

## من الاستراتيجية إلى التغيير: وجهة نظر موجزة

ربما لمستم من خلال قراءتكم هذا الكتاب أن الظاهرة المعروفة باسم الإدارة الاستراتيجية عملية في غاية التعقيد ذات سلسلة معقدة جداً من الأحداث. ويبدو أنها تحفل بالكثير من المتطلبات الضرورية، أي الأمور التي يجب أن يدركها قياديو المدن الجامعية ومخططوها الاستراتيجيون والتي يجب أن يكونوا مسيطرين عليها إذا كان للعملية الاستراتيجية أن تنجح. وقد تبدو العملية معقدة إلى درجة إرباك الأشخاص العاديين وشل قدرتهم على التصرف.

لكن هذا الانطباع بالذات ليس صحيحاً بالضرورة. ومن الواضح أن العديد من الكليات والجامعات قد انخرطت في عملية إدارة استراتيجية لكنها لم تجن منها إلا الخيبة والندم. ففي كثير من المدن الجامعية يؤدي مجرد ذكر التخطيط الاستراتيجي إلى انفجار جماعي من التهكم والاستهجان وحتى الشتائم. لكننا إذا قمنا بتحليل الأسباب، نجد أن لا ذنب للإدارة الاستراتيجية في هذا على الإطلاق، بل إن العملية التي انتهجتها المدينة الجامعية هي التي كان يعترها الخلل.

وفي كتابنا هذا قدر كبير من المعلومات التي لا يملكها معظم قياديو الكليات والجامعات ومخططها الاستراتيجيين. وكما حذر راوولي ولوجان ودولينس في كتابهم الأول (1997)، فإن الاتجاه لدى العديد من المدن الجامعية هو محاولة تعديل كتب الدراسة لتتلاءم مع نموذج التخطيط الاستراتيجي الخاص بالأعمال، ومعظمها فشل في ذلك. والسبب في هذا أن الصيغة والتطبيق الاستراتيجيين

في الكليات والجامعات هما عملية فريدة من نوعها، تماماً كما أن ما نقوم به في المدينة الجامعية الحديثة أمر فريد مقارنة بما يجري في أماكن أخرى في هذا المجال الاقتصادي. فعملية التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية الناتجة عنه نفسها يجب، على هذا الأساس، أن تكون فريدة أيضاً. وبناء على الأفكار المطروحة في هذا الكتاب وغيره من الكتب المخصصة لدراسة التخطيط الاستراتيجي في الكليات والجامعات، فإن قياديي المدن الجامعية ومخططيها الاستراتيجيين يستطيعون إعداد خطط ناجحة وهم يقوّمون بذلك. إنها عملية شاقة، لكنها تستحق العناء بجدارة.

وفي هذا الفصل نربط الموضوعين الرئيسيين لهذا الكتاب أحدهما بالآخر، فقد عرضنا وبحثنا باستفاضة الخيارات المتعددة المتاحة أمام الأوساط الأكاديمية في الجزء الأول منه، وبحثنا الأساليب المتعددة لتطبيق هذه الاستراتيجيات في الجزء الثاني، ومن ثم نربط هنا مادة هذه البحوث ببعض من الموضوعات الرئيسية التي طرحها راولي ولوجان ودولينس (1997، 1998) في كتابهم السابقين. وأخيراً، نضم هذه الأفكار إلى بحثنا في الأهمية المتواصلة لتطوير ميزة تنافسية مستدامة والحفاظ عليها. كما نبحت بعض المشكلات المتعلقة، لا بالعمل على تحقيق التميز والتفوق فحسب، بل العمل أيضاً على استدامتهما، كما أشار مايلز وسنو (1984)، ونبحت أيضاً كيف يشكل التطبيق الناجح الأساس لنجاح المؤسسة ككل.

### ربط الخيارات الاستراتيجية بخطط التطبيق الاستراتيجي

في الفصلين الثاني والثالث، عرضنا وبحثنا ستة عشر نموذجاً لمؤسسات التعليم العالي وقدمناها على أنها خيارات استراتيجية. وفي الفصلين السابع والثامن عرضنا أحد عشر أسلوباً للتطبيق يمكن أن تكون أساليب فاعلة في التوصل إلى خطة استراتيجية للكليات أو الجامعة. وفي هذا الفصل نبحت الطرق التي تتمكن الكلية أو الجامعة بها من تفعيل ودمج النماذج الستة عشر وأساليب التطبيق الأحد عشر.

### اعتماد الخيار المناسب أو مجموعة الخيارات المناسبة

النماذج الستة عشر لمؤسسات التعليم العالي تمثل خيارات النطاق الواسع. فهي تمثل اتجاهات استراتيجية يمكن أن تعتمد عليها كلية أو جامعة ما لجزء من خطة إجمالية للمؤسسة التعليمية. ويحتاج المخططون الاستراتيجيون إلى أن يحددوا النموذج الواحد، أو مجموعة النماذج، التي قد يعتمدونها منهجاً للمستقبل، ومن ثم يضعون خطتهم بالاستناد إلى ما يختارون.

واجتياز الاستراتيجية المحددة (نموذج الجامعة) التي ستنتهجها المؤسسة التعليمية هو أهم قرار منفرد يتخذه المخططون الاستراتيجيون على هذا الصعيد. فمن هذا القرار تتبثق بقية عناصر العملية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي كلها. ويجب أن يستند هذا القرار بالدرجة الأولى كما أكد راوولي ولوجان ودولينس (1997)، إلى التحليلات الداخلية والخارجية الخاصة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية ومدى ملاءمة ظروفها النسبية، من خلال تلك التحليلات، لمهمتها التعليمية. وعلى هذه المؤسسة أن تُلمَّ بحاجات قطاع خدماتها وبعدئذ تدرس إمكاناتها المتميزة لتلبية تلك الحاجات إذا كان لعملية الإدارة الاستراتيجية أن تكون فاعلة. وهذا هو المقتضى البيئي اللازم، وليس في وسع عملية التخطيط أن تتجاهله (غريم Grimm وسميث، 1997).

وإذا تمخض التحليل البيئي عن الاستنتاج بأن الكلية أو الجامعة المعنية تسير بشكل جيد في الطريق المرسوم كما هي حالها، ولا تحتاج إلا إلى تشذيب عدد من برامجها وخدماتها، ينبغي عندئذ أن تعد عملية التخطيط الاستراتيجي بطريقة تلائم نمط المؤسسة المعنية (إذا كانت شمولية أو تخصصية، إلخ). وفي الحالات التي تتلاءم المؤسسة بشكل جيد مع بيئتها المحيطة، يجب أن يكون محور تركيزها داخلياً - بمعنى الاستثمار في الموارد والمهارات اللازمة لتحقيق قدر أكبر من رضا الزبون من منظور «إدارة الجودة النوعية الكلية» وتطوير تلك الموارد والمهارات (بلانشارد Blanchard و تاكر Thacker، 1999). وبالاعتماد على

الإرشادات الخاصة بالموارد والفلسفات المبينة في الشكل 2 - 2، توجه المؤسسة خطتها نحو بناء وصيانة أنماط الموارد التي تحتاج إليها ونحو تحديد إقرار أنماط الفلسفات البرمجية التي يجب أن تمثلها.

وإذا أظهرت التحليلات البيئية أن مهمة الكلية أو الجامعة المعنية تتخالف بشكل خطير مع ظروف بيئتها المحيطة (إذا أشار الاعتماد على الشكل 2 - 2 إلى أن المستهلك يحتاج إلى خدمات وبرامج تختلف عما تقدمه هذه المؤسسة في الوقت الحاضر) أو أنها في موقع ضمن السوق يتسم بمخاطر كبيرة، عندها يجب تركيز الخطة الاستراتيجية إما في تغيير المهمة التعليمية للجامعة لجعلها في وضع أكثر تناسباً مع موقعها الحالي في السوق، أو تغيير هذا الموقع لجعله أكثر تناسباً مع مهمتها أو للتخفيف من المخاطر.

وحيث يكون هناك تخالف بين المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة بها من حيث تناسب أحدهما مع الأخرى، يجب أن تتركز جهود المؤسسة أولاً في الجوانب الخارجية ومن ثم الجوانب الداخلية. وعلى المؤسسة المعنية أولاً أن تحدد القوى الخارجية التي تسبب ذلك التخالف، وبعدئذ تحدد الإجراءات التي تستطيع القيام بها (في كل من السوق ومن داخلها) لتضييق الفجوة بين مهمة المؤسسة وموقعها في السوق. والأهم من هذا وذاك أن المؤسسة تحتاج إلى معرفة ما إذا كان من الأسهل تغيير مهمتها التعليمية الراهنة أو إذا كان الأسلم أن تغير موقعها في السوق.

ويقتضي تحويل المهمة ليتوافق وضع المؤسسة بشكل أفضل في السوق أن تركز اهتمامها في أوضاعها الداخلية. في هذا السياق سيكون على المخططين الاستراتيجيين أن يطوروا رؤيا جديدة بالنسبة إلى المؤسسة وبيدعوا ثقافة تكون بمثابة الجوهر الجديد لتوجهاتها ويضعوا أسس نظام للموارد والمكافآت يحدد المهمة الجديدة ويدعمها. فقد بدأت عدة كليات تابعة للملكية خاصة في ولايتي نيويورك ونيوجرسي كمؤسسات مدة الدراسة فيها سنتان وتركز على الدراسة في معهد عال بقصد الحصول على عمل بعد التخرج وعلى الراشدين من

الطلاب الذين عجزوا، لأي سبب كان، عن الدخول إلى كلية مجتمع محلي عامة. وفيما كانت تلك المؤسسات تتنامى أخذت تدرك أن سوق الوظائف كان لديها طلب أكبر على الطلاب الذين يحملون شهادة الدراسة لأربع سنوات. وقد سعت (وبعضها نجح في السعي) إلى الحصول على برنامج دراسة لمدة أربع سنوات، غير أن ذلك التحول في مهمتها التعليمية لم يكن سهلاً. وقد أجرينا لقاءات مع عدة مدرسين تعاقدوا في الآونة الأخيرة مع هذه المؤسسات ووجدنا أن أولئك الأكاديميين (ذوي التوجه الحماسي نحو البحوث والمعرفة الوثيقة بثقافة المؤسسات غير الربحية وعملياتها) لا يبدو أنهم في المكان المناسب ضمن ثقافة الملكية الخاصة. ولم تتخذ تلك المؤسسات إجراءات حقيقية لإفساح المجال أمام تعديل نظامي المكافآت والعمليات بحيث يتناسبان مع مهماتها التعليمية بشكل أفضل، والمستقبل هو السبيل الوحيد كي نعرف ما إذا كان أولئك المدرسون سيتمكنون من الانصهار في تلك الثقافة أو أنهم سيتركون مؤسساتهم.

وإذا رغبت مؤسسة في تحويل موقعها في السوق ليتناسب بشكل أفضل مع مهمتها أو لتخفيف المخاطر المرتبطة بموقعها الراهن في السوق فإن عليها القيام بما يلي:

- تحديد الاتجاه، أو الاتجاهات، التي تحتاج إلى المضي فيها، واستناداً إلى ذلك، التخطيط لامتلاك قاعدة الموارد المناسبة.
- تغيير العقلية الفلسفية للمدينة الجامعية ومن ثم تعزيزها.

لنفترض أن كلية صغيرة (4500 طالب) في الغرب الأوسط من الولايات المتحدة تأكدت بعد تحليلها ظروف البيئة المحيطة بها من أن هناك خطراً حقيقياً يرتبط بكونها كلية نموذجية من الكليات التي تدرس الفنون الحرة، وقررت تغيير موقعها في السوق نحو موقع مؤسسة «البحوث - 2». وإذا رجع المخططون في تلك الكلية إلى النموذج المطروح في الفصل الثاني لعرفوا أن عليهم أولاً أن ينشئوا قاعدة موارد كبيرة وأن يتعاقدوا مع مدرسين ذوي توجهات نحو البحوث الأساسية.

وإن لم يكن لدى هذه الكلية سوى برامج قليلة لمنح شهادة الماجستير وليس لديها برنامج واحد على مستوى شهادة الدكتوراه، يتعين عليها أن تشمل في خطتها التوسع في قاعدة برامجها الحالية وأن تحدث برامج أقوى بكثير لمرحلة الدراسات العليا. كما قد يتعين عليها تطوير قسم خاص بالمنح والعقود الكبيرة والبحث عن مدرسين كبار يؤدون مهام من شأنها أن تجتذب أموالاً كبيرة من المنح.

ولن يحدث هذا طبعاً على الفور، لكن قد تتمكن الكلية من تحقيق أهدافها في غضون خمس سنوات إلى عشر سنوات إذا وضعت في هذا الصدد خطة جريئة. ويتطلب الأمر أن تركز الخطة الاستراتيجية هذه على الحاجات المحددة للكلية وأن ترسم السبل الكفيلة بتلبيتها. ومن البديهي أن يدرك أي مُطَّلِع على وضع هذه الكلية أنها قد اختارت سبيلاً يصعب سلوكه وأنها ستواجه فيه عقبات كثيرة. فلمجرد أن الكلية في مثالنا هذا رغبت في أن تصبح مؤسسة بحوث - 2 (وحتى إذا كانت هناك حاجة واضحة إلى مثل هذا النمط من المؤسسات)، ليس هناك ضمان بأن تتمكن الكلية من تحقيق أهدافها. وعلى قياديين المدينة الجامعية ومخططيها الاستراتيجيين أن يكرسوا الكثير من الوقت والموارد والجهد الشخصي ومخيلتهم الإبداعية لتحقيق تلك الأهداف. إن على المدينة الجامعية بأسرها أن تساند هذا التحول في الموقع الاستراتيجي (لاسيما إذا تذكرنا أنه مع تغير طبيعة المدرسين والموظفين، فلن يكون بعضهم موجوداً حين يجري العمل على وفق نظام البحوث - 2 الجديد).

ومن الأمثلة على الخيارات ما سنورده لاحقاً (وهنا نقول ثانية إنها تقوم دوماً على أساس التحليلات الاستراتيجية للبيئة المحيطة). قد تقرر جامعة شركات (أي مملوكة لشركة تجارية) أن تنفصل عن شركتها الأم وأن تصبح كلية تخصصية غير ربحية، وقد تقرر مؤسسة بحوث - 1 أن تتوسع لتدعم جامعة افتراضية بكل معنى الكلمة، وقد تقرر كلية شمولية أن تطور لنفسها وضماً يماثل الجامعة الافتراضية وتطور فهرساً افتراضياً كاملاً وتطور ثلاث مدن جامعية أو

أربعاً في أنحاء الولاية تعمل جميعها باعتبارها كليات تخصصية مستقلة. وقد تقرر جامعة افتراضية أن تبني مدينة جامعية (حجراً وملاطاً) وتضيف من ثم فرعاً بمستوى الجامعة الشمولية إلى ما تعرضه من برامج دراسية، ولا تتوقف الأمثلة في هذا الصدد. والموضوع هنا هو أنه حين تصبح كلية أو جامعة قادرة على تحديد السبيل الأفضل لتوافق الفرص المتاحة لها مع بيئة خدماتها (إضافة إلى تحديدها المخاطر المتعددة القائمة في وجهها أيضاً) ففي وسعها أن تنتقي خياراتها من بين قائمة الخيارات لديها وتضع اتجاهاً استراتيجياً يشكل من ثم أساس عملية الإدارة الاستراتيجية.

### انتقاء خيار التطبيق المناسب أو مجموعة خيارات

فيما تمضي عملية الخطة الاستراتيجية قدماً، يمكن أن يتوجه قياديو المدينة الجامعية نحو خيارات التطبيق الأحد عشر لانتقاء ما يصلح منها لتفعيل الخطة. وكما أكدنا في فصول سابقة من الكتاب، ينبغي أن يجري ذلك في مرحلة صياغة التخطيط، لأن التخطيط والتطبيق متضافان ويعتمد كل منهما على الآخر. وقد تفرض طرق استراتيجية معينة إجراء التطبيق المناسب، في حين يمكن أن لا تكون خيارات أخرى يمثل هذا الموضوع. فقد يؤدي تغيير واسع في البرامج الدراسية، مثلاً، إلى إعادة تركيب المدينة الجامعية في كثير من أقسامها. وعلى الكية أو الجامعة، كي يكون أداؤها فاعلاً، أن تنفق قدرأ كبيراً من الوقت والمال على تدريب كادرها من الموارد البشرية وإعادة تدريبهم. وفي مثال آخر نجد أن زيادة في اجتذاب طلاب من خارج الولاية تتطلب إجراء تغييرات في الميزانية لإضافة موارد إلى الأنشطة الخاصة باجتذاب هؤلاء الطلاب من قبل مكتب القبول وخفض الموارد في أماكن أخرى من المدينة الجامعية (الأمر الذي قد ينطوي على القيام بأنشطة إضافية للتطبيق).

وهذه مشكلة تتعلق بالأوضاع الخاصة. فيما أن لكل مدينة جامعية وضعاً فريداً إلى حد كبير (حتى مختلف المدن ضمن النظم الواحدة لها مشكلاتها وقضاياها التي تنفرد بها)، ينبغي أن تتضمن كل خطة محددة تقويماً للوضع

العام للمدينة الجامعية ومدى استعدادها لقبول التغيير. ويساعد مثل هذا التقويم قياديي المدينة ومخططيها الاستراتيجيين في اتخاذ القرار الأفضل لتحديد النمط المناسب لعملية التطبيق. ونكرر أن هذه العملية، استناداً إلى طبيعة المدينة الجامعية، يمكن أن تكون بسيطة أو شديدة التعقيد، غير أن القاعدة الذهبية هنا تفيدنا بأن التغييرات المقترحة كلما كانت أوسع، كان تطبيق خطتها بالتالي أكثر تعقيداً.

وبالعودة إلى الكلية التي رغبت في أن تصبح مؤسسة بحوث - 2 نجد أن عملية التطبيق أعقد نوعاً ما. (ولا عجب في ذلك نظراً لأن التغييرات التي تخطط لها هذه الكلية تغييرات جذرية). ونتيجة دراسة ما تحتاج إليه الكلية لإعادة هيكلة مدينتها الجامعية وتحويلها إلى مؤسسة بحوث - 2، ومع وضع تلك الخطط كلها، يرجح أن يستغل قياديو المدينة الجامعية عمليات التطبيق الخاص بالتحكم في الميزانية، لدعم التغيير والعمل مع كادر الموارد البشرية وتطوير ثقافة جديدة ومتابعة سير التقدم من خلال مراقبة «مؤشرات الأداء الرئيسية» لوضع خطتهم موضع التنفيذ. ويقتضي هذا، القيام بكثير من الإجراءات والتدقيق في التفاصيل لمتابعة تنفيذ التغييرات المقترحة. ومع ذلك إذا كان الالتزام الحقيقي للكلية هو الوصول إلى وضع مؤسسة البحوث - 2، وإذا كانت الخطط الرامية إلى تحقيق ذلك معقولة وعملية، يبدو القدر الإضافي المبذول للتدقيق في التفاصيل ثمناً ضئيلاً تدفعه الكلية مقابل انتقال فاعل وسلس إلى وضعها الجديد (مؤسسة البحوث - 2).

والمبادرات الاستراتيجية الأقل طموحاً تقتضي بالطبع وضع خطط للتطبيق أقل تعقيداً. فإذا قررت جامعة شمولية متوسطة الحجم أن تضيف عنصر تعلم عن بعد إلى ما تعرضه من برامج، فقد تحدث تغييراً متواضعاً في مجال تخصيص الموارد (ربما لا يكون له أثر في بقية برامج الجامعة) وتجري تدريباً للموارد البشرية في الهيئة التدريسية وللموظفين الذين يتأثرون بالتغيير

المقترح. أجل، إن هذا قدر كبير من العمل، لكنه إذا قورن بالمثال السابق، فهو أقل تعقيداً بكثير ويستهلك موارد أقل بكثير ويتسبب بتعطيل أقل بكثير للحياة العامة في المدينة الجامعية.

ونكرر أيضاً أن عبارات النصح هنا تتمثل في مراعاة الأوضاع الفريدة لكل مدينة لدعم التغيير، والمستوى الحالي لسلامة أوضاع هذه المؤسسات الذي يميز كلاً منها. وفي سياق هذا الاعتبار الثاني المهم أيضاً، نجد أن بعض تلك المدن الجامعية يتمتع بسلامة أوضاع أكثر من بعضها الآخر. فالمدن الجامعية التي تحظى بقواعد موارد سليمة وقوى ثقافية متينة وإيجابية تحظى أيضاً بالقدرة على عبور عملية التغيير بشكل أسير بكثير من المدن الجامعية المحرومة من ذلك. والمدن الجامعية ذات الأوضاع المتردية بشكل خطير، التي تتناقص أعداد طلابها ولا تحصل إلا على قدر ضئيل من الهبات، وقد لا تحصل على أي منها، وتتجاذبها المنازعات بين الأوساط المؤازرة لها، قد لا يكون أمامها خيار سوى التغيير. لكنها قد تجد أن عملية التغيير قد تشكل تهديداً لأوضاع المدرسين والموظفين وأن عملية الإدارة الاستراتيجية تبدو أنها حافلة بصعوبات قصوى. ومن المفارقات أن المؤسسات التي تواجه أكبر المخاطر وتحتاج إلى أكبر قدر من التغيير، تجد أن التغيير يشكل لها أشد المصاعب. لقد أحدث تصلبها في الماضي وضعاً يؤدي بها إلى التدمير الذاتي.

واختيار أكثر أساليب التطبيق فاعلية (أو الجمع بين عدة أساليب) في خضم هذه المتغيرات الممكنة جميعها، يصبح من وظائف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة. ويتضمن هذا التحليل:

- في النطاق الأصغر، تحليل مستويات الكفاءات لدى الموظفين، ومدى استعدادهم للتغيير.

- في النطاق الأكبر، تحليل فاعلية الأنشطة المحركة للفرق وفيما بين الفرق، والتوافق بين النظم الفرعية التنظيمية للمؤسسة.

● في النطاق البيئي، تحليل أثر أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في المؤسسات وعملياتها الداخلية.

### اختبار الخيارات

على قياديي المدن الجامعية ومخططيها الاستراتيجيين، لكي يتأكدوا من صحة خياراتهم الاستراتيجية ومن أن عملياتهم التطبيقية مناسبة، أن يختبروا سير تقدم خططهم بانتظام. وقد ذكرنا سابقاً أن انتهاج مقارنة تدرُّجية - يسميها ديفيد David (1994) *تخطيط العلامات البارزة* - يسهم في جعل عملية التطبيق أكثر قبولاً وأكثر فاعلية. ويشمل «تخطيط العلامات البارزة» تحديد أهم فرضيات الخطة والأحداث المهمة التي ينبغي إكمالها، والمراحل الوسيطة لتلك الأحداث، والتتابع أو المسار الدقيق الذي يجب أن تسلكه الأحداث. وعند إكمال كل علامة بارزة على هذا المسار، يتعين على المؤسسة التعليمية أن تراجع فرضياتها الأصلية وتحدد التغييرات اللازمة للخطة. وكلما بَكَر القياديون والمخططون في اكتشاف وجود مشكلة، كانوا أقدر على التدخل وتصحيح مسار الخطة، ويفضل أن يتم ذلك قبل أن يتأثر الأشخاص المعينون سلباً بالتغييرات. فالأسهل كثيراً أن نتوقف ونجري تصحيحات طفيفة في منتصف المسار، من أن نتوقف ونغير اتجاهنا أو نجري تقويمات كبيرة بعد أن نكون قطعنا شوطاً بعيداً في مسار خاطئ.

وفيما يختبر القياديون والمخططون خياراتهم يجب أن يشعروا أن في وسعهم إجراء تغييرات طفيفة وكبيرة على حد سواء. ولا يستبعد أبداً أن يكون قسم أو أكثر من الخطة الاستراتيجية أو الخطوات التي كانت الكلية أو الجامعة قررت انتهاجها لتحقيق هدف محدد، حافلة بأخطاء جسيمة. وإذا كان الأمر كذلك، يتحتم تغيير الجوانب الخاطئة من تلك الخطة. وإذا كان هذا يعني أن إعادة صياغة هذه الجوانب من الخطة أو خطوات التطبيق تؤدي إلى إجراء تعديل كبير في مسار عملية التخطيط الاستراتيجي، فإن هذا ما تعنيه حقاً. وليس في وسع

القياديين والمخططين الاستراتيجيين التراجع عن التزامهم الوثيق بالخطة، وعليهم أيضاً أن يتذكروا أن التخطيط الاستراتيجي عملية بشرية، وهي، لهذا السبب، عرضة دوماً للأخطاء. ونكرر أن الإسراع، لا الإبطاء، في تحديد وتقرير ما سبق، أفضل للمدينة الجامعية وأكثر نفعاً لها.

### التعايش مع المخرجات

بعد التخطيط للاستراتيجية وتطبيقها تكون المؤسسة التعليمية قد تغيرت. ويأمل المخططون الاستراتيجيون أن تأتي النتائج وفقاً لما خططوا له. لكن من الأرجح إلى حد بعيد أن تكون النتائج مختلفة ولو قليلاً عما تصوره، ومن الأسباب الرئيسة لهذا الاختلاف هو أن البيئة في تغير دائم ومتواصل ومن الصعب مجازاة ذلك. ومن الأسباب الأخرى أن هذه العملية من التخطيط الاستراتيجي كما أسلفنا عملية بشرية. والبشر الذين يضعون فعلاً تلك العملية موضع التنفيذ، لهم، بخلاف الآلات، أثر فاعل في عملية التطبيق. ومع أن تضمين العنصر البشري قد يجعل العملية أكثر قبولاً لدى أولئك الذين يجب أن يتعايشوا مع التغيير الاستراتيجي الناتج عنها، فقد يؤدي أيضاً إلى أن لا تصل النتائج النهائية إلى الحدود المثلى القصوى بالنسبة إلى المؤسسة التعليمية .

نرمي من هذا كله إلى القول إن قياديي المدينة الجامعية ينبغي أن يتحلوا بالصبر إزاء السبيل الذي تسلكه عملية التطبيق في مسارها نحو المرحلة الأخيرة من استكمالها وجني ثمارها. والأرجح أن لا تتحقق التوقعات في الالتزام بالخطة بنسبة مئة في المئة، وفي مشاركة الذين أنيطت بهم مهمة تطبيقها مئة في المئة، وفي تحقيق النتائج المرجوة مئة في المئة؛ لكن هذا ليس متوقعاً فحسب، بل إنه أمر سليم أيضاً. ففي مجتمع يتحسس إنسانياً، يجب أن يكون القياديون والمخططون على استعداد لأن يتحلوا بالمرونة، كما يطلبون هم من أعضاء مجتمع المدينة الجامعية أن يكونوا مرنين، في جعل الخطة الاستراتيجية واقعاً قائماً.

### الاحتفاظ بالحق في ارتكاب الخطأ

يتجلى جزء من هذه المرونة من كلا طرفي عملية التغيير في القدرة على الجهر من وقت لآخر بأن شخصاً ما أو شيئاً ما على خطأ. ويجب أن يشجعنا مناخ عملية التطبيق على النظر إليها بعين الناقد والنظر إلى المشاركين فيها بعين المتعاطف. ومن بين كل الأسباب التي أوردناها من أول الكتاب، نجد أن انتقاء الخيارات الاستراتيجية وتحديد إجراءات التطبيق الاستراتيجية كلاهما عرضة للخطأ - الخطأ البشري. وعلى المسؤولين عن التقويم المستمر للعملية، بدلاً من بحثهم عن كبوش فداء ليعاقبوها، أن يتحلوا بصفات العطف والتفهم والغفران. وبهذا يحفزون المعنيين على أن يكونوا أكثر موضوعية وواقعية حيال ما يجري، بما في ذلك أوضاعهم هم أنفسهم. ولا يمكن إشاعة هذا المناخ من الإنجازات إلا في بيئة تشجع عملية التقويم، وليس في بيئة تعاقب المسؤولين عن عملية بشرية من اتخاذ القرار في حال فشلها.

ولعل من الصعب تحقيق هذا الإجماع الفعال بسبب الفوارق القائمة بين صفوف العاملين في المدينة الجامعية. وإذا استثنينا السلطة المشتركة، نجد أن هناك طبقة دائمة التذمر داخل المدينة الجامعية تجد من الأسهل عليها بكثير أن تنسقط أخطاء المسؤولين من أن تقرّ بأخطائها الشخصية (بعض المدن الجامعية أفضل من غيرها بوضوح في هذا المجال). وما نتحدث عنه هنا هو أحد العناصر التي تسهم في جعل التخطيط الاستراتيجي وتطبيق خطته أكثر فاعلية، عنصر يساعد في تطوير بيئة داخلية جديدة وأكبر أثراً، كما يساعد في إعداد المدينة الجامعية لعقلية إيجابية تتقبل التغيير بعيد المدى.

### تطوير عملية الإدارة الاستراتيجية

التكهن بما ستؤول إليه أي خطة استراتيجية ناجحة هو تطورها إلى عملية إدارة استراتيجية. ومع أن هذا قد يبدو كلاماً مبهماً لا معنى له، إلا أن هناك عدداً من الفوارق البالغة الأهمية بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة

الاستراتيجية. فالتخطيط الاستراتيجي هو تحديد ما ينبغي عمله والأسلوب الذي ينبغي على الكلية أو الجامعة أن تحققه به. إنه عملية تحديد شروط البيئة الخارجية، ومن ثم تطوير إدارة للتخطيط تسهم في توافق أوضاع المدينة الجامعية مع البيئة المحيطة بها. والتخطيط الاستراتيجي بطبيعته يمثل البداية، بمعنى أنه عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

وما يأتي بعد البداية، وما ينبغي أن ينبثق عن عملية التطبيق وهي تجري في مسارها، هو نمط جديد من التفكير ونمط جديد لإنجاز الأمور. أما الإدارة الاستراتيجية فهي تختلف عن نمط اتخاذ القرار الذي كان نمطاً تقليدياً في المدينة الجامعية. وهي تطمح إلى ثقافة جديدة وإلى مجموعة جديدة من العلاقات فيما بين الأوساط المؤازرة للمدينة الجامعية. والأهم من هذا وذاك أنها تسعى إلى الارتقاء بعمليات اتخاذ القرار برمتها وتجعلها ذات طبيعة استراتيجية. وفيما يتابع المعنيون شؤون حياتهم الاعتيادية ويصلون أحياناً إلى نقاط يواجهون عندها قراراً يجب أن يتخذوه، يصبح الأمر الحاسم عندها هو التساؤل: كيف يمكن أن يؤثر هذا القرار في التوجه الاستراتيجي للمدينة الجامعية؟ يضاف إلى ذلك أن هذه العقلية ستتشر في أنحاء المدينة كلها. وهكذا، وفيما تضع الهيئة التدريسية تصاميم بحوثها، ويتفاعل أعضاؤها مع المتعلمين (وهي التسمية التي نأمل أن ينظروا من خلالها وخلال معناها إلى ما كنا نطلق عليهم في هذا الكتاب تسمية: الطلبة)، ويعملون مع زملائهم الآخرين من المدرسين ومع الموظفين والإداريين، فإنهم يدركون أثر أعمالهم في تحقيق صالح كل فرد منخرط في أنشطتهم، وصالح الموقع الاستراتيجي للجامعة. وسيقوم أعضاء الهيئة التدريسية بذلك بشكل فردي في إطار مساعدة مؤسستهم كي تصل إلى توافق أفضل مع ظروف بيئتها المحيطة وتحقق ميزة تنافسية في السوق.

وليسست الإدارة الاستراتيجية مجرد ما يمكن أن نتوقعه من الإداريين، بل إنها معنية بكل فرد في المؤسسة وبأسلوب الذي يدير به كل منهم شؤون مسؤولياته. وهذه الثقافة الجديدة في طريقة التفكير والعمل، هي الهدف الأبعد للعملية

الاستراتيجية. وحين تتجز هذه العملية، تصبح المدينة الجامعية جاهزة للتعاطي مع أي فرصة أو تحدٍ أو أزمة قد تطرأ، وستكون تلك العملية قد ساعدت الجامعة في إرساء قابليتها للبقاء على المدى البعيد في سوق تزداد في جوانبه حدة المنافسة.

### تحديد أبرز عوامل النجاح

كيف لنا أن نعرف أن عملية التخطيط الاستراتيجي كانت ناجحة؟ إذا تجاوزنا نطاق ما ذكرناه في القسم السابق عن قدرة المدينة الجامعية على الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الاستراتيجية، نجد أن هناك دلائل عدة أخرى على النجاح. وفي هذا الباب نحدد بعضاً منها ونخوض في بحثه.

### قواعد بيانات وافية

إحدى السمات البارزة للتخطيط الاستراتيجي هي أنه بطبيعته يميل إلى جمع البيانات وتحليلها. والمنطق وراء ذلك هو أن المرء لا يستطيع أن يتخذ قراراً مستنداً إلى معلومات إذا لم تكن لديه معلومات. وكلما وسّعت الكلية أو الجامعة قواعد معارفها (معلوماتها) الداخلية والخارجية، تصبح أكثر استعداداً لاتخاذ القرارات في شأن الأرضية التي تربطها بمجموعات أصحاب المصلحة والقضايا بالغة الأهمية. ومن الخطأ الفادح أن نفترض بأن جمع هذه المعلومات حدث يطرأ لمرة واحدة. ونذكّر ثانية أن الأفراد في جميع أقسام المدينة الجامعية، وهم يطورون فلسفة مستدامة في شأن الإدارة الاستراتيجية، لا يأخذون على عاتقهم مسؤولية الحفاظ على تداول قواعد البيانات التي يستخدمونها في سياق اتخاذهم القرارات فحسب، بل ينخرطون أيضاً في أنشطة تكشف لهم قواعد بيانات أخرى تنبثق عن ذلك ويحللونها للحصول على معلومات قد تكون ذات مغزى بالنسبة إلى سلامة أوضاع المؤسسة التعليمية.

وندرک أن ما نطرحه هنا فكرة مذهلة في شأن كليات العالم وجامعاته. ولربّ قائل إن أحد الأهداف الجوهرية للكليات والجامعات هو ابتداع المعلومات وجمعها. وهذا صحيح، لكن بيانات المعلومات التي يتم جمعها من قبل الطرف الأكاديمي في المدينة الجامعية ليست بالضرورة هي البيانات التي يبحث عنها الإداريون أو التي تحتاج إليها عملية التخطيط الاستراتيجي. ولقد تبين لنا من خلال بحثنا أوضاع الكثير من الكليات والجامعات على مدى السنوات العديدة المنصرمة، أن الكثير من المدن الجامعية لا تملك فكرة كافية عما يدور من حولها، لا بل إن بعضها لا يدري ما يجري بين ظهرانيه. وقد سمح بعض منها لجامعات ضيقة الحجم والأفق ومبعثرة التنظيم بأن تنشأ وتترعرع؛ ونجم عن ذلك أننا يمكن أن نجد أستاذاً في علم الأحياء قد لا تكون عنده فكرة عن نوع الطلاب الذين يقبلهم المسؤول عن مكتب التسجيل (من حيث السجلات الاجتماعية - السكانية إضافة إلى السجلات الأكاديمية) أو جوانب التقدم التكنولوجي الجديدة التي تطرأ في مجال الطب.

ومن شأن مقارنة تستند إلى الإدارة الاستراتيجية هنا أن تفرض بأن لا يقتصر إعلام أستاذنا هذا على من يتم قبولهم عبر مكتب التسجيل، بل إن على أستاذ علم الأحياء أيضاً أن يعدّل أسلوب تدريسه في قاعة الدرس تبعاً لذلك. وسيصبح الأستاذ نفسه على دراية أوسع بما يستحدث من تقدم تكنولوجي في مجال الطب لأن لذلك أثراً في إتاحة الفرص أمامه في ميدان البحوث. وهذا أمر مهم بالنسبة إلى الأستاذ الجامعي لأنه قد يسهم في زيادة قدرة قسمه على دعم برامج التفوق التي يقدمها، وهذا بدوره يسهم في إرساء السمعة الجيدة للمؤسسة التعليمية. والأهم من ذلك، أن الأستاذ نفسه قد يتعاون مع موظفي مكتب القبول للإسهام في وضع أسس لمعايير القبول إضافة إلى المساعدة في تحديد طرق لاجتذاب الطلاب. والإدارة الاستراتيجية تولد شراكة بين الهيئتين الإدارية والتدريسية في إطار العمل لتحقيق هدف مشترك: بقاء المؤسسة وازدهارها.

إن السعي إلى امتلاك جملة من قواعد البيانات، وامتلاكها بالفعل، وتنظيمها، واستخدامها، تشكل كلها مصادر لحيازة موقع عظيم من مواقع القوة للمؤسسة التعليمية، وهو ما يتيح لها أن تتمتع بالانفتاح والمعارف الخاصة بجميع المجالات المرتبطة بها داخلياً وخارجياً. ويصب موقع القوة ذلك في إطار المهمة العامة للمؤسسة في توليد المعرفة ونشرها، ويسهم في توفير كوادر أكثر رسوخاً في ميدان اتخاذ القرار في جميع أنحاء المدينة الجامعية.

### القوى المناصرة للتغيير

إن الإقرار بالقوى المناصرة للتغيير القائمة داخل الكلية أو الجامعة والعمل معها، يمثلان بوضوح أحد جوانب النجاح في عملية الإدارة الاستراتيجية. ومع أن التخطيط الاستراتيجي ربما كان أول عملية تشمل المدينة الجامعية كلها وتسعى إلى تحديد تلك القوى وتضع الخطط للتعامل معها، إلا أن معرفة طبيعة هذه القوى والعمل معها بشكل وثيق يصبحان طبيعة ثانية في عملية الإدارة الاستراتيجية المستمرة. وبعد تطوير هذا النمط من العقلية الاستراتيجية يصبح من السهل تحديد القوى المنبثقة عن ذلك والالتقاء معها مباشرة قبل وقت طويل من أن يصبح لدى هذه القوى المناصرة للتغيير القدرة على عرقلة العملية.

وتطوير هذا النمط من العقلية الاستراتيجية جزء من عملية لإعادة إضفاء الشرعية يتعين على العديد من الكليات والجامعات أن تتعامل معها ضمن مجتمعنا الحالي في حقبة ما بعد العصر الصناعي. ويمكن ربط مستوى وحدة بعض الانتقادات للتعليم العالي التي ذكرها راوولي ولوجان ودولينس (1997) بإحساس عام لدى بعض الكليات والجامعات بأنها فوق مستوى الحاجة إلى التغيير، وبأنها محصنة ضد الانتقادات الخارجية، وبأنها لا تحتاج إلى الخضوع للمحاسبة أمام أي جهة سوى نفسها. ولم يعد الوضع كذلك كما هو واضح، فالمدن الجامعية التي تدرك وجود قوى التغيير التي يمكن أن يكون لها أثر عام فيها وتتعامل معها بفاعلية، ليست عرضة لبعض الانتقادات الموجهة من أصحاب المصلحة الخارجيين.

وقد أشرنا سابقاً في هذا الكتاب إلى أن هذه القوى المناصرة للتغيير تتعاضد عدداً وكثافة وسرعة في تغييرها. والمدن الجامعية التي لها ردود فعل إزاء التغيير تجد من الأصعب عليها مواجهة التغيير والتعاطي معه، أما المدن التي تعلمت كيف تتعلم من عملية التغيير، فتجد أنها قادرة على تحصين نفسها ضد أي هجوم أو انتقاد خطير ربما يؤدي إلى كارثة. وهذا مكسب واضح من مكاسب عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة التي تفضي إلى نظام إدارة استراتيجية بعيد المدى.

### خيارات التغيير

يمكن أن يمثل التخطيط الاستراتيجي الفرصة الشكلية الأولى التي انتهزتها كلية أو جامعة لكي تدرس خيارات التغيير وفُرصه. ولربما كان العديد من الكليات والجامعات قد تفهّم أهمية التخطيط الاستراتيجي، لكنه لا يدرك تماماً الخيارات المتاحة أمامه عند شروعه في عملية التخطيط. وحين يستعرض المرء آلاف الوثائق الخاصة بالتخطيط (المتوافرة في المكتبات أو عبر الانترنت)، يدهش من التماثل التام للخطط ومن انعدام التفاصيل. فالكثير منها يبدو أنه خططٌ لوضع الخطط. وينجم عدم وجود تفاصيل عن عدم إدراك لأنواع الخيارات المتاحة وطبيعتها وطريقة عملها. لهذا كانت العملية الناجحة من التخطيط الاستراتيجي هي العملية التي تحدد أنواع الخيارات المناسبة للمدينة الجامعية، كما تحدد أفضلها من حيث أداؤه لصالح هذه المدينة بالذات.

وخيارات التغيير، شأنها شأن قوى التغيير، تبرز بمرور الوقت. وفي الشكل 2-2 عملنا على تحصين بحثنا بإبراز أحد هذه الخيارات وحددناه بالخيار السادس عشر أو النموذج الناشيء في مجال التعليم العالي. وكما كانت الجامعة الافتراضية مفهوماً مدروساً بعناية، بل ظاهرة كانت وليدة خيال جادّ بكل المقاييس قبل حوالي عشرين عاماً، فإن هناك نماذج أخرى مماثلة للتعليم العالي هي في طريقها اليوم إلى الظهور في هذا الميدان. وهذا أمر مؤكد.

ولذلك يجب على قياديي المدن الجامعية ومخططيها الاستراتيجيين أن يفتحوا أعينهم باهتمام ليرقبوا بروز النموذج التالي؛ ولا بد أن يكون ذلك حدثاً لافتاً للغاية وينطوي على مكاسب جيدة.

وهناك جانب آخر لمسألة الخيارات هذه يلفت انتباهاً أكبر، وهو أن أحداً يصمم هذه النماذج ويطورها، وربما كانت أي كلية أو جامعة هي التي تطبقها. لكن غني عن القول إن الجامعات المتجاوبة لا تقدم أبداً على تطوير النماذج الجديدة، غير أن الجامعات المتناشطة المُدارة استراتيجياً تُقبل عليها إقبالاً حقيقياً. ولسنا نتنبأ، طبعاً، بمجرد نموذج ناشئ منفرد، بل بعدة نماذج جديدة وبمركّبات هجينة من نماذج قديمة. وتمثل معرفة الاحتمالات، سواءً تمكنت المؤسسة التعليمية من انتهاز الفرص الجديدة باكراً أو بادرت إلى إيجاد مثل هذه الفرص، مكسباً واضحاً من مكاسب عملية التخطيط الاستراتيجي.

### قاعدة الموارد البشرية

ربما لا توجد صناعة في العالمين الحاضر والمستقبل أكثر اعتماداً على العنصر البشري فيها من التعليم. وعلى الرغم من أن التعليم في المرحلتين الثانوية والعالية يتعمق يوماً بعد يوم في الولوج إلى عالم التكنولوجيا، فإن هذه التكنولوجيا وساطة وليست غاية. ويعتمد عالم إدارة المعرفة على إبداع البشر وقدرة البشر على التواصل والربط. وتساعد التكنولوجيا التعليم في الوصول إلى متعلمين جدد، وتجعل نقل المعلومات والمعارف أسهل وأكثر فاعلية (وحتى أكثر متعة)، لكنها تعتمد على الكوادر البشرية في برمجتها وتطبيقاتها.

ولقد سعينا على مدى هذا الكتاب إلى أن نوضح أن الخوف من احتمال أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي ضارةً بالعنصر البشري في المدينة الجامعية، لا أساس له. وفي المدى البعيد، نجد أن الاستغلال المبكر لقاعدة الموارد البشرية هو الذي يسهم في نجاح الخطة. والمفروض أن تكون الخطة الاستراتيجية هي المحرك الرئيسي لتحسين كادر الموارد البشرية، وليست طريقة للانحدار به إلى

مرتبة أقل في المدينة الجامعية. وهذا ينطبق على المدرسين والموظفين والإداريين. ويقوم التخطيط الاستراتيجي على الإيمان بأن هناك حالات يكون الجميع فيها رابحين، حيث الأفراد يُحفظون على القيام بالمزيد لأنهم قادرون على القيام بالمزيد (ماكريفر، 1960). صحيح أن كلية أو جامعة ما قد تجد أنها في حاجة إلى أن تتعاطى مع الخريط الذي تضمه مجموعة ابتدائية من الأفراد ضمن قاعدة الموارد وأن تتخبط في عملية إعادة هندسة على مستوى ما للارتقاء به إلى مستوى الفاعلية الذي تحتاجه المدينة الجامعية إليه، لكن هذه العملية يمكن أن تكون نشاطاً يتميز بإنسانية متفهمة، وينبغي أن يكون الهدف منها أن توفر حافزاً إيجابياً لجميع المنخرطين فيه. ومرة ثانية، نجد أن هذا يمثل حالة يكون الجميع فيها رابحين.

والكادر البشري في غاية الأهمية بالنسبة إلى مدينة جامعية جيدة الإدارة وذات توجه استراتيجي من حيث تحقيق صالحها وتقدمها. ومن نتائج عملية التخطيط الاستراتيجي اكتساب ثقافة جديدة من التعاون والإبداع من شأنها بكل وضوح أن تعود بالفائدة على الجامعة المعنية.

### قاعدة الموارد

في الفصلين الثاني والثالث، أقمنا النموذج العام لمجال التعليم العالي على أساس عنصرين: الفلسفة والموارد. ومن الواضح، أن على الكليات والجامعات، لكي تتحرك في اتجاه المنطقة 3 (وهي أقل المناطق خطراً)، أن تطور قاعدة موارد راسخة. ومع أننا نضع قاعدة الموارد البشرية في إطار التصنيف الإجمالي للموارد، فإننا نبحث في هذا القسم الموارد الأخرى للمدينة الجامعية والموارد الرأسمالية التي تملكها هذه المدينة أو التي تستطيع أن تملكها. ومن شأن عملية إدارة استراتيجية ناجحة أن تحسّن قاعدة الموارد الرأسمالية للمدينة الجامعية.

والمؤكد أن إعادة تنظيم قاعدة الموارد أو إنشاءها أو توسيعها، كهدف من أهداف العملية بمجملها، يساعد في جعل عملية التغيير أكثر يسراً وقابلية للتحقيق. فإذا كانت مدينة جامعية، مثلاً، تملك بلايين الدولارات في رصيد

هباتها الذي لا حد له (وهو وضع بعيد جداً عن الواقع، لكننا نفترض هذا الاحتمال البعيد لإيضاح الصورة)، فليس في الإمكان عمل الكثير لجعلها تحجم عن استغلال أعظم الفرص المربحة التي قد تجدها في البيئة المحيطة بها. وقد يكون هذا عالماً رائعاً نحب جميعاً أن نكون جزءاً منه، لكنه بعيد المنال كثيراً بالنسبة إلى معظم المدن الجامعية.

ومع ذلك، فإن تحسين قاعدة الموارد الرأسمالية للمدينة الجامعية يوفر لها حقاً فعالية أكبر وقدرة أعظم على استغلال الفرص المهمة بشكل أفضل. وإذا أخذ المرء في الحسبان الاهتمام المتزايد بمعدلات الرسوم الدراسية المتصاعدة على الدوام، يتضح له أن السبيل الأفضل لتحسين المورد الرأسمالي قد لا ينحصر في رفع معدلات هذه الرسوم. فهذا إجراء قصير الأمد في أفضل الحالات، وسيدفع المؤسسة التعليمية، في المدى البعيد، إلى وضع أقل قدرة على المنافسة في ميدان التكاليف (استغل العديد من الكليات الخاصة زيادة التكاليف الدراسية التي أقدم عليها منافسوها لتحقيق مكاسب ذاتية لها. فقد حددت كلية سانت جوزيف في نيويورك وكلية برايركليف تكاليف الدراسة فيها بحوالي 8500 دولار في السنة، وأتاحت للجامعات المحلية الأخرى الخاصة مثلها أن تفرض ضعف هذا المعدل تقريباً). وتحتاج أي مدينة جامعية إلى موارد رأسمالية أكثر ثباتاً ورسوخاً للإسهام في بقائها وفي سلامة أوضاعها على المدى البعيد. فالهبات والمنح والعقود والمنشآت والمرافق ومساحات الأراضي والهدايا، كلها ميادين يجب أن تشملها أي خطة استراتيجية متينة للجامعة أو الكلية. كما أن إرساء علاقات إيجابية جديدة مع جمهرة الخريجين والزعماء المحليين (ربما كانت على شكل علاقة تعليمية مستمرة، أو توفير خدمات أخرى من شأنها أن ترسي أسساً للولاء والدعم المتبادل وتطلق منها وتحافظ عليها) يمكن أن يتمخض عن توفير إسهامات ضخمة ترفد قاعدة الموارد الرأسمالية للمدينة الجامعية.

## اختيار توجهٍ للنمو المستقبلي

إذا انطلقنا من أن عملية الإدارة الاستراتيجية عملية متكاملة وليست حدثاً طارئاً، فمن المناسب تماماً أن نبحث بشكل متواصل عن فرص النمو في المستقبل، حتى عندما تكون الكلية أو الجامعة تنعم بألق خطة استراتيجية أنجزت بنجاح باهر. التغيير هنا هو مفتاح النجاح، وستبقى مؤسسات التعليم العالي دوماً تحت تأثيره أو أنها تتجزه بنفسها (بينيس، 1966).

ودراسة الفرص المؤدية إلى التغيير، بصفتها عاملاً من عوامل النجاح، إثر نشاط مبدئي على صعيد التخطيط الاستراتيجي، يجدر بها أن تكون فرصة لافتة بقدر أكبر بكثير من النشاط المنطوي على تفتيت الخطة والذي يمكن أن يطرأ في التجربة الأولى. ولا يمكن أن يحدث ذلك إلا إذا كان النشاط (الحدث) الأول إيجابياً وصادقاً، إذا شعر المعنيون أنهم سيستفيدون من التغيير وإذا أخذت ثقافة جديدة في الانتعاش. وإذا كان شعور المدرسين والموظفين والإداريين والطلاب جميعاً إيجابياً تجاه التغييرات التي حدثت وكانوا متلهفين لكي يضيفوا المزيد من التحسين على المدينة الجامعية، فهذا دليل واضح على تخطيط استراتيجي ناجح.

## شواهد على العقلية الاستراتيجية

في القسم السابق تحدثنا عن أهمية تطوير عقلية تستند إلى فكرة الإدارة الاستراتيجية كجزء من عملية الإدارة الاستراتيجية. وهنا نبرز أهمية القدرة على إدراك أن الأفراد المعنيين في أنحاء المدينة الجامعية يتخذون، بعامّة، قراراتهم بطريقة استراتيجية. وبطبيعة الحال، لا يمكن، في الأمد القصير، قياس ذلك؛ لكن الشواهد، في الأمد الأبعد، ينبغي أن تكون أكثر جلاءً.

ففي الأمد القصير، قد ينطق المعنيون بلغة استراتيجية تماشياً مع التوجّه المنصوص عليه في وثيقة التخطيط الاستراتيجي. غير أن المدرسين والموظفين، في ميادين لم تتطرق الخطة الاستراتيجية إليها أو لم تؤثر فيها، ربما يعودون

إلى أساليبهم القديمة في مجال اتخاذ القرارات والنهوض بمسؤولياتهم. إن هذه النزعة الكامنة للانتكاس نحو الأساليب البالية هي ما يجعل مرحلة المتابعة من الخطة في غاية الأهمية، لأننا عند الانتهاء من تطبيق الخطة، نجد أن الأشخاص الذين تأثروا بها ينبغي أن يحصلوا على الجزاء بأن يفكروا بطريقة مختلفة فيما يفعلون وفي الأسلوب الذي يؤدونه به. وكان هذا مقصدنا من اعتماد أسلوب التدريب للمورد البشري ومن تطوير أساليب التطبيق التي شرحناها في الفصلين السابع والثامن. غير أن هذا النمط من التغيير يستغرق وقتاً. ويتحتم على المعنيين أن يعتادوا ممارسة هذه الأساليب الجديدة في سلوكهم، وهو الموضوع الذي شرحناه أيضاً في الفصل التاسع. يجب على هؤلاء أن يعتادوا على أن يكونوا مرتاحين لسلوكهم الجديد، كما يجب أن يصبح هذا هو الأسلوب المفضل للأداء.

وهذا المظهر من انعدام الفرص للتمتع بمكاسب عملية التغيير هو السبب في احتمال أن لا يلمس قياديو المدينة الجامعية ومخططوها الاستراتيجيون وجود شواهد واضحة على أسلوب التفكير الاستراتيجي في المدى القصير. والأكثر واقعية من ذلك أن نلمس بدايةً بروز مثل هذه الأنماط من عملية اتخاذ القرارات في المدى الطويل بعد أن يعتاد الناس انتهاج السلوك الجديد ويصبحوا مرتاحين إلى أساليبه. وحين يتضح بدرجة أكبر أن المعنيين في أنحاء المدينة الجامعية يتخذون مع ذلك قراراتهم استناداً إلى العقلية الاستراتيجية المأمولة التي عززتها الخطة، يلمس القياديون والمخططون عندئذ نجاحاً آخر لعملية الإدارة الاستراتيجية.

### تحقيق ميزة استراتيجية والحفاظ عليها

فيما تستمر المنافسة في التصاعد والتنوع، يتحول الوسط الأكاديمي إلى مجال ناشط متعدد الأوجه. وعلى الرغم من أن بعض عناصره ظلت على وضعها المألوف والمستكين، إلا أن الانتقال من العصر الصناعي إلى عصر المعلومات أدى

إلى تغييرات غير مسبوقه أحدثت تغييراً ثورياً في الوسط الأكاديمي. وعالمنا الجديد الجريء عالم حافل بالفرص والمخاطر، لكن الوسط الأكاديمي، عبر هذا كله، يزداد قوة وتنوعاً وقابلية للبقاء أكثر من أي وقت مضى.

ويسوؤنا أن لا ينطبق هذا الكلام بشكل عام على المدن الجامعية كل على حدة. فمختلف الكليات والجامعات تعيش تجربة التغيير بطريقة مختلفة؛ فبالنسبة إلى بعضها يعتبر التغيير واقعاً رائعاً، في حين يجد بعضها الآخر من الصعب عليه كثيراً مواجهته. ولقد وُثت الأيام التي كانت عبارة «البرج العاجي» فيها تعني العيش في عالم آخر. فاليوم، أصبح البرج العاجي جزءاً من كل شيء، ومع هذا تواجه بعض الكليات والجامعات صعوبة في التفاعل مع العديد من بقية أجزاء العالم، ناهيك عن فهمها. وربما كان أسوأ ما تحقق أن الكليات والجامعات يتحتم عليها اليوم أن تدخل في منافسة شرسة لاجتذاب الطلاب (المتعلمين) والمدرسين الأكفاء والموظفين والإداريين ذوي الجودة النوعية العالية والموارد المحدودة.

في هذا الكتاب، كنا ندعوا إلى مراعاة أهمية الإدارة الاستراتيجية في الكليات والجامعات من خلال طرحنا خيارات وأساليب استراتيجية محددة للتطبيق، تسهم في جعل المدن الجامعية مؤسسات تنافسية أكثر قدرة وفاعلية في ميدان التعليم العالي المتغير في هذا العصر. وفي وسع إداريي المدن الجامعية ومخططيها الاستراتيجيين أن يحققوا، بالانتقاء الحكيم للخيارات المتاحة لهم، ميزة تنافسية كبيرة لمؤسساتهم. وهذا هو جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي. والجزء يتجسد في الأزدهار والنجاح الأكاديمي إلى أمد بعيد.

### التواؤم مع البيئة الخارجية

في كتابهم الأول، ذكر راوولي ولوجان ودولينس (1997) أن التخطيط الاستراتيجي هو جعل المؤسسة المعنية تتواءم مع أكثر بيئاتها أهمية. وفي هذا الكتاب، عرضنا سلسلة من الخيارات التي يستطيع قياديو المدينة الجامعية ومخططوها الاستراتيجيون الانتقاء منها للعثور على النموذج المحدد بالضبط أو جملة النماذج

التي تحقق أفضل توافق للمدينة الجامعية مع حاجات المجتمع المحلي الذي يحظى بخدماتها. وإعداد بيانات المعلومات عن القوى الخارجية، وإعداد الاستجابات البنوية للرد بشكل أفضل على هذه القوى، والقدرة على تطبيق الخطة، كلها مؤشرات إلى وجود علاقة سليمة بين المؤسسة التعليمية وبيئتها.

والتخطيط الاستراتيجي لا يقف عند حدود التعرف على البيئة المحيطة، بل إنه شراكة معها. وابتعاد المدن الجامعية عن صورة «البرج العاجي» المقدس، حيث عمالقة المعرفة يولّدون المعلومات للآخرين كي يتعلموا، واتجاهها نحو الإدراك بأن الكليات والجامعات جزء حيوي من كل اقتصادي أكبر بكثير، يجعلها جزءاً من عالم واحد ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً ببقية أجزاء العالم التجاري والفكري. وإقرار الكليات والجامعات بهذا التطور المجتمعي والمشاركة فيه، فإنها ستمضي في تقديم الكثير من الجوهر التعليمي المهم الذي ستتابع نوعية الحياة ارتقاءها بالاستناد إليه. وليس هذا هدفاً نبيلاً فحسب، بل هو أيضاً مسألة بقاء، وأحد الأسباب المهمة التي تفرض على كل كلية وجامعة أن تنخرط في التخطيط الاستراتيجي وتطور عملية إدارة استراتيجية.

### التوافق مع البيئة الداخلية

من المكاسب الواضحة الأخرى لعملية ناجحة تحويل الثقافة والعمليات الداخلية للمدينة الجامعية. ولنتخيل عالماً تشكل فيه سياسات المدينة الجامعية ظاهرة إيجابية بدلاً من أن تكون سبباً إلى الكارثة، عالماً تتضافر فيه جهود المدرسين والموظفين والإداريين والطلاب لتحقيق الأهداف ذاتها، وحيث الإبداع هو النشاط المحوري الذي يشارك فيه الجميع في المدينة الجامعية مشاركة كاملة، وحيث التعلم لا ينحصر في السعي وراء دراسة برامج أو نيل شهادات بعد قضاء أربع سنوات في الجامعة، بل هو تعلم يتنامى من سلسلة متفاعلة ومبدعة من التجارب مدى الحياة. وهذا هو الوعد المنتظر من الوسط الأكاديمي مع حلول عصر المعلومات وما بعده.

ويعتمد تحقيق ميزة تنافسية واضحة وتعزيزها على نوعية الكادر البشري لكل جامعة أو كلية. وبتهيئة الظروف التي تكون فيها الروح الدافعة إلى النجاح والإنجاز هي القاعدة وليس الاستثناء. وبروح التخيلات المعروضة في الفقرة السابقة، يمكن أن يبتهج المعنيون للقيام بأداء أفضل في أعمالهم، ولتحسّن أحوالهم أيضاً. وهذه الدوافع الإنسانية من شأنها أن تشيع، في أرجاء المدينة الجامعية كلها، جوّاً يشجع على الإبداع والارتقاء بمستوى الكفاءة، الأمر الذي سيعزّز الميزة التنافسية للمؤسسة.

### اختيار التميز

التنافس على اجتذاب طلاب (متعلمين) أفضل، وعلى مدرسين أفضل وعلى موظفين وإداريين أفضل، هو أصلاً تنافس شرس ولا سبيل إلا إلى ازدياد ضراوته بمرور الزمن. وتجري على قدم وساق هذه الأيام عملية للانتقال إلى إيجاد مواقع للمؤسسات التعليمية تمتاز بالتفوق وتناهى عن التكرار والنمطية الواحدة المملّة. واليوم، هناك مراكز تفوق بارزة بوضوح وتنتشر في أنحاء عديدة من العالم. ولقد طورت مراكز التفوق هذه ميزة استراتيجية واضحة على برامج (تعليمية) مماثلة في المجالات نفسها التي لا تستطيع أن توفر (ولا توفر) مستويات الجودة النوعية ذاتها (وقد تفرض حتى رسوماً أكبر لقاء ما تعرضه من برامج) أو أنها لم تتوصل إلى طريقة للقيام بمهامها بشكل جيد. وبما أن المتعلمين والموارد تهاجر من الجامعات الأفقر إلى الجامعات الأفضل، فإن الآلية التنافسية تفرض نفسها. وكما يقول المثل: الغني يزداد ثراءً والفقير يزداد فقراً.

ومفتاح المسألة هنا هو أن المرء إذا كان متفوقاً أو لم يكن متفوقاً، فإن أمره يعتمد على اختياره أكثر بكثير من اعتماده على قدره المكتوب له. ومع أن قاعدة الموارد لا يمكن أبداً أن تكون واسعة إلى درجة تمكّن كل مدينة جامعية من السعي إلى تقديم برامج متفوقة في كل تخصص، فإن الخيار الاستراتيجي لمطابقة

موارد المدينة الجامعية المعنية مع حاجات ميدان خدمات معينة يشير إلى أنه لا بأس في أن لا تحقق الجامعة كل الرغبات لكل الناس، فلا جامعة قادرة، أو يمكن أن تكون قادرة، على ذلك. والمهم، هو انتقاء الخيارات التي تلبى حاجات المجتمع المحلي وتستغل إمكانات التفوق التي تتمتع بها جامعة ما، محققة بذلك ميزة استراتيجية، وهو ما يسهم أيضاً في ضمان النجاح على المدى البعيد.

### التطبيق الفاعل، مفتاح النجاح

بدأنا هذا الكتاب، وسنهيته، بالإقرار بالمعضلة الجوهرية التي تواجهها كثرة كاترة من الكليات والجامعات في عملياتها الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، ألا وهي أن من الأسهل كثيراً التخطيط للتغيير الاستراتيجي من أن نطبقه على أرض الواقع. وربما كان من العقبات الكأداء في هذا السبيل أن الجامعات لا تدرك خياراتها المتاحة لها أو أنها لا تقدر تماماً الإمكانيات التي في حوزتها لتطبيق تلك الخيارات. لكن الحقيقة لا تتغير، وهي أن الكثير من الخطط الاستراتيجية تمر في مخاض عسير عبر إجراءات من التطوير والموافقات لكي ينتهي بها المطاف كمواد تحفظ في ملفات تقبع على رفوف مكتب أحد القياديين الإداريين أو أحد قياديين أعضاء الهيئة التعليمية.

والتطبيق عملية صعبة وقد تنطوي على مخاطر لمجمل الأسباب التي ذكرناها في هذا الكتاب. ويمكننا أن نفهم أنه حين يصل الأمر إلى مرحلة التطبيق، يتردد الكثير من قياديين المدن الجامعية، وحتى مخططيها الاستراتيجيين، في تطبيق الخطة الاستراتيجية أو ربما يخافون ببساطة من ذلك خشية مواجهة معارضة شديدة أو مواجهة الإخفاق. ومع هذا، فإن صالح الجامعة أو ربما بقاءها بالذات، هي المسألة التي على المحك هنا. ففي عالم تحتدم المنافسة وتشح الموارد في جميع أرجائه، دونما استعداد للقيام بعملية تخطيط استراتيجي متعمقة ودون توافر الشجاعة لتطبيق النتائج، ستتخبط المؤسسة التعليمية وتجد أن صراعاتها لا بد أن تتفاقم. وعالم المنافسة لا يرحم، وأفضل سبيل لكي تدافع أي كلية أو جامعة عن نفسها فيه هو أن تعتمد نهج التخطيط الاستراتيجي والتطبيق الاستراتيجي.

## كلمة اختتامية

مجال التعليم العالي يظل مختلطاً. فهناك كليات وجامعات رائعة في أرجاء العالم تتميز بالابتكار والإبداع والإثارة الفائقة والإسهام في تطوير عالم الألفية الجديدة. وهناك، في المقابل، كليات وجامعات أخرى يبدو أنها في حمأة تصارع، ويبدو أنها لا تدرك القدرات الكامنة، كما يبدو أنها فقدت توجهها. والكثير من هذه المؤسسات التي تجهد في سبيل التحسن (أو حتى البقاء) تفاجأ بأوضاعها وتشعر أنها حرمت من الاحترام اللائق أو المكانة المناسبة. وبعضها لا يدري كيف آلت أموره إلى هذه الحال، لكنه يدرك تماماً أن أوضاعه قد ساءت عما كانت عليه قبلاً وأن مسارات المستقبل لا تبشر بخير.

والمقصود بهذا الكتاب أن يبيّن أن في وسع الكليات والجامعات أن تنتقي خيارات مهمة وواعية تسهم في إرساء أسس راسخة لشرعيتها ومصالتها. ولقد صمدت عملية التخطيط الاستراتيجي، عبر السنين، في وجه العديد من العواصف، فيما كان الباحث والممارسون الاختصاصيون يعملون على تطويرها وتحسينها. ومن خلال هذا كله أصبح من الواضح أكثر فأكثر أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب عملي لتحديد مهمة واضحة للجامعة وتطوير الخطط لأداء هذه المهمة والتصارع بنجاح في عالم شديد التنافس، وتحقيق الازدهار في نهاية المطاف. وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي في الوسط الأكاديمي يطرح إشكالات وظروفاً فريدة، عندما تستطيع مدينة جامعية أن تحسن تطوير خطتها وتطبيقها، فإن في الإمكان أن تتحرك العملية بالمستوى الجيد الذي رُسم لتحركها في مجال القطاع الخاص. وفي حقبة كالتي نشهدها من مستويات مذهلة من التغيير والتغيير والنمو والتطور والتطوير والتنمية، تسهم الإدارة الاستراتيجية في تمكين الكليات والجامعات من تحديد طاقاتها الكامنة واستغلالها. وهذا هو أقصى النجاح للعملية الاستراتيجية برمتها.

