا آراء الطلبة في عملية التخطيط الاستراتيجي. وبمعاملة الطلاب على اعتبارهم شركاء في تطوير الخطة الاستراتيجية للمدينة الجامعية، يحظى الإداريون والمخططون بتوسيع طاقات خطلهم ويسهمون في ضمان فرص أعظم للنجاح عند تطبيقها.

معارضو التغيير من القياديين والمخططين الاستراتيجيين في المدينة الجامعية
على مدى هذا البحث حتى الآن كنا نلمح إلى أن جميع قياديي المدن الجامعية وأولئك الذين يعتبرون مخططين استراتيجيين جميعاً أيضاً يدعمون التخطيط الاستراتيجي. وكما يعلم الكثير من قراء هذا الكتاب تمام العلم، لا يؤمن جميع قياديي المدينة الجامعية بالحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي أو يقدرون قيمته بمن فيهم أحياناً أولئك الذين وضعوا في مركز المخطط الاستراتيجي. وهذه مشكلة بكل وضوح، وهي بالنسبة إلى العديد من المدن الجامعية جذر المشكلة الكامنة وراء السبب في عجزها عن تطوير خطة استراتيجية فاعلة أو ناجحة.

وعلى الرغم من أن مشكلة الإداريين الجامعيين والمخططين الاستراتيجيين الذين يعارضون التغيير مشكلة محيرة ومعقدة، إلا أن الحل بسيط ومباشر. ويتعين على فريق كبار الإداريين أن يكون أعضاؤه على خط واحد، وأن تجمعهم رؤيا مشتركة حيال المدينة الجامعية، وأن يتضافروا في عملهم كفريق واحد وأن يخطوا إلى الأمام معاً. ولا وجود هنا للمنازعات الداخلية ولا لصراعات على مراكز القوى ولا لبرامج أو خطط سرية. والارتقاء إلى هذا المستوى هو مهمة مستشار الكلية أو الجامعة أو رئيسها. وفي الوضع الأمثل يمنح المجلس الحاكم أحدهما الحق والصلاحيات لإنشاء فريق إداري على مستوى رفيع يعمل أعضاؤه يبدأ واحدة.

وما يؤسف له أن مجالس السلطة الجامعية لا تمنح كلها كبار إدارييها مثل هذه الحقوق والصلاحيات، ويشعر الكثير من المستشارين والرؤساء بأنهم مقيدون إلى درجة كبيرة في قدراتهم على إنشاء فرق عمل موحدة لتنفيذ برنامج موحد للإدارة. وإذا كان هذا ينطبق من حيث عمليات تسيير شؤون الجامعة، فهو ينطبق أيضاً على صعيد التخطيط الاستراتيجي. ومعظم الرؤساء والمستشارين في فترة إدارتهم الثانية يدخلون هذه الفترة بشكل مختلف للغاية عن الأسلوب الذي استهلوا به فترتهم الأولى. وهم يطالبون عادة بأن يكون لهم رأي أقوى في تعيين أعضاء الفريق المكون من كبار المدراء وبمستويات أعلى من دعم مجلس السلطة لدى اتخاذهم قراراتهم في شأن تعيين الأفراد من الموظفين. وبدعم من المجلس، يطالبون بأن يقدم كبار الإداريين جميعاً استقالاتهم ويرفعوها إلى الوكيل أو المدير الجديد الذي يقرر ما إذا كان سيبقيهم في مناصبهم خلال الأشهر القليلة القادمة قبل أن يقبل تلك الاستقالات. وهذا الأسلوب بالذات يتيح على الأقل فرصة للرئيس أو المستشار لإنشاء ذلك الفريق المبدئي الموحد.

لكننا حين نتحدث عن قياديي المدن الجامعية لا نقتصر حديثنا على كبار الإداريين. فنحن نشمل أيضاً قياديي الأكاديميين وأبرز الأشخاص في المستوى الأدنى من الإدارة وكبار الموظفين وزعماء الطلبة. وتشكل هذه المجموعات الأكبر حجماً مشكلة لتوحيدها أعظم بكثير من المشكلات المماثلة، لكن هنا أيضاً توجد فرصة أمام الرئيس أو المستشار لتوحيد اتجاه استراتيجي من خلال كفاءته الإدارية. وبناء الثقة لدى هذه المجموعة الإدارية الأكبر أمر (وهنا نكرر) يستغرق وقتاً، وغالباً ما يتمخض عن مشكلات. ومع هذا، إذا كانت المدينة الجامعية تنوي المضي قدماً بنجاح في مبادراتها الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي فليس هناك حقاً أمل كبير في أي خيار آخر. ونعتقد اعتقاداً جازماً بأن نجاح أي عملية استراتيجية يعتمد على وجود فريق إداري ناجح في المدينة الجامعية وبأن سر نجاح ذلك الفريق هو المستشار أو الرئيس (فينكلستاين Finkelstein وهامبريك Hambrick, 1996).

وأخيراً، نشير إلى أن دور المخطط الاستراتيجي ينطوي على مشكلة كامنة فيه. وأصبحت الإشارة إلى من تختاره الكليات والجامعات كي يتسلم مسؤوليات المخطط الاستراتيجي فيها مصدراً يدعو إلى العجب (وإلى الطرافة في بعض الحالات). وفي حالات تتجاوز أعدادها الحدود المعقولة نجد أن الشخص الذي تختاره هذه المؤسسات لا يكون على معرفة بالتخطيط الاستراتيجي، فيما عدا أنه المصطلح الذي يحظى بشعبية في الوقت الحاضر. وأمثال هذا الشخص لا يعرفون الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي ويجدون أنفسهم فجأة في خضم عملية لا دراية لهم بها، بل ربما يمقتونها. ويلجأ الكثير منهم إلى إجراء بحوث في هذا الصدد أو التعاقد مع أحد المستشارين أو الخوض في منهجيات خاصة بهم. وفي حالات عديدة لا يجدون ما يساعدهم في تحضير أنفسهم لمواجهة تعقيدات أي عملية فاعلة من التخطيط الاستراتيجي والفروق الدقيقة التي تتصف بها. والنتيجة قد تكون كارثية.

وعلى سبيل المثال، كان أحدنا في مؤسسة تعليمية حيث فسر نائب الرئيس للتخطيط الاستراتيجي منصبه بأنه ينبغي أن يشمل تحليلاً عملياً للمعدلات النسب بين عدد الطلاب مع عدد أعضاء الهيئة التدريسية. ويكون نائب الرئيس هذا بمفرده قد وضع في نطاق إدارته عمليةً جدولة المقررات التدريسية إلى درجة جعلت القرارات المتعلقة بالتحاق الطلاب على مستوى الفردي تحتاج إلى أن تتم الموافقة عليها بشكل حرفي على مستوى الجامعة كلها. ومع أن هذا أدى إلى تحسين إدارة التكاليف في المؤسسة من حيث تكاليف التدريس الهامشية، فقد أدى أيضاً وبشكل غير مقصود إلى تحويل الموقع الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية في اتجاه المؤسسات الموردة وبعيداً عن مهمتها الأولى وعن سوقها المستهدفة. وتلا ذلك هبوط في معدلات الالتحاق، لكن لا يزال على تلك المؤسسة أن تكتشف هذه الصلة بين إدارة الصفوف الدراسية وبين التخطيط الاستراتيجي.

ونعتقد أن مركز التخطيط الاستراتيجي في المدينة الجامعية منصب لا يتطلب فهماً كاملاً للتخطيط الاستراتيجي فحسب، بل للتخطيط الاستراتيجي للمدن الجامعية بالذات وليست المسألة حقاً ما إذا كان المخطط الاستراتيجي من الأكاديميين أو الإداريين، لكن المسألة هي أن هذا الشخص يجب أن يتحلى بمعرفة كل ما يدخل في عملية التخطيط الاستراتيجي في الكليات والجامعات، وأن يتحلى أيضاً بالمقدرة على العمل بفاعلية مع قياديي المدينة الجامعية وسلطاتها، وله أيضاً رؤية مشتركة مع مستشارها (إضافة إلى مجلس السلطة منها) للإشراف على خطة ناجحة عند التطبيق. ودون توافر هذه المزاي، تواجه العملية خطراً شديداً، كما أن الشخص الذي يستلم ذلك المنصب سيفشل على الأرجح.

معارضو التغيير من الخارج

على الرغم من أن أكبر المشكلات التي تواجهها مبادرة التخطيط الاستراتيجي تأتي من داخل المدينة الجامعية، فإن هناك أيضاً قوى خارجية يمكنها أن تؤثر بشكل خطير في الاتجاه الذي ستسير ضمنه تلك المبادرة، وفي هذا الباب نبحث بعضاً من أهم أصحاب المصلحة الخارجيين والذين يحتمل أن يكونوا أشد المعطلين للخطة. وكما فعلنا في القسم السابق ندرس هنا أيضاً مستوى الموارد التي تتحكم فيها كل من تلك المجموعات وكيف يمكن استغلال هذه الموارد بشكل إيجابي أو سلبي تناسباً مع وضع المدينة الجامعية، وما هو أفضل ما يمكن أن يفعله قياديو المدينة الجامعية ومخططوها الاستراتيجيون لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة الأخطار التي تفرضها تلك القوى الخارجية.

بيئة التعليمات

تتطلب الإدارة الاستراتيجية ضمن بيئة محيطة من التعليمات توافراً فهم دقيق، يمكن الاستفادة منه، للتعليمات والقوانين الداخلية النافذة ومعرفة المؤسسات التي تفرض تطبيقها. وفي معظم الكليات والجامعات تناط المسؤوليات في هذا

المجال من التحليل عادة بخبراء من الموظفين أو بمساعدي نواب الرئيس ممن لا يكونون منخرطين بنشاط في عملية التخطيط الاستراتيجي (فيتور Vietor، 1989). وبما أن التعليمات الرسمية تحدُّ من الخيارات ومن نطاق الفرص المتاحة أمام مؤسسة تعليمية، فإن معرفة المسائل المتعلقة بالتعليمات أمر في غاية الأهمية بالنسبة إلى نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

ويرى بورتر (1980) بأن التعليمات تؤثر في عمل الكلية أو الجامعة بطرق ثلاث:

- أنها تتحكم في المادة أو المحتوى (من خلال فرضها مقاييس للعمل ومعايير للأداء).
- أنها تؤثر في العمليات الخاصة بسير العمل (أيضاً من خلال معايير التشغيل والأداء).
- أنها تحدد نطاق التشغيل (من خلال فرض قيود على البرامج والدخول إلى مدوناتها).

وهناك أساساً ثلاث هيئات خارجية تنظم شؤون التعليمات وفي وسعها التأثير في توجه مبادرة التخطيط الاستراتيجي الجامعية ومضمونها. أولى هذه الهيئات الوكالات التابعة للولايات والحكومة الفدرالية، وهي محط اهتمام الكليات والجامعات العامة (الحكومية) أكثر من ما يمكن أن تكون عليه بالنسبة إلى الجامعات الخاصة (مع أنه من حيث المنح والعقود والمسائل من قبيل نظام السلطة المشتركة، نجد أن هناك مجالات لا تزال وكالات الولايات والحكومة تتمتع فيها بدور كبير). وتُخضع وكالات التعليمات الخارجية هذه في الأساس مصالح الاستثمارات العامة في عملية التعليم العالي إجمالاً لمراقبة مشددة، وتسعى إلى وضع معايير سلوك تسهم في ضمان أن تتوافر معاملة منصفة للمتعلمين (الطلبة) المستهلكين وأن يحصلوا قيمة ما يستثمرونه في دفع تكاليف دراستهم.

وكالات الولايات والمقاطعات والحكومة الفدرالية

في معظم الكليات والجامعات الرسمية في الولايات المتحدة وفي الكليات والجامعات العامة في أنحاء العالم، تمارس الوكالات الحكومية نفوذاً هائلاً في ميدان التعليم العالي. وهذا النفوذ مضاعف في الولايات المتحدة لأن الأمر لا يتوقف عند ممارسة حكومتي الولاية والمقاطعة نفوذاً كبيراً على الكليات والجامعات العامة وكليات المجتمع من حيث فرض رأيها فيما يمكن لهذه الكليات والجامعات القيام به وفيما لا يمكنها القيام به، بل يتعدى ذلك إلى أن الحكومة الفدرالية تتحكم أيضاً في معظم المنح والعقود التي تسعى هذه المؤسسات إلى الحصول عليها لتمويل بحوثها والأنشطة الأخرى لمدنها الجامعية.

وفي حال حكومات الولايات والمقاطعات والكليات العامة وكليات المجتمع، فإن الولاية أو المقاطعة هي التي تملك المدينة الجامعية. والولاية والمقاطعة تتحمل المسؤولية الأولى عن تمويل المدينة الجامعية، كما أنهما في حالات عديدة هما اللتان تتخذان القرارات الرئيسية الخاصة بالرسالة الجوهرية للجامعة. وهذا ما يعطي الولايات والمقاطعات سلطة مركزية وسيطرة على الموارد الخارجية للمدينة الجامعية. وعلى صعيد التخطيط الاستراتيجي، فقد تكون هناك قيود إجرائية شديدة تفرضها حكومة الولاية على كلية أو جامعة بعينها وتحدد لها ما يمكنها القيام به. ففي ولاية كولورادو، مثلاً، لا يسمح إلا لجامعة كولورادو بأن يكون فيها معهد لتدريس الطب، ولا يسمح إلا لجامعة كولورادو الرسمية بأن يكون لها معهد لتدريس الطب البيطري، وخصصت جامعة نورثيرن كولورادو بأن تكون الجامعة الرئيسية هناك لتأهيل المدرسين، وهكذا الأمر في جميع أنظمة التعليم العالي في عدة ولايات. وإذا رغبت جامعة كولورادو في الحصول على ترخيص جامعة نورثيرن كولورادو بتأهيل المدرسين، أو إذا رغبت جامعة نورثيرن كولورادو في افتتاح معهد للطب فيها، بصرف النظر عن الحكمة وراء تلك الخطوات الفرضية أو الحاجة إليها، فليس في وسع أي منهما القيام بذلك دون الموافقة المعلنة

للمجلس التشريعي في الولاية وتوقيع حاكمها بالذات. وهذه قيود شديدة (أنظر الخيارات التي طرحناها في الفصلين الثاني والثالث). وعلى الكليات والجامعات الرسمية أن تقوم بنشاط سياسي من الوزن الثقيل حقاً كي تتمكن من التحول من رسالة أو مهمة جامعية إلى أخرى.

غير أن فقدان الحرية الاستراتيجية (أي ما يدعى بالاستراتيجية المفروضة، راجع ما كتبه شيرمان، 1991) توازيه المخصصات الحكومية الكبيرة من الولايات والمقاطعات والتي تغطي أكثر من نصف ميزانيات الكليات والجامعات فيها. ويمكن للمرء أن يتفهم هذا الوضع إذا أخذ في الاعتبار أن الكليات والجامعات الرسمية (الحكومية) وكليات المجتمع قائمة لخدمة ما تقرر الولايات أو المقاطعات أنه يحقق مصالحها بالشكل الأمثل. هل هذا إذاً يعني أن الكليات والجامعات الرسمية وكليات المجتمع لا تستطيع أن تقوم بعملية تخطيط استراتيجي؟ الجواب: لا، على الإطلاق. لكن ما يعنيه ذلك هو أن للمدينة الجامعية حيزاً ضيقاً من الحرية الاستراتيجية، وأنها لا تستطيع أن تغير نطاق هذا الحيز إلا بالانخراط في أعمال سياسية نشطة. فالأمثلة التي ضربناها عن وضع جامعتي كولورادو تدل على أن من غير المحتمل أن تقتحم أي منهما مجال البرامج الكبرى للأخرى، لكن هذا ليس مستحيلاً. فإذا استمر معدل زيادة السكان داخل الولاية في الصعود بالقدر الكبير الذي يتبأ به البعض، فقد تنشأ حاجة لافتتاح معهد ثان للطب في الولاية، وقد يكون لجامعة نورثيرن كولورادو نصيب في اكتساب هذا المعهد بقدر متكافئ مع أي جامعة أخرى. وفي هذه الحالة، سيعتمد هذا القرار الاستراتيجي بالذات على الحاجة إلى افتتاح معهد آخر للطب وعلى استعداد المجلس التشريعي للولاية وحاكمها لدعمه. وكما هي الحال دوماً، فإن البيئة النسبية المحيطة بالجامعة وتوافر الموارد يظلان العاملين الحاسمين في إحداث تغيير استراتيجي كبير.

ويتأتى القسم الأكبر من سيطرة الحكومة الفدرالية على الكليات والجامعات الرسمية (إضافة إلى الكثير من المعاهد الخاصة) من خلال التمويل الإضافي. فحكومة الولايات المتحدة ليست هي التي تقرر ما إذا كان يجب أن تنشأ جامعة ما أم لا (فيما عدا الاستثناء الوحيد وهو جامعة غولوديت، التي تحظى برعاية قومية كمؤسسة لمعالجة الصمم والآفات السمعية). لكن الحكومة الفدرالية الأمريكية هي التي تقرر السبل التي يجب أن تصرف بها بلايين الدولارات الموضوعة تحت تصرفها، على البحوث ودعم التعليم وتقديم المعونة الفدرالية المالية للطلاب (وهذا عنصر في غاية الأهمية من عناصر الموارد لكل من الطلاب والمؤسسات الأكاديمية) وعلى البرامج التعليمية في أنحاء الولايات المتحدة. وتعتبر الحكومة الفدرالية بالنسبة إلى جميع كليات وجامعات البحوث تقريباً في الولايات المتحدة الأميركية، مصدراً رئيساً (إن لم يكن المصدر الرئيسي الوحيد) لتمويل البحوث. يضاف إلى هذا أنه على الرغم من أن الحكومة الفدرالية الأمريكية لا تهتم عموماً بالأنشطة الأخرى لأي مدينة جامعية خارج نطاق المنح والعقود، إلا أن قراراتها في شأن التمويل يمكن أن يكون لها أثر كبير في التوجه الاستراتيجي للمدينة الجامعية. وهذا يعني أنه إذا قررت الحكومة الأمريكية إيقاف تمويلها لمجال معين من مجالات البحوث في جامعة ما، وكان هذا المجال بالذات ذا أهمية بالغة على صعيد البحوث في تلك الجامعة، فعلى هذه الجامعة أن تجري عملية تحويل استراتيجية جذري (ريفيلن Rivlin، 1971).

وتترابط مسألة التمويل الحكومي في أنحاء العالم كله مع مسألة السيطرة الحكومية. فدول مثل استراليا لا تزال تعتمد إلى حد كبير على توجيهات الحكومة المركزية في كامبرا التي تحدد البرامج والمقررات التعليمية التي يجب أن تقدمها كل مدينة جامعية على حدة في أرجاء البلاد كلها. وحتى مواد كل مقرر من تلك المقررات كانت تخضع لإشراف الحكومة المركزية في كامبرا حتى عهد قريب. والمملكة المتحدة أيضاً لا تزال تخضع لنظام تمويل

وتحكم مركزي في لندن، والبرلمان البريطاني هو الذي يضع الميزانيات الخاصة بالتعليم العالي في البلاد. وجميع الكليات والجامعات تقريباً هناك مؤسسات عامة، بما فيها جامعتا أكسفورد وكمبردج. ومع أن استراليا تسعى الآن إلى التخلص من النظام المركزي قدر الإمكان، وأن بريطانيا تحاول إعطاء الجامعات في أنحاء البلاد قدراً أكبر بكثير من الحرية، فلا تزال هناك قيود تشكل تحدياً لعملية التخطيط الاستراتيجي في هذين البلدين (وفي العديد من البلدان في أنحاء العالم)، ولا تزال المدن الجامعية كل على حدة تدرس السبل الكفيلة بتحديد خيارات استراتيجية لها من شأنها أن تساندها خلال عملية انتقالها من العصر الصناعي إلى عصر المعلومات في ميدان التعليم.

البيئة القانونية

على الرغم من وجود قوانين تضعها الولايات وتحدد فيها الرسالة التعليمية الرئيسية لكلية أو جامعة ما، لكن ليس هناك قوانين في الولايات المتحدة أو أي بلد في العالم تمنع الكليات أو الجامعات من استغلال الفرص الاستراتيجية أو حماية نفسها من المخاطر الاستراتيجية، فيما عدا تلك التي قد تعتبر خرقاً للقانون المدني أو الجنائي. ومع هذا، فإن النظام القانوني هو أول ما قد يقصده أصحاب المصلحة في المؤسسة التعليمية أو مؤازروها حين تتخالف آراؤهم في النهج الذي تسير عليه الجامعة (باري Barry وويتكوم Whitcomb، 1987). وللمحاكم، من خلال العملية القانونية، سلطة إصدار أحكام من شأنها أن تغير كثيراً المسار الاستراتيجي لكلية أو جامعة ما. وفي حقيقة الأمر، أن ما يكاد يكون من المتعذر تصوره هو أن تنزلق أي محكمة إلى حمأة صراعات سياسية قد لا تتوقف أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، على فرض أن العملية ذاتها قانونية وصادقة ولا تلمح إلى أن أيّاً من أصحاب المصلحة البارزين قد لا يلقي معاملة منصفة نتيجة عملية التخطيط. وحتى في هذه الحال قد ينشأ وضع من الأمر الواقع قبل أن يمكن قبول دعوى قضائية ترفع في هذا الصدد.

والنظام القانوني حاضر وفاعل على الدوام وينطوي على سلطة استثنائية، إما ليبارك قرارات كلية أو جامعة ما أو ليرفضها (وغالباً مع فرض عقوبة)، سواء كانت هذه القرارات مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي أم لم تكن. وحين يشرع إداريو الجامعة ومخططوها الاستراتيجيون في العملية ويمضون قدماً في نهجها، فربما كان من الخطأ القاتل عندئذ أن يتجاهلوا التدخل القانوني المحتمل في نتائج عملية التخطيط - وهذا وضع ينطبق بخاصة في حالات الأزمات التي انخرطت الجامعة أو الكلية من خلالها في التخطيط الاستراتيجي بهدف تقليص برامجها وإعادة توزيع مهام مدرسيها أو تسريحهم أو الانخراط في أي نشاط يؤدي إلى الإضرار بواحد أو أكثر من أصحاب المصلحة الوثيقي الصلة بالجامعة. ولا نلمح هنا إلى أن الجامعات لا تستطيع، أو لا ينبغي لها، أن تتخرط في عملية تخطيط استراتيجي باعتبارها أفضل وسيلة للتصدي لتلك الأنواع من الأزمات، بل نقول إن القائمين على عملية التخطيط ينبغي أن يضعوا احتمال رفع دعاوى قضائية نصب أعينهم وأن يتأكدوا من قانونية إجراءاتها ومن أن تقليص برامجها أو تسريح مدرسين بموجبها يتميزان بالإنصاف ويستندان إلى أسباب وجيهة (فريمان Freeman وغيلبرت Gilbert، 1988). وهذا لا يحول دون رفع دعاوى قضائية على الكلية أو الجامعة المعنية، لكنه يساعدها في كسب قضيتها في المحكمة، إذا تطلب الأمر رفع دعوى ضدها.

جهات الاعتماد

إن الغرض الأساسي من وجود هذه الهيئات هو وضع ختم مصادقة يشهد بأن كلية أو جامعة معينة، أو ربما برنامجاً معيناً، تفي بمتطلبات معايير محددة تبرز معايير الجودة والمضمون. ولدى إثبات إحدى هذه الهيئات أن جامعة أو برنامجاً ما قد أوفى بتلك المعايير، ترسل الهيئة إشارة إلى طالبي العلم وغيرهم من «مستهلكي» التعليم العالي بأن تلك «المنتجات» عالية الجودة وتبرز ما تقول المؤسسة التعليمية إنها يفترض أن تبرزه. وهذا بمجمله أمر جيد؛ وفي عالم

تتزايد فيه الخيارات يوماً بعد يوم، تصبح عملية الاعتماد إحدى الضمانات القليلة التي يركن إليها طالبو العلم والمستهلكون حين يختارون بين الكليات والجامعات الأنسب لهم كي يستثمروا فيها وقتهم وأموالهم سعياً إلى اكتساب خبرة تعليمية عالية الجودة.

وعلى عكس ما تقدم، فإن عملية الاعتماد في إطار عملية التخطيط الاستراتيجي قد يكون لها جانب سلبي خطير. والسبب في ذلك أن عمليات الاعتماد هذه تشبه العمليات التماثلية، حيث نجد مجموعة مركزية من المعايير والإرشادات، وإطاراً زمنياً مشتركاً خلال الزيارات الخاصة بمنح الاعتماد وما بينها، ومنهجاً مشتركاً للقيام بإجراءات الاعتماد، ومنهجاً مشتركاً لمواجهة المشكلات واقتراح العلاجات وإتمام العملية. وعلى الرغم من أن العديد من هيئات الاعتماد تحاول فعلاً أن تراعي الخصوصية الفردية لمختلف الجامعات، فإن تلك التماثلية في التقييم تثبط رغبة الكثير من الجامعات في خوض عملية تتسم بقدر أكبر من اللازم من التجريب لأنها قد تجعل المسؤولين عن منح الاعتماد غير راضين عن مستوى الجامعة المعنية.

وتدعي بعض هيئات الاعتماد أنها حقاً لا تسعى إلى جعل كل مدينة جامعية وكل برنامج بالضبط مثل كل المدن والبرامج، وربما كانت هذه الهيئات تعتقد ذلك. غير أن تجربة خوض العملية الخاصة بمنح الاعتماد هي في العادة مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى معرفة ما يرغب المسؤولون عن منح الاعتماد في أن يبحثوه للتأكد من أن تلك الفقرات أو المسائل في وضع ممتاز، ومن ثم إعداد تقرير للدفاع عن جميع الميادين التي توجد دلائل على أن فريق الاعتماد قد أبدى أصلاً اهتمامه بها. والنتيجة أحياناً هي أن الكليات والجامعات (إضافة إلى البرامج التي تستحق الاعتماد) تجد أن من الأفضل التشبه بالجامعات الناجحة وأن لا تشير القلائل حين تصل الأمور إلى مس «الأزوار الحمر» لدى فريق الاعتماد.

ونعرض هذه المشاغل، لا على أنها إعاقات مطلقة تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً مستحيلاً، بل باعتبارها عقبات كأداء محتملة في وجه عمليات تخطيط استراتيجي جريئة وابتكارية بشكل خاص. ونجد من اللافت أن من خلال تجربتنا، غير مرة، أن فرق الاعتماد كانت توصي بأن تتخرط مدينة جامعية معينة في عملية تخطيط استراتيجي لتساعدها في حل مشكلاتها، وهكذا ربما تكون هيئات الاعتماد على دراية بالمكاسب التي قد تفرزها العملية.

ودواعي قلقنا إزاء هيئات الاعتماد تكمن في مجالين: أولهما، التأكد من أن فريق منح الاعتماد يفهم فهماً كاملاً طبيعة التوجه الاستراتيجي للمدينة الجامعية (نتيجة عملية تخطيط استراتيجي) ويفهم السبب في ذلك؛ وثانيهما، التأكد من أن كبار الأكاديميين والإداريين الحذرين المحترسين لا يعتبرون الاعتماد قيئداً يحد من القدرة على وضع خطة جريئة وابتكارية.

ونظراً لأن عملية الاعتماد مصممة كي تكون ذات طبيعة تطويرية، ولأن تلقي الاعتماد المناسب قد يكون مسألة حياة أو موت بالنسبة إلى مدينة جامعية أو برنامج أكاديمي، فإنه يجب أن تغذي عملية التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات أولئك الذين يمنحون الاعتماد للجامعات والبرامج، كما يجب أن تبين أن الكلية أو الجامعة أو البرنامج المعني ستكون كلها بحال أفضل وتمتاز بجودة أعلى وذات صلة أوثق كثيراً بالمجتمع المحلي مما يمكن أن تكون عليه دون عملية التخطيط. ومن شأن هذا أن يسهم على الأقل في ثني بعض الاتجاهات التماثلية لمعظم برامج الإجازات وجعلها أكثر مرونة.

جماعات دعم الكليات والجامعات

هذه الجماعات بطبيعتها المتأصلة، ترغب في محاباة الكليات والجامعات ومجاملتها. ولا يعلم مؤلفنا هذا الكتاب بوجود أي جماعات تسبب مشكلات لكليات أو جامعات معينة. ومن طبيعة الدعم الذي تقدمه هذه الجماعات

المساعدة المالية والإسهام في اجتذاب الطلاب وربما حتى المدرسين والإداريين وإقامة روابط مع أوساط المجتمع المحلي عموماً حول الجامعة أو الكلية وتقديم النصح أو الخدمة على أساس المشورة لمساعدة المدينة الجامعية في تحقيق غاية منشودة. وجماعات الدعم هذه تتصلب في وجه العملية الاستراتيجية إذا لم ترض عما تقوم به الكلية أو الجامعة أو عن الأسلوب الذي تتبعه في ذلك. وهي تستطيع أن تسحب دعمها، والأسوأ من ذلك أنها قد تجهر بما يقلقها وتضرر بهذا بسمعة الكلية أو الجامعة أو حتى بوضعها المالي. إن في وسعها أن تكون جماعات ذات نفوذ هائل.

الخريجون

تلجأ بعض الجامعات إلى خريجها بصفتهم جماعة كبرى يستمد منها الدعم، في حين يحجم بعضها الآخر عن ذلك. ويبدو أن الخريجين موضع اهتمام كبير من الجامعات الخاصة يفوق كثيراً اهتمام الجامعات العامة بهم. ويعزى جانب من السبب في ذلك إلى عوامل اقتصادية، لأن التكاليف الدراسية في الجامعات الخاصة يفوق مثيلاتها في الجامعات العامة بمعدل يتراوح بين مثلين إلى ستة أمثال. كما أن الطلبة الذين يدرسون في جامعات خاصة ينتمون إلى أسر ميسورة الحال ويظلون أغنياء بعد تخرجهم ويتابعون دراستهم بعد تلك المرحلة. وهذا ما يجعلهم بشكل خاص محط أنظار جامعتهم الأم التي لا بد من أن تعتمد على المنح والهبات لتقليص حجم افتقارها إلى التمويل العام ومواجهة قيود السوق ذات الأثر في مستوى التكاليف الدراسية.

وهناك سبب آخر هو الولاء. فالكليات والجامعات الخاصة (إجمالاً) تقطع أشواطاً معينة لإحداث انطباعات أقوى بوجود ولاء لها وارتباط بها في علاقتها بطلابها قبل وقت طويل من تخرجهم. وصفوف الطلاب هنا أصغر عدداً، ما يجعل إقامة علاقة أوثق بالمدرسين أمراً أسهل بكثير، إضافة إلى

الموظفين والإداريين. وهؤلاء المدرسون والموظفون والإداريون أنفسهم يتجاوبون بدرجة أكبر مع طلابهم ويجهدون لجعلهم سعداء وناجحين في تحقيق أهدافهم ونيل شهاداتهم، كما أن هؤلاء الطلبة بعد تخرجهم يلزمهم الشعور بالولاء والارتباط بجامعتهم الأم كما كانوا قبل تخرجهم.

وفي أوساط الجامعات والكليات العامة، يلمس المرء طيفاً واسعاً من الاهتمام بالخريجين من درجة الصفر إلى درجة عالية جداً مشابهة لمستوى أعرق المؤسسات التعليمية الخاصة. ولا يحظى الاعتماد على الهيئات والمنح في أوساط المؤسسات العامة إلا بألوية متدنية للغاية مقارنة بالمؤسسات الخاصة. وللواء منافع قليلة بالنسبة إلى المؤسسات العامة. وربما كان هناك تقليد في المدن الجامعية لهذه المؤسسات قد يكون منطلقاً من ثقافتها، ويقضي بأن خريجها لا أهمية لهم في الواقع.

أما الجامعات الأكثر تتوراً فإنها أكثر دأباً في جهودها لإبقاء الخريجين قريبين من حياة مدينتهم الجامعية السابقة. والخريجون يشكلون مورداً مهماً في الحاضر والمستقبل للكليات والجامعات التي تواجه كلها إجمالاً انحسار قواعد مواردها. وما تتفاضى عنه معظم الجامعات هو قيمة الأفراد الذين تلقوا العلم فيها بالنسبة إليها والذين يكسبون أجوراً أعلى ويتسلمون مناصب أكثر نفوذاً بعد تخرجهم. وليس خريجو الكليات والجامعات الخاصة هم وحدهم الذين يرجح أن يصبحوا أكثر غنى إذ يمكن أن يجاريهم في ذلك نظراًؤهم من خريجي الجامعات العامة، لا بل ربما تجاوزوا أولئك الخريجين في حظوظهم. وهذا مورد مهم يجدر بالكلية أو الجامعة العامة أن تحسن استغلاله.

مانحو المؤسسات

المانحون جماعة أخرى تميل بطبيعتها إلى تقديم دعم إيجابي للكليات والجامعات. وتتراوح فئات المانحين لمؤسسات الكليات والجامعات بين الأفراد الفقراء نسبياً والأفراد والجماعات الثرية للغاية. والمورد الذي تسيطر عليه هذه

الفئات هو المال، أي الموارد السائلة التي تحقق الغايات على أرض الواقع في المدن الجامعية والتي قد لا يمكن أن تتحقق دون ذلك. غير أن تلك الأموال لا تمنح دون شروط، أي أن المنح والهبات يجب أن تستخدم لغرض واحد لا غير، وإذا لم تستخدمها الجامعة لذلك الغرض المحدد فإنها تخسرها. وربما أعطيت المنح مرة من المرات دون عوائق، لكن هذا استثناء وليس هو القاعدة.

بداية، لا بد من أن يكون المانحون راضين عن أداء الكلية أو الجامعة، أو ربما يلمسون حاجة تستطيع منحهم تليتها أو جزء منها، وإلا لما كانوا مانحين أبداً. لكن هذا قد يتغير فجأة إذا قصرت إجراءات الكلية أو الجامعة عن تحقيق الآمال التي يعلقها عليها المانحون. في تلك الحال، تقطع أي قنوات للتمويل، وربما تعين على الكلية أو الجامعة، حسب الشروط المرتبطة بالمنح، أن تسدد قيمة المنح والهبات الأولية. ولهذا كان الحفاظ على رضا المانحين أهمية حيوية.

ويجب أن يتركز معظم الجهد هنا على تشجيع المانحين بوضع عملية التخطيط الاستراتيجي موضع التنفيذ. وبما أن غالبية هؤلاء المانحين تنتمي إلى فئة رجال الأعمال الناجحين، فإن رضاهم عن الكلية أو الجامعة المعنية يزداد بازدياد ممارستها إجراءات سليمة من وجهة نظرهم كرجال أعمال. لكن هذا لا يشكل ضماناً، وإذا لمس هؤلاء أن الخطة الاستراتيجية للمدينة الجامعية التي يساندونها تسير في اتجاه يتضارب مع مصلحتهم فيها، فقد يتبخر دعمهم إياها على الفور. فإذا كان لجامعة ما أن تقرر، مثلاً، أنها لم تعد قادرة على دعم برنامج لتدريس الموسيقى، يرجح عندئذ أن يتخذ المانحون أو الواهبون الداعمون لهذا البرنامج واحداً أو أكثر من الإجراءات التالية: التوقف عن المساهمة، المطالبة بإعادة منحهم وهباتهم، أو إعرابهم عن عدم استعدادهم لدعم تلك الجامعة في ميادين أخرى. زد على ذلك أنهم، بصفتهم رجال أعمال نافذين، يحتمل أن يشركوا جهات أخرى في مشاعر استيائهم، وهو ما يزيد في عرقلة مساعي الجامعة للحصول على التمويل من خلال المنح أو الهبات.

المسائل المتعلقة بإرضاء الجميع

يتبين للمرء، إذا تمعن في القوى المختلفة والعديدة التي تتدخل في إجراءات الكلية أو الجامعة وهي تسير في مبادراتها الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، أن من المستحيل تقريباً إرضاء الجميع، مباشرة أو بشكل غير مباشر، كل الوقت. فهذا هو الميدان الذي تتحرك فيه المصالح المتنافسة التي تجعل مهمة قياديي المدن الجامعية ومخططيها الاستراتيجيين تحدياً ظاهراً في أفضل الأحوال.

«لا تستطيع إرضاء الجميع.....»

يتفهم القياديون والمخططون بالتأكيد صدق المقولة المنسوبة إلى الرئيس الأميركي أبراهام لينكولن: «تستطيع أن ترضي كل الناس بعض الوقت، وتستطيع أن ترضي بعض الناس كل الوقت، ولكنك لا تستطيع أن ترضي كل الناس كل الوقت». وحتى في أكثر الخطط الاستراتيجية إيجابية، حيث النمو والابتكار والجودة العالية تبشر بتحسين الأوضاع الإجمالية للمدينة الجامعية، لا بد من أن نجد فئة أو أكثر تستطيع أن تكتشف عيوباً في الخطة أو عملية التخطيط. وكلما ارتبطت العملية بدواعي الأزمات زاد بالطبع عدد الفئات التي قد تتضرر من ذلك. وهذه طبيعة التغيير ولا تقتصر على مجال التخطيط الاستراتيجي. إن من الطبيعي، لا بل من الحتمي، أن يلحق الضرر بجهة ما في أوضاع الأزمات.

ومقصودنا من كل هذا أن نقول إن قياديي المدن الجامعية ومخططيها الاستراتيجيين ليس في وسعهم أن يسمحوا لأنفسهم بأن يستحوذ عليها الخوف من احتمال عجزها عن إرضاء جميع أولئك الذين سيتأثرون سلباً بالخطة الاستراتيجية، سواء كان هؤلاء الأفراد أو الجماعات داخل المدينة الجامعية أو خارجها. وبيت القصيد هنا هو أن تلحق الخطة أقل ضرر ممكن بأي فئة، وبعدها يجب أن تكون صادقة ومخلصة تماماً إزاء الذين ستؤثر هذه الخطة فيهم سلباً. والإنذار المبكر له فائدة كبيرة هنا، فكلما كانت المفاجآت (إن كان هناك مفاجآت) قليلة في نطاق الأثر الناجم عن تطبيق الخطة، تعاظم الشعور بنزاهتها وتزايدت فرص تحقيق نجاح شامل.

ثمن الاستبعاد

كان من النقاط البارزة في هذا الفصل تحديد وتقييم الكثير من القوى الكامنة التي من شأنها أن تؤثر سلباً في التغيير الاستراتيجي. وهذه معرفة مهمة بالنسبة إلى قياديي المدن الجامعية ومخططيها الاستراتيجيين، كما أنها تحذير مبكر، إن لم تكن أي شيء آخر، من بعض القوى السلبية والحتمية التي سيواجهونها في سيرهم قدماً في كلتا مرحلتي التخطيط والتنفيذ. وإدراك الثمن الباهظ الذي ينطوي عليه استبعاد فئة أو أكثر من فئات هذه القوى، جزء مهم من عملية تخطيط تتسم بالحصافة والحكمة. فإن كان معلوماً أن اتجاه عملية التخطيط سيفضي إلى إلغاء برنامج معين في المدينة الجامعية، فإن هذا يعني أن الأفراد والفئات التي لها مصلحة في ذلك البرنامج ستشعر بأنها قد أصبحت مستبعدة عن مجريات الأحداث هناك.

وهذا لا يعني أن الخطة يجب أن تُلغى أو يعاد النظر فيها لمجرد أنها تنطوي على بعض الآثار السلبية، بل يعني أن الصالح الكلي للجامعة له الأولوية على صالح فرد أو جماعة. وهذه الوقائع جزء من الخيارات الصعبة التي يتعين على القياديين والمخططين الاستراتيجيين انتقاؤها لضمان الفاعلية في عملية التخطيط الاستراتيجي. وإذا ضممنا الثمن الناجم عن إقصاء فئات معينة إلى التكاليف الأخرى للعملية، تتضح لنا بجلاء معالم صورة أقرب بكثير إلى الحقيقة عن أثر الخطة الاستراتيجية التي تم تطبيقها، وفي وسع صناع القرار أن يحققوا تقدماً هنا بتسلحهم بمعرفة أفضل كثيراً بما ستؤول إليه العملية بمجملها.

ضرورة تأمين حد تنافسي والحفاظ عليه

إن الاعتقاد بأن استهلال عملية تخطيط استراتيجي أو إحداث حد تنافسي يمكن أن يتما بالموافقة التامة من قبل الجميع، ما هو إلا أمل سخيف خائب. ومع هذا فمن بديع الملاحظة، النظر في مبادرات التخطيط الاستراتيجي لكلية أو جامعة ما واكتشاف مدى السذاجة الذي يصل إليه الكثير من تلك الفئات

في مساراتهم الخاصة. وقلة قليلة من جماعات التخطيط تفكر جهاًراً بأصحاب المصلحة في المؤسسة التعليمية وبما قد يكون ردهم على عملية التخطيط، لاسيما حين يتضح أن هذه العملية ستؤثر فيهم.

وعلى قياديي المدن الجامعية ومخططيها الاستراتيجيين أن يتحلوا بفهم أفضل للتعقيدات التي ينطوي عليها الشروع في عملية تخطيط استراتيجي فاعل، كما أن عليهم القيام بذلك بشكل صريح. وعليهم أيضاً أن يكونوا واقعيين إزاء الحاجات الداعية إلى التغيير، وتكاليف التغيير، وما قد يتمخض عنه من نتائج. ولقد انخرطت في ذلك أعداد تفوق الحد المعقول من جماعات التخطيط هذه بكليتها، لتصاب بالذهول حين برز لها من عالم الغيب المعارضون والنهاشون. هنا تبرز أيضاً مشاعر الحرج والغضب واللوم وحتى الانتقام، وهذا يمكن أن يقوض عملية التخطيط برمتها. وفي مرحلة التخطيط للتخطيط، يجب أن يكون إدراك أبعاد الاحتمال في ظهور قوة مؤثرة للمعارضين جزءاً مهماً من المناقشات التي تدور في هذا الشأن.

وما هو على المحك هنا، قدرة الكلية أو الجامعة على إقامة حدٍ تنافسي أو الحفاظ عليه في سعيها إلى خدمة الأوساط المعنية المؤازرة لها بشكل فاعل. ولا يمكن أن ينتج عن التخطيط الأهوج إلا تحجيم قدرة الجامعة على القيام بذلك. وغياب المعلومات عما يمكن أن يطرأ من خلل، تماماً كغياب المعلومات عما لا بد من أن يحدث إذا سارت الأمور كلها على ما يرام، جزء من تحديد الأسلوب الكفيل بجعل عمليتي التخطيط الاستراتيجي والتطبيق الاستراتيجي قابلتين للتنفيذ على أرض الواقع، وبشكل ناجح. والتخطيط الأسلم والتنفيذ على أساس جيد من المعلومات، يساعد المدينة الجامعية في رفع سوية قدرتها على المنافسة وعلى أن تتمتع بمستقبل زاهر لسنين طويلة.

