

وسيلة لتطبيق النموذج وأدواتها

نعرض في هذا الفصل أداة بسيطة تساعد مدراء الكليات والجامعات والمخططين لها في تحديد مواقع مؤسساتهم على أساس النموذج ذي البعدين الذي قدمناه في الفصلين الثاني والثالث. وقد طورنا هذه الأداة كي نضع تحت تصرف قياديي المدن الجامعية ومخططيها الاستراتيجيين نهجاً مباشراً لحساب الموقع المناسب لكليتهم أو جامعتهم ضمن النموذج. وفي هذا الفصل نرشدهم إلى ما يمكن القيام به في حال لم يتناسب مكان مؤسساتهم على النموذج مع ما يرغبون في أن تكون هذه المؤسسة ضمنه. وتؤدي أدواتنا تلك المهمة بحساب الموارد المؤسسية المهمة وبتقويم الجوانب غير الملموسة المتعلقة بالفلسفات التعليمية الموجهة بالنظم المزودة مقابل النظم المستهلكة.

ومن ثم نقدم مثلاً مقتضباً عن حالة نموذجية كي نساعد القارئ في أن يدرك بشكل أفضل مدى الاستفادة من تلك الأداة بالنسبة إلى الإداريين والقياديين من أعضاء الهيئة التدريسية وهم يشرعون في تحليل بياناتهم الخاصة. ونستطرد بعد ذلك إلى البحث في فحوى النتائج وطريقة استخدامها لتحديد مسار المؤسسة المعنية وتهيئة الكليات لتطبيق خططها الاستراتيجية. وأخيراً، وبالإشارة ثانية إلى النموذج ثلاثي الأبعاد الذي عرضناه في الشكل 4-1، ننطلق إلى بحث ما تنطوي عليه مسألة تحديد موقع مؤسسة ما في مكان لا يتوافق مع تصور هذه المؤسسة عن نتائج بياناتها أو موقعها في السوق ضمن النموذج وما يقتضيه الأمر من عملية التخطيط الاستراتيجي للانتقال بالمؤسسة نحو موقعها المنشود بغية تخفيف نسبة المخاطر إلى الحد الأدنى.

الوسيلة التي تقيس الموارد والفلسفة المؤسسية

لهذه الوسيلة جزءان. الأول، استبانة إحصائية تضم سلسلة من الأسئلة التي تطلب من الشخص (أو المجموعة) التي يملؤها أن يذكر استنتاجاته الخاصة عن جملة من جوانب المدينة الجامعية. كما تشمل هذه الأداة دليلاً مبسطاً لتسجيل النقاط بحيث تعرف النتائج على الفور حين يتم تسجيل البيانات من أجل الأداة بالشكل السليم. ويمكن التعرف على هذه الأداة من خلال العرض الإيضاحي 5-1 في الصفحة (181).

والجزء الثاني من الوسيلة يركز على الشكل 3-2 التمثيل ذو البعدين حيث توجد الأنماط الستة عشرة لمؤسسات التعليم العالي في إطار حيز تحده الموارد والفلسفات)، مضافاً إليه محوران، هما: قاعدة الموارد وفلسفة المؤسسات. وعندما يحدد شخص أو مجموعة سجل الدرجات لكل من أنماط المؤسسات التعليمية المتحصل عن إتمام النموذج المعروض في العرض 5-1، يجد أن النتائج تترجم بيانات على النموذج حسب نقطة إسقاطها على الخطوط الرقمية (المحاور) التي تظهر على جانب النموذج وأسفله. ويمكن العثور على هذه الوسيلة 5-1.

وإذا رسمنا خطوطاً متعامدة مع النقطتين الموجودتين عبر الجدول، تتحدد لنا نقطة تقاطع تمثل الموقع الحالي للمدينة الجامعية، استناداً إلى البيانات المدخلة في الاستبانة. ومن هذه المعلومات يتمكن المحللون بعدئذ من تحديد مدى قرب هذا الموقع من تصوراتهم المسبقة، إضافة إلى نمط المؤسسة التعليمية قريبة الشبه لجامعتهم. وأخيراً، حين يحدد المحللون موقع المؤسسة على النموذج والمكان الذي يجب أن يكون فيه بالضبط يمكن أن يشرع المخططون عندئذ في التساؤل: كيف يمكننا أن نصل إلى هناك من هنا؟

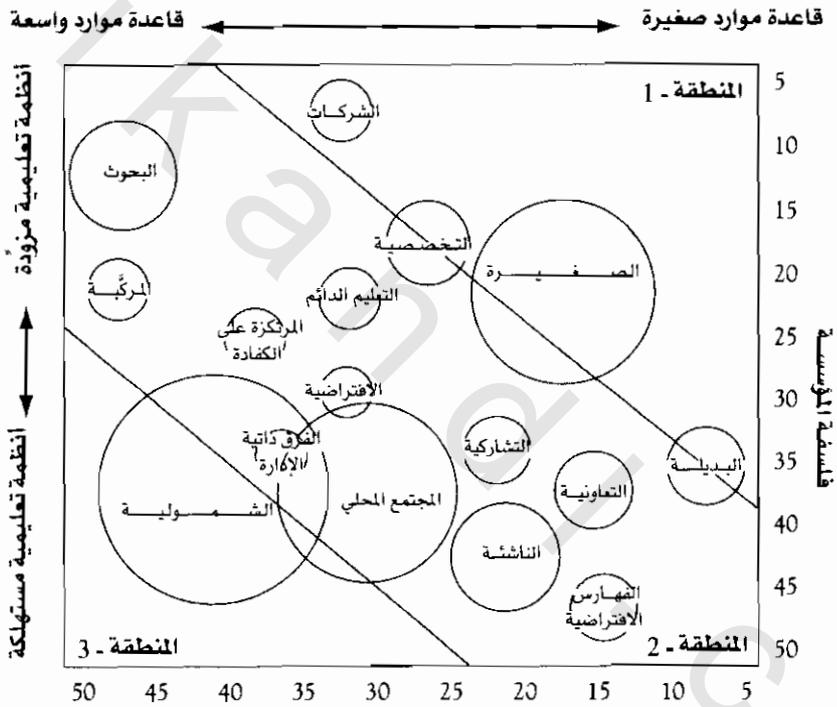
وكثير من الإجابات عن هذا التساؤل موجود أصلاً في النموذج مثل: تعديل قاعدة أكبر للموارد أو الحصول عليها؛ وتحدي الفلسفات الأكاديمية للكلية أو الجامعة المعنية، واتخاذ قرار فيما إذا كانت إدارة خفض التكاليف أو الوضع

التفاضلي هو الأنسب للمدينة الجامعية، وتحديد أفضل شكل من أشكال انتهاز الفرص الاستراتيجية بالنسبة إلى الجامعة المعنية. وحالما يتبين لقيادي الجامعة الهدف الذي ينبغي أن تنطلق إليه، يتعين عليهم أن يحددوا سبل تنفيذ الخطة المرسومة، وهذا موضوع نبدأ بحثه في الفصل التالي.

الشكل 1-5

تحديد المواقع الاستراتيجية لجميع كليات وجامعات عصر المعلومات:

قياس موارد المؤسسة وفلسفتها



وننتقل الآن لدراسة حالة فعلية لإظهار عمل الأدوات معاً، ومن ثم نتحول إلى إتمام الأدوات استناداً إلى حقائق الحالة. ومن شأن ذلك أن يساعد القارئ في التوصل إلى فهم أفضل للأسلوب الذي ينبغي أن تستخدم به الوسائل تطبيقياً، وللأسلوب الذي تساعد به هذه الوسائل المخططين الاستراتيجيين للمؤسسة الجامعية المعنية كي ينتقلوا إلى الخطوات التالية. والحالة التي نعرضها هنا ننطلق من الوصف الموجز الذي صدرنا به الفصل الأول. إنها حالة جامعة حقيقية في الولايات المتحدة، ولكن لأنها تحوي بعضاً من المعلومات السلبية، فقد عمدنا إلى تغيير جميع الأسماء المرتبطة بهذه الحالة.

العرض 5-1: أداة قياس موارد المؤسسات التعليمية وفلسفتها

تعليمات: ضع دائرة على الرقم الذي يمثل أفضل إجابة لكل من البيانات التالية:
قاعدة الموارد الأساسية

5	4	3	2	1	1- حجم المؤسسة (عدد الطلبة، الهيئات التي لا تعمل بدوام كامل) * 2 - تكاليف الدراسة السنوية (عامه أو تابعة للولاية) بالدولار الأمريكي)
25000 <	10000-25000	5000-10000	1000-5000	1000 >	2* ب - الدراسة السنوية (الجامعة الخاصة) بالدولار الأمريكي)
5	4	3	2	1	3- النفع المحدث كل عام (بالدولار الأمريكي) بالدولار الأمريكي)
7500 <	3500-7500	2000-3500	1000-2000	1000 >	4- حجم الهيئات المؤسسة (بالدولار الأمريكي)
5	4	3	2	1	5- المنح السنوية (من الخريجين ومن غيرهم) (بالدولار الأمريكي)
25000 <	15000-25000	10000-15000	5000-10000	5000 >	6- علاوات سفر المدرسين (سنوياً) (بالدولار الأمريكي)
5	4	3	2	1	7- نسبة المدرسين بدوام كامل إلى المدرسين المساعدين
200 مليون <	50-200 ملايين	10-50 ملايين	10-1 مليون	10 مليون >	8- حجم عيبه التدريس لتدريسي الدوام الكامل
5	4	3	2	1	9- متوسط حجم الصفوف الدراسية (في قسمك)
500 مليون <	100-500 ملايين	50-100 ملايين	50-100	10 >	10- معدل نسبة الطلاب لكل جهاز حاسوب
5	4	3	2	1	مجموع الأرقام المؤشر عليها ضمن الدوائر * اختر/ أو ب
6:1 أو أقل	5:1 إلى 4:1	3:1 إلى 2:1	1:1 إلى 1:2	1:3 أو أكثر	
5	4	3	2	1	
لا أحد	1	2	3	4	
5	4	3	2	1	
10 <	30-10	50-30	99-50	100 >	
5	4	3	2	1	
1:1	2:1 إلى 3:1	4:1 إلى 6:1	7:1 إلى 9:1	10:1 أو أكثر	

مجموع كل الفقرات في هذا الجزء

الفلسفة المؤسسية	1- تركيز المؤسسة على البحوث	2- تركيز المؤسسة على التدريس	3- متوسط مهام الإرشاد لكل عضو هيئة تدريسية	4- مستوى البيروقراطية في المؤسسة	5- مدى أهمية البحوث لتثبيت المدرسين	6- مدى أهمية التدريس لتثبيت المدرسين	7- أثر الطلاب في تغييرات المنهاج الدراسي	8- أثر الخريجين وأصحاب الأعمال في تغييرات المنهاج الدراسي	9- مستوى الاتصال بالخريجين	10- معظم التغييرات في المنهاج تنشأ عن
5	لا يوجد	عال جداً	1	لا يوجد	مهمة وحسب	لا أهمية	لا أثر	لا اتصال	مجموع الأرقام المؤشر عليها ضمن الدوائر	مجموع التغيرات في المنهاج تنشأ عن
4	منخفض	عال	2	1	مهمة للغاية	بعض الأهمية	قليل جداً	الاتصال	مجموع كل التغيرات في هذا العمود	مجموع التغيرات في المنهاج تنشأ عن
3	متوسط	عال	2	1	مهمة للغاية	بعض الأهمية	قليل جداً	الاتصال	مجموع كل التغيرات في هذا العمود	مجموع التغيرات في المنهاج تنشأ عن
2	متوسط	منخفض	2	2	مهمة للغاية	بعض الأهمية	قليل جداً	الاتصال	مجموع كل التغيرات في هذا العمود	مجموع التغيرات في المنهاج تنشأ عن
1	متوسط	منخفض	2	2	مهمة للغاية	بعض الأهمية	قليل جداً	الاتصال	مجموع كل التغيرات في هذا العمود	مجموع التغيرات في المنهاج تنشأ عن
5	عال جداً	منخفض	2	2	مهمة للغاية	بعض الأهمية	قليل جداً	الاتصال	مجموع كل التغيرات في هذا العمود	مجموع التغيرات في المنهاج تنشأ عن
4	عال	منخفض	2	2	مهمة للغاية	بعض الأهمية	قليل جداً	الاتصال	مجموع كل التغيرات في هذا العمود	مجموع التغيرات في المنهاج تنشأ عن
3	متوسط	منخفض	2	2	مهمة للغاية	بعض الأهمية	قليل جداً	الاتصال	مجموع كل التغيرات في هذا العمود	مجموع التغيرات في المنهاج تنشأ عن
2	متوسط	منخفض	2	2	مهمة للغاية	بعض الأهمية	قليل جداً	الاتصال	مجموع كل التغيرات في هذا العمود	مجموع التغيرات في المنهاج تنشأ عن
1	متوسط	منخفض	2	2	مهمة للغاية	بعض الأهمية	قليل جداً	الاتصال	مجموع كل التغيرات في هذا العمود	مجموع التغيرات في المنهاج تنشأ عن
5	عال جداً	منخفض	2	2	مهمة للغاية	بعض الأهمية	قليل جداً	الاتصال	مجموع كل التغيرات في هذا العمود	مجموع التغيرات في المنهاج تنشأ عن
4	عال	منخفض	2	2	مهمة للغاية	بعض الأهمية	قليل جداً	الاتصال	مجموع كل التغيرات في هذا العمود	مجموع التغيرات في المنهاج تنشأ عن
3	متوسط	منخفض	2	2	مهمة للغاية	بعض الأهمية	قليل جداً	الاتصال	مجموع كل التغيرات في هذا العمود	مجموع التغيرات في المنهاج تنشأ عن
2	متوسط	منخفض	2	2	مهمة للغاية	بعض الأهمية	قليل جداً	الاتصال	مجموع كل التغيرات في هذا العمود	مجموع التغيرات في المنهاج تنشأ عن
1	متوسط	منخفض	2	2	مهمة للغاية	بعض الأهمية	قليل جداً	الاتصال	مجموع كل التغيرات في هذا العمود	مجموع التغيرات في المنهاج تنشأ عن
5	عال جداً	منخفض	2	2	مهمة للغاية	بعض الأهمية	قليل جداً	الاتصال	مجموع كل التغيرات في هذا العمود	مجموع التغيرات في المنهاج تنشأ عن
4	عال	منخفض	2	2	مهمة للغاية	بعض الأهمية	قليل جداً	الاتصال	مجموع كل التغيرات في هذا العمود	مجموع التغيرات في المنهاج تنشأ عن
3	متوسط	منخفض	2	2	مهمة للغاية	بعض الأهمية	قليل جداً	الاتصال	مجموع كل التغيرات في هذا العمود	مجموع التغيرات في المنهاج تنشأ عن
2	متوسط	منخفض	2	2	مهمة للغاية	بعض الأهمية	قليل جداً	الاتصال	مجموع كل التغيرات في هذا العمود	مجموع التغيرات في المنهاج تنشأ عن
1	متوسط	منخفض	2	2	مهمة للغاية	بعض الأهمية	قليل جداً	الاتصال	مجموع كل التغيرات في هذا العمود	مجموع التغيرات في المنهاج تنشأ عن

دراسة حالة: جامعة أ ب ت

جامعة أ ب ت كلية فنون حرة خاصة عمرها ستون عاماً بدأت ككلية معلمين بمئة من الطلبة. وتنامت الجامعة بمرور الزمن ليصبح عدد طلابها ثمانية آلاف بميزانية سنوية تقدر بمئة مليون دولار وبمجموعة واسعة من البرامج الدراسية لمرحلتي الدراسة الجامعية والدراسات العليا بما في ذلك عدد من البرامج لنيل شهادة الدكتوراة. ويصنف عدد من نشرات دليل الكليات والجامعات هذه الجامعة ضمن فئة المؤسسات التعليمية القادرة على المنافسة، كما نشرت الصحف المحلية عدداً من المقالات عنها.

ومهمة هذه الجامعة، توفير فرص تعليم متكامل للطلبة لا تفضي بهم إلى اكتساب تعليم مستدام ونمو شخصي طوال حياتهم فحسب، بل توفر لهم أيضاً فرصاً لاكتساب مهن جديدة. كما أن الجامعة تعتبر نفسها مركزاً اجتماعياً وتربوياً وثقافياً، ولهذا تشمل مهمتها أيضاً التشجيع على القيام بأنشطة سياسية واقتصادية وفنية وخدمية لصالح المجتمع المحلي، وهي أنشطة في غاية الأهمية ضمن إطار المجتمع الحر. والواضح أن الجامعة تعتبر نفسها أيضاً مؤسسة متخصصة بتدريس الفنون الحرة وتفاخر بأن تخصصاتها جميعاً تضم عنصراً من تلك الفنون الحرة. وتضم أوسع البرامج داخل المدينة الجامعية الدراسات المهنية بما في ذلك دراسة الأعمال والتربية والقانون (الحقوق) والهندسة. غير أن هذه البرامج لا تحصل إلا مبلغاً يقل عن خمسة ملايين دولار في العام على شكل منح للبحوث.

التوزيع الديموغرافي والموقع الجغرافي

تقع جامعة أ ب ت في ضواحي مدينة كبرى في شمال شرق الولايات المتحدة (حوالي ثلاثين كيلومتراً عن مركز المدينة) وتبلغ مساحتها حوالي 800 كم² على طول طريق رئيسة تتصل بها. ويعتبرها معظم سكان المنطقة أنها جامعة محلية

لأنها تستقطب الطلاب من المناطق المحيطة بها إضافة إلى طلاب من الولايات المتاخمة. ولا يتجاوز عدد طلابها من خارج "الشمال الشرقي" عشرة في المئة، أما عدد الطلبة الأجانب فهو في الحد الأدنى.

وتستوعب الجامعة في أقسامها السكنية حوالي ثلاثة آلاف طالب (وهو ما يقارب نصف عدد الطلاب في مرحلة الدراسة الجامعية)؛ ويعيش ألف طالب إضافي محلياً خارج المدينة الجامعية. ويتوجه الكثير من الطلبة يومياً إلى الجامعة من منازلهم أو أماكن عملهم ويتمتعون بأنافة تصميم المدينة الجامعية وبالشعور بأنهم يعيشون فيها حياة «البرج العاجي». وتبلغ نسبة الطلبة الذكور إلى الإناث 40% من الذكور و60% من الإناث؛ وفيها نسبة ضئيلة من الطلاب الذين ينتمون إلى الأقليات، مع أن النسبة على هذا الصعيد تتناسب مع نسبتهم ضمن المجتمع المحلي المحيط بالجامعة.

وتحيط بها أيضاً عدة كليات منها كلية تقنية وكلية تمويلها الولاية ومدة الدراسة فيها أربع سنوات ويبلغ عدد طلابها خمسة آلاف (وتقدم برامج للدراسات العليا، وعدد من الكليات ذات الدراسة لعامين وكلية لتدريس تجارة العقارات، وعدد من الكليات الخاصة الأخرى التي تتراوح أحجامها بين ألف وخمسمئة إلى ثمانية عشر ألف طالب. وتعتبر المنطقة محوراً يستقطب الكليات والجامعات ويعرض للسكان المحليين خيارات لا تحصى. وتعتبر جامعة أ ب ت إحدى كليات وجامعات التكلفة الدراسية العالية، إذ تبلغ هذه التكلفة السنوية فيها أقل بقليل من عشرين ألف دولار. لكن الجامعة تخفض هذه التكلفة كثيراً من خلال المنح الدراسية منح طلاب الدراسات العليا وبرامج العمل والدراسة معاً، وقد نجحت في المحافظة على قدرتها التنافسية على صعيد التكاليف مقارنة بالمؤسسات النظيرة لها في منطقتها.

ونظراً للانتشار المركز للكليات الأخرى التي تبلغ مدة الدراسة فيها سنتين أو أربع سنوات قرب جامعة أ ب ت، فقد تمكنت هذه الجامعة من إبرام اتفاقات ترابط مع عددٍ من كليات المجتمع ومع كليتين خاصتين لا تعرضان

سوى برامج لنيل شهادة الدراسة الجامعية (البكالوريوس). كما أبرمت الجامعة عدداً من اتفاقات التكلفة الدراسية المتبادلة مع الكلية التقنية المحلية والكلية المحلية للموسيقى والفنون.

الإدارة

كانت الإدارة الاستراتيجية الفاعلة للمدينة الجامعية الشغل الشاغل لمجلس أمناء جامعة أ ب ت. فقد شهدت الجامعة انخفاضاً في عدد طلابها لعدة سنوات وهجرة مدرسيها إلى جامعات أفضل وانكماشاً في مقادير الهبات المقدمة لها وتشكيكاً في سمعتها. وفي هذه الظروف المتدهورة، سعى المجلس إلى تنصيب إدارة تتجح في عكس المسار الذي كان يهوي فيه وضعها العام والتحول بالجامعة إلى مسار يؤمن لها مستقبلاً أكثر استقراراً وأماناً.

وجاء الدكتور جيمس ت. هيليارد إلى جامعة أ ب ت وهو يحمل شهادة الدكتوراه في الفلسفة من جامعة ميدويسترن العامة بعد مدة وجيزة من إبعاده عن رئاستها. واعتبرته لجنة البحوث في أ ب ت إدارياً جيداً، وكذلك كان رأي مجلس الأمناء لأنه كان طوّراً جملة من الاستراتيجيات لتحسين أوضاع مؤسسات مماثلة في الساحل الغربي للولايات المتحدة حيث عمل أيضاً رئيساً لتلك المؤسسات. ولم يحمل الدكتور هيليارد معه رؤياه الخاصة بما ينبغي أن تكون عليه جامعة خاصة تدرس الفنون الحرة فحسب، بل حمل أيضاً ثقل اتصالاته بعدد من ذوي النفوذ في واشنطن العاصمة وبالمؤسسات المتخصصة بتمويل المنح وبمؤسسات خاصة. وكانت جامعة أ ب ت تحصل أقل من عشرة في المئة من ميزانيتها السنوية من خلال مؤسسات المنح وبحوثها، لهذا اعتبرت لجنة البحوث في الجامعة الدكتور هيليارد «حصالة نقود».

واشتهر الدكتور هيليارد أيضاً بشخصيته الجذابة وقدرته على إقامة علاقة ودية مع المانحين والخريجين. وكان الأشخاص المراجع الذين سئلوا عنه لغرض توظيفه يطنّبون في امتداح مقدرته على تأمين الهبات من أوساط رجال الأعمال والأغنياء

ويشيرون دوماً إلى قدرته على استرضاء الخريجين الساخطين. وكانت لجنة الانتقاء ومجلس الجامعة يعتبران هذه القدرات مزايا حقيقية لها قيمتها، لا سيما أن العطايا السنوية لم تكن تشكل إلا ما يزيد قليلاً عن خمسة في المئة من الميزانية السنوية للجامعة كما لم يتجاوز مجموع الهبات نصف تلك الميزانية.

ولسوء الحظ، اتخذ مجلس الأمناء، بعد سنتين من الأحلام والوعود دون تحقيق نتائج كبيرة ملموسة من حيث الحصول على الأموال والهبات وزيادة عدد الطلاب المنتسبين، قراراً بالبحث عن رئيس آخر للجامعة إثر إقراره بأنه لم يعد قادراً على الاحتفاظ بالدكتور هيليارد.

أما بالنسبة إلى باقي أعضاء الإدارة، فقد كان كثير منهم قضى سنوات عدة في صعود سلم الترقيات في الجامعة. فالوكيلة، مثلاً، (التي كانت أيضاً تشغل منصب كبير المدراء الماليين وكبير مدراء التشغيل) بدأت درجات السلم مديرة لقسم تسجيل الطلبة قبل أكثر من خمس عشرة سنة. وكانت تعتبر شخصية كفوءة للغاية رغم أنها اكتسبت كل خبرتها العملية من خلال تلك الجامعة. كما أن كبار المدراء (كمدراء الإرشاد الأكاديمي، والعلاقات العامة وشؤون الخريجين) اكتسبوا خبراتهم في الجامعة نفسها أيضاً وكانت لهم علاقة طويلة الأمد بالوكيلة أو أعضاء مجلس الأمناء قبل التعاقد معهم.

ويتناسق الهيكل التنظيمي للجامعة بدرجة كبيرة مع هياكل معظم الجامعات الأميركية. فهناك مجموعة إدارية ترفع تقاريرها إلى الرئيس (الذي هو أيضاً عضو في مجلس الأمناء) وتتألف من أربعة نواب للرئيس (لشؤون الأكاديمية التطويرية، والتشغيلية والمالية، وشؤون الطلبة) إضافة إلى مجلس قانوني. وتدار المدينة الجامعية من الأعلى إلى الأسفل في المجالات غير الأكاديمية؛ وتستند الهيئة التدريسية فيها إلى هيكلية تنظيمية من مجلس أعلى ولجنة لإدارة المسائل الأكاديمية (كالنهادج الدراسي والتوجيه وشؤون الموظفين).

ويتألف الجانب الأكاديمي من كليات للفنون والإعلام والأعمال والدراسات الإنسانية والعلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية وخدمات المكتبات. وتصدر الهيئة التدريسية بانتظام توصيات لنائب الرئيس للشؤون الأكاديمية وللرئيس في مجالات تتعلق بالميزانيات وتطوير البرامج والحفاظ على بقاء الطلاب الملتحقين بالجامعة، مع احتفاظ الإدارة بالسلطة الكاملة في تلك المجالات.

ويفاخر الاداريون في الجامعة بأنهم يديرون مهامهم من منطلق صالح الطلبة؛ إذ يخرج الكثير من الموظفين هناك عن المؤلف كي يساعدوا الطلبة في معالجة المشكلات المتعلقة بأوضاعهم المالية والتسجيل في الصفوف المناسبة لهم والمسائل الشخصية الأخرى. ويتحدث كثير من هؤلاء الطلبة بشكل إيجابي عن الأجواء الأسرية في الجامعة وعن معرفة أساتذتهم ومدرائهم أسماءهم الأولى كما في بيوتهم. وقد رفعت الجامعة إلى درجة عالية سوية الإجراءات الخاصة بمعالجة قضايا الطلبة بما فيها إجراءات القبول والتسجيل والإرشاد والسكن وهذه في غالبيتها العظمى تتم على الورق، رغم أن الطلبة يمكنهم التقدم بطلباتهم وإتمام عملية تسجيلهم عبر الإنترنت.

وينسق مكتب شؤون الخريجين الاتصالات بهم ويرفع تقاريره إلى نائب الرئيس في شأن تطوير هذا العمل. ويصدر المكتب نشرات إخبارية فصلية (أربع مرات في العام) وتقريباً عن حصاد أعماله كل سنة. كما أنه يتصل بالخريجين بطريق التسويق عن طريق الهاتف والاستطلاعات ويبلغهم أيضاً بالأحداث المنتظرة كاحتفال «نهاية الأسبوع للخريجين» وغيره من الأحداث الخاصة داخل المدينة الجامعية. وللخريجين هيئة خاصة مستقلة تعمل بالتنسيق مع مكتب الخريجين لتسهيل إجراء الأنشطة المتعلقة بهم.

الهيئة التدريسية

أكثر من 80 في المئة من أعضاء هذه الهيئة حائزون على أعلى الشهادات الأكاديمية ويعمل العضو العادي في تلك المؤسسة قرابة عشر سنوات في المتوسط. ويشغل حوالي 80 في المئة من أعضاء الهيئة التدريسية مناصب أساتذة

مثبتين، مع أن غير المثبتين منهم يجدون صعوبة بالغة في نيل التثبيت نظراً للمحددات التي تفرضها أقسام الجامعة على الأساتذة المثبتين. والمقرر أن يحال على التقاعد عشرون في المئة على الأقل من أعضاء الهيئة التدريسية في غضون السنوات الخمس المقبلة.

ويقدر عبء المدرسين بأربع مقررات كل فصل دراسي (اثان منهما للتحضير)، وقد يعفى المدرس من مقرر واحد في الفصل إذا كان منهمكاً في إجراء بحوث ممولّة. وعلى الرغم من أن جامعة أ ب ت تشتهر بأنها مؤسسة تدريسية، إلا أنها تتوقع من مدرسيها أن ينشروا ما لا يقل عن بحث واحد كل سنة، وأن يرشدوا الطلاب ويشاركوا في أعمال اللجان الجامعية المتعددة وينخرطوا في منظمات مهنية واجتماعية وأن يؤدوا طبعاً مهامهم التوجيهية بامتياز. وتمنح الجامعة بتوافق درجات التثبيت والترقية للمدرسين استناداً إلى المعايير الآتية، وتنتهي خدمات المدرسين غير المثبتين الذين تقل درجات تقويمهم عن مستوى «جيد جداً» في أدائهم التدريسي بصرف النظر عن سجلهم الخاص بنشر البحوث الأكاديمية.

وتتفاوت معدلات نسب المدرسين للطلبة بين برنامج دراسي وآخر، لكن المتوسط في هذه الجامعة هو خمسة وعشرون (طالباً) لكل مدرس. ويقوم أصحاب الدوام الكامل من أعضاء الهيئة التدريسية بتدريس الصفوف بانتظام ونادراً ما تحتاج الجامعة إلى خدمات طلاب الدراسات العليا في هذا المجال. غير أن الجامعة كانت في الآونة الأخيرة تعتمد أكثر فأكثر على المدرسين المساعدين الذين يدرّسون اليوم حوالي 50 في المئة من مجموع المقررات كلها. وفي البرامج الدراسية المهنية يقوم المدرسون المساعدون بتدريس أكثر من 70 في المئة من المقررات في بعض المواد.

وتعتبر جامعة أ ب ت الإرشاد الأكاديمي عنصراً في غاية الأهمية من عناصر خبرة الطالب. ويتبع المدرسون الجدد جميعاً دورات تدريبية وتوجيهية كي يتقنوا معرفة النظام الإرشادي في الجامعة. وتدفع إدارتها مدرسيها المثبتين إلى

الالتحاق بدورات خاصة لتنشيط خبراتهم لا تشمل أساليب تدريس المحتوى (المادة ما) فحسب، بل تشمل أيضاً تدريباً على مواطن الحساسية والإرشاد. ويقدم أعضاء الهيئة التدريسية التوجيه والإرشاد لما لا يقل عن عشرين طالباً في العام، كما يقدم إداريو الجامعة وعدد من الموجهين الأكاديميين الذين يعملون بدوام كامل خدمات إرشادية إضافية للطلبة. وقد وضعت جامعة أ ب ت برنامجاً توجيهياً خاصاً بطلاب السنة الأولى، يشمل دورة ينال الطالب في نهايتها درجة واحدة، وذلك بهدف زيادة نسبة الاحتفاظ بعدد الطلبة الملتحقين وتسهيل عملية انتقال الطلبة التقليديين من المدارس إلى الجامعة. ويشارك العديد من مدرسي الجامعة في هذا البرنامج مع أن الانخراط في هذا النشاط خيار طوعي.

وتخصص الجامعة لأعضاء هيئتها التدريسية مبلغ 250 دولاراً من المصروفات للكماليات وتمنح فرصاً إضافية لهم كي يحصلوا على ما يصل إلى 250 دولاراً أيضاً كل سنة لقاء حضورهم المؤتمرات والسفر. وأشارت الأبحاث في هذه المؤسسة لدراسة حجم عمل المدرسين، إلى أن المدرس العادي يكرس في المتوسط خمساً وخمسين ساعة كل أسبوع لعمله، ويخصص الحيز الأكبر من أوقات هؤلاء المدرسين للقيام بالبحوث الأكاديمية.

التكنولوجيا والمنهاج الدراسي

نجحت إدارة المدينة الجامعية في مواكبة الاتجاهات التكنولوجية في مباني المكتبات بإجراء البحث والتفتيش عبر الانترنت وكذلك تدريس المقررات. وتتصل الصفوف والمساكن كلها بشبكها الالكترونية المحلية وبالانترنت. لكن ليس هناك خطط محددة للاستفادة من هذه التسهيلات. وقد جازف عدد من المدرسين بشكل فردي بإعطاء دروس عن طريق الانترنت والتعلم عن بعد، لكن دون عمل منظم للانتقال بأعضاء الهيئة التدريسية إلى عالم تكنولوجيات التدريس. وتفاخر إدارة الجامعة بأنها تمتلك ستة معامل حاسوبية منفصلة في أرجاء المدينة الجامعية مع حوالي ستمئة حاسوب شخصي متوافرة لخدمة الطلاب في أي وقت.

وعموماً، يعمل أعضاء الهيئة التدريسية بشكل فردي على دفع تطوير المنهاج الدراسي والمقررات إلى الأمام باقتراحهم إقامة مقررات جديدة أو وضع برامج حديثة (رئيسة وفرعية) استناداً إلى تقويمهم الشخصي للتطورات الحاصلة في ميادين اختصاصاتهم أو التي يلحظونها في المناهج الدراسية الجديدة لمؤسسات أكاديمية كبرى. وهذه التطورات والتغييرات في المنهج الدراسي تمرّ عبر سلسلة من المراجعات الأكاديمية على مستوى الأقسام والكليات ولجنة المنهاج والمجلس الأعلى للهيئة التدريسية لتصل في نهاية المطاف إلى المكاتب الإدارية التابعة لنائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية ثم إلى الرئيس، وليس هناك شرط يقضي بوجوب استشارة الطلبة والخريجين والمؤسسات المحلية بخصوص تلك التغييرات في المنهاج الدراسي ونادراً ما تضم هذه المجموعات إلى عملية الموافقة على تلك التغييرات، هذا إذا استدعيت للمشاركة فيها على الإطلاق.

الاتجاهات الأخيرة في جامعة أ ب ت الخلفية

أخذت نسبة التسجيل في الجامعة تتراجع سنوياً بمقدار 3% على مدى السنوات العشر المنصرمة. وقد أحدث هذا التراجع المترافق بتدفقات نقدية سلبية كبيرة شهدتها الجامعة في عهد إدارة الرئيس هيليارد (رئيسها الثالث)، حالة من الذعر في أوساط لجنة الموازنة التابعة لهيئة الأمناء. كما تراجعت الهبات المقدمة للجامعة من 75 مليون دولار إلى خمسين مليوناً خلال السنوات الأربع الماضية، وهبطت العطاءات السنوية الآن هبوطاً حاداً خلال الفترة ذاتها من مبلغ ثابت قيمته خمسة ملايين دولار في السنة إلى ما يقل قليلاً عن أربعة ملايين. وكان رد فعل مجلس الأمناء خلال السنوات التسع الماضية على تراجع نسب التسجيل والوضع المالي المتدهور أنه عمد إلى التعاقد مع رؤساء جدد لعكس مسار الأوضاع وتمكين الجامعة من أن تقف على قدميها مجدداً من الناحية المالية. وقد طلب المجلس من كل رئيس أن:

- يطرح إجراءات لخفض التكاليف بحيث يتم خفضها إجمالياً إضافة إلى تكاليف تدريس المقررات،
- يزيد الإيرادات المتحصلة من سبل غير التدريس (كالهبات والمنح وعطاءات الخريجين)،
- يطور برامج تعليمية أو أساليب توجيهية لتوسيع قاعدة الطلاب (زيادة معدلات الالتحاق) وإتاحة الفرصة أمام الجامعة كي تكتسب طلاباً جديداً،
- يضع خطة استراتيجية من شأنها أن تحسن معدلات التسجيل والالتحاق والعطاءات السنوية.

وكانت الجامعة سعت طوال السنوات التسع المنصرمة وتحت إدارة رؤساء متعددين، إلى انتهاج مقاربات عديدة لتلبية طلبات مجلس الأمناء. وكان الرئيس الأول ركز على المسائل المتعلقة بالتكاليف وتعاقد مع أحد المخططين للمدى البعيد للقيام بتحليل أنماط تسجيل الطلاب كي يلغي المقررات التي ثبت مع الزمن أنها لا تجتذب ما يكفي من الطلبة. وتم إلغاء الصفوف التي تضم أقل من عشرة طلاب على الفور، ووضعت المقررات التي لم تجتذب خلال سنوات أقل من خمسة عشر طالباً على لائحة خاصة بمراجعة البرامج الدراسية. إضافة إلى ذلك خفضت الجامعة عروضها الخاصة بالمقررات بنسبة % 10 (بصرف النظر عن القسم) في جميع الأقسام وجمّدت الميزانيات المخصصة للتعاقد مع الأساتذة المساعدين.

ولا عجب، فقد اتسم رد فعل المدرسين والعمداء الأكاديميين في أقسامهم بسلبية شديدة حيال تلك التغييرات. وغضب العديد من كبار أعضاء الهيئة التدريسية لأنهم لم يستشاروا في تلك التغييرات وشعروا أن الإدارة تستخف بعملهم. وكان العمداء يعتقدون بأن السمعة الأكاديمية لبرامج الجامعة تتعرض للخطر بسبب عجز هذه البرامج عن عرض مقررات معينة ضرورية لمجال تخصص الأقسام التي يتولون عمادتها الأكاديمية. وعبرت مجموعة صغيرة من

الطلاب عن احتجاجها على التغييرات بالاعتصام على الطريقة القديمة داخل مكتب الرئيس، الأمر الذي استغلته لسوء الحظ وسائل الإعلام المحلية والمجاورة. وقامت أعداد أكبر بكثير من الطلاب، نتيجة ذلك، بالانتقال إلى جامعات أخرى كانت برامجها تعتبر مستقرة. وبعد ثلاث سنوات من تراجع معدلات التحاق الطلبة وعدم وجود خطط لاجتذاب طلبة جدد، قرر مجلس الأمناء البحث عن رئيس جديد للجامعة.

وكان المجلس تعاقد مع الرئيسة الثانية نظراً للسمعة التي اكتسبتها خلال سنوات طويلة من حسن علاقاتها في العمل مع الطلبة والمدرسين والموظفين خلال منصبها السابق كنائب للرئيس في عدة جامعات. كما أنها اشتهرت بطريقة تفكيرها التحليلية للغاية وميلها الشديد إلى التشاور في عملها. ولدى تعيينها رئيساً لتلك الجامعة بادرت فوراً إلى لقاء الوكلاء الإداريين والأكاديميين، فرادى وجماعات، كما كانت تحضر اجتماعات الكليات والأقسام لتكون فكرة أفضل عن عمل المدرسين والموظفين وتصوراتهم عن المشكلات التنظيمية. وأدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية للعاملين في الجامعة. غير أن مجلس الأمناء ضاق ذرعاً من عجزها عن الخروج بخطط ذات جدوى لمعالجة التراجع في معدلات تسجيل الطلاب والموارد المتضائلة والتكاليف المتزايدة. وأعفاها المجلس من منصبها بعد عامها الثاني فيه لفشلها في إدراك الحاجة إلى القيام بعمل فوري لحل تلك المشكلات.

وسعى المجلس إلى أن يولي عناية خاصة لاختيار الرئيس الثالث، الدكتور هيلارد، وتمكن من ملء المنصب الشاغر بعد أكثر من عام من المداولات، لابل إنه لجأ إلى استخدام متخصص مرموق في انتقاء المدراء والرؤساء يتمتع بشهرة على صعيد البلاد للإسهام في عملية الانتقاء. وكان الدكتور هيلارد قد برز اسمه كمرشح مثالي للمنصب. إذ كان على ما يبدو يدرك أهمية السرعة في حل المشكلات. وحتى خلفيته الأكاديمية المترسخة كخريج جامعة متخصصة بالفنون

الحرّة لم تقف حائلاً دون تفهمه للحاجة الملحة إلى وضع برامج مهنية ذات نوعية عالية، وكانت له رؤياه الخاصة في مستقبل الجامعة كما أنه كانت له روابط خارجية ممتازة. وكان يتمتع بشخصية أسرة ما دفع مجلس الأمناء إلى الاعتقاد بأن تعامله مع جميع أصحاب المصلحة بالجامعة سيكون رائعاً.

وكانت خطة هيليارد المبدئية، التي حازت رضی الهيئة التدريسية والموظفين ومجلس الأمناء، تقوم على وضع برامج رئيسة ومتخصصة في مجال الفنون الحرّة للدراسات العليا لتعزيز برامج الدراسات العليا الراهنة والتقليدية التي بنّت عليها جامعة أ ب ت سمعتها العريقة في ميدان برامجها الدراسية (للمرحلة الجامعية) والحصول على الموارد من المجتمع المحلي. وقد عمل، على سبيل المثال، مع المدرسين في فرع الدراسات الإنسانية لتطوير برنامج في الكتابة لنيل شهادة الماجستير وتعاقد مع كتاب محليين مرموقين ومدرسين مساعدين، إضافة إلى كاتب شهير على الصعيد القومي الأميركي لصناعة البرنامج في قلبه المرغوب. وكانت الجامعة تعتبر طلبة الدراسات العليا أول زبائنها لهذا البرنامج لأنهم لا يتطلبون سوى القليل جداً من الخدمات الطلابية وعادة ما لا يحتاجون إلى حسومات كبيرة في تكاليف الدراسة. وبرز عدد من برامج شهادات الدراسات العليا «الأنيقّة» هذه في عهد إدارة الدكتور هيليارد وتمخضت عن نتائج باهرة على صعيدي رفع معدلات الالتحاق وترسيخ مكانة الجامعة على النطاق القومي.

ولم يبخل الرئيس هيليارد مطلقاً في الإنفاق على برامج الشهادات الجديدة تلك في التعاقد مع الخبراء معرباً عن اعتقاده بأن البرامج جديدة النوعية تتطلب هيئة تدريسية وإدارية ذات جودة عالية أيضاً. كما أنه كان يعتقد بأن مكتبه وسكنه في الجامعة ينبغي أن يكونا لائقين لاستقبال الشخصيات أو الهيئات التي قد تكون من المانحين بسخاء أو كبار السياسيين. وكان هيليارد ينفق ببذخ على إقامة حفلات الاستقبال وغيرها من المناسبات الجامعية وأصبح شخصية شعبية في المجتمع المحلي على الرغم من اتهام وكيل الجامعة إياه بأنه كان «يرتكب جريمة قتل بحق الميزانية».

لكن خطة الدكتور هيليارد في نهاية المطاف لم تتمخض عن زيادة إجمالية في عدد الطلاب المنتسبين ولا عن زيادة في المساهمات أو المنح للجامعة. وأقصاه مجلس الأمناء بعد أن أمضى في منصبه ثلاث سنوات.

التحرك إلى الأمام

كان مجلس الأمناء يدرك بأن اختيار الرئيس التالي للجامعة هو المحك الحقيقي الذي سيقدر نجاحها أو مواجهتها إخفاقاً آخر في تطوير خطة استراتيجية فاعلة خاصة بها وفي تطبيق تلك الخطة. ويذكرنا مفروري (Maghroori) ورولاندر (Rolland) [1997] بأن على أي رئيس جديد للجامعة أن يظهر كفاءة استراتيجية حيوية في إدارة وتوجيه مختلف الأعضاء في الأسرة الجامعية بترجمة رؤيا مجلس الأمناء ورسائله إلى خطط عمل (استراتيجيات) لتحقيق الأهداف المنشودة. كما أن على ذلك الرئيس الجديد أن يكون متمكناً من الإشراف على تنفيذ خطط العمل هذه بأن يوائم بين العملية الداخلية للتنظيم، كالبناء الهيكلي ونظام المكافآت والمهارات ونظام الجامعة وأسلوبها وموظفيها وقيمها المشتركة (كوتر - Kotter, 1978, بيترز - Peters ووترمان - Waterman, 1982) ، وبين الفرص أو المخاطر التي تصدر عن البيئة الخارجية.

وكان على مجلس الأمناء، قبل الإقدام على البحث عن رئيس جديد، أن يجري تقويماً لوضع الجامعة (أو نمطها) في السوق وللمخاطر والفرص المتعلقة بذلك الوضع. كما كان عليه أن يحدد عالم الاستراتيجية التنافسية الإجمالية للجامعة والمقاربة الاستراتيجية لأوضاع السوق من أجل تطوير خطة استراتيجية للإدارة. وبعد الفراغ من ذلك، كان يتعين على المجلس أن يبحث عن رئيس قادر على فهم الوضع الراهن ودفع الجامعة إلى أن تحتل لنفسها موقعاً أفضل في السوق. كما كان عليه أيضاً أن يعمل بشكل وثيق مع الرئيس الجديد لاستتباط أسلوب للتطبيق يختلف بوضوح عن أساليب الرؤساء الثلاثة السابقين ومن شأنه أن ينتقل بالجامعة بنجاح مما هي عليه إلى ما تحتاج إلى أن تكون عليه.

تدريب: تحديد موقع جامعة أ ب ت على النموذج ذي البعدين

كي نشرح كيف يمكن للجامعة أن تستهل تلك العملية، نعود إلى أداة قياس الموارد والفلسفة المؤسسيّتين التي شرحناها في العرض السابق 5-1. فبتطبيق وقائع الحالة يستفيد المجلس من الاعتماد على هذه الأداة في تحديد توجهٍ لموقع جامعة أ ب ت على النموذج المعروض في الشكل 5-1. كما أن ذلك يفيد أعضاء المجلس في تحديد ملامح ما يتطلبه الانتقال بالجامعة إلى موقع مختلف على النموذج، إذا كانوا يشعرون أن ذلك هو الهدف الاستراتيجي المناسب الذي ينبغي أن تصل الجامعة إليه. ودعونا هنا نتحرى كيف يمكن للمرء أن يكمل الوسيلة المذكورة ومن ثم يطرح تفسيره لها. وللقيام بذلك علينا أولاً أن نجدد قاعدة الموارد المؤسسية النسبية لجامعة أ ب ت، وعلينا ثانياً أن نحدد فلسفتها المؤسسية السائدة.

الخطوة 1: الموارد المؤسسية (محور X)

بالنسبة إلى الفقرة الأولى من العرض 5-1، هناك ثمانية آلاف طالب في جامعة أ ب ت (تسجيل ثلاث نقاط). وبالنسبة إلى الفقرة 2 ب (المتعلقة بالجامعة الخاصة مقابل العامة)، تبلغ التكاليف الدراسية السنوية للطالب الواحد حوالي 20 ألف دولار (تسجيل أربع نقاط). وبالنسبة إلى الفقرة 3، لا تصل المنح السنوية إلى عشرة ملايين دولار في العام الواحد (تسجيل نقطتين). وبالنسبة إلى الفقرة 4، تبلغ الهبات المؤسسية حالياً 50 مليون دولار (تسجيل ثلاث نقاط). وبالنسبة إلى الفقرة 5، تبلغ المنح السنوية حوالي أربعة ملايين دولار (تسجيل نقطتين). وبالنسبة إلى الفقرة 6، تبلغ علاوات السفر لأعضاء الهيئة التدريسية 250 دولاراً في السنة (تسجيل نقطة). وبالنسبة إلى الفقرة 7، يبلغ المعدل المتوسط لنسبة المدرسين المتفرغين (دوام كامل) إلى المدرسين المساعدين 1:1 (تسجيل نقطتين). وبالنسبة إلى الفقرة 8، تبلغ حصص التدريس للمدرسين المتفرغين أربع مقررات في السنة الدراسية (تسجيل نقطة). وبالنسبة إلى الفقرة 9، يبلغ متوسط حجم الصفوف

خمسة وعشرين طالباً في الصف (تسجيل أربع نقاط). وبالنسبة إلى الفقرة 10، يبلغ المعدل المتوسط لحيازة جهاز حاسوب لكل طالب في المدينة الجامعية نسبة أكثر من عشرة طلاب للجهاز الواحد 1:1 (تسجيل نقطة). وبهذا يبلغ مجموع النقاط المسجلة لجامعة أ ب ت من حيث قاعدة مواردها 23 نقطة. وإذا دوناً هذا المجموع في أسفل الشكل 5-1، تكون النتيجة أن علينا أن نعتبر أن قاعدة موارد هذه الجامعة أقل من المعدل الوسط.

الخطوة 2: الفلسفة المؤسسية (محور Y)

إن قياس (أثر) الفلسفة الخاصة بمؤسسة تعليمية ما أصعب من قياس مواردها، لأن بعض العوامل تتسم بأنها وضعية أكثر من كونها كمية ولهذا فهي تتطلب إصدار أحكام في شأنها. ومن هذه العوامل تركيز المؤسسة على البحوث؛ وعلى مستوى التدريس؛ ومعدل عبء الارشاد لكل عضو هيئة تدريس؛ ومستوى الممارسة البيروقراطية في المؤسسة؛ وأهمية البحوث للتثبيت؛ وأثر كل من الطلاب والخريجين ورجال الأعمال في تغيير المناهج الدراسية؛ ومستوى الاتصال مع الخريجين؛ وأخيراً مصدر التغييرات في المناهج الدراسية.

ولدى استعراضنا حالة جامعة أ ب ت وإذا طبقنا المعلومات الواردة فيها على القسم الثاني من الاستبيان، نلاحظ أن الأرجح أن تسجل الجامعة 3 نقاط بالنسبة إلى الفقرة 1 من العرض 5-1 ويبدو هنا أن الجامعة تركز على البحوث تركيزاً وسطاً باعتبار أن معظم وقت المدرسين مكرس للقيام بالبحوث وأن على كل منهم أن ينشر ما لا يقل عن بحث واحد كل عام. كما أن على المدرسين واجبات إضافية (كالتوجيه الأكاديمي وأداء خدمات للمجتمع المحلي)، تزيد من ثقل الواجبات التدريسية التي تحيد بهم عن مسار جهودهم في القيام بالبحوث.

وبالنسبة إلى الفقرة 2، يبدو أن الجامعة تركز تركيزاً فائقاً على مستوى تدريس المدرسين لأن إدارتها تتوقع منهم أداءً تدريسياً ممتازاً في المقررات، فهي تعتبر نفسها مؤسسة تدريسية. وأعضاء الهيئة التدريسية غير المثبتين الذين لا

يحوزون على تقويم «جيد جداً» في أدائهم يحرمون من تجديد عقودهم بصرف النظر عن سجلهم الخاص بنشر البحوث. ومع هذا كان المدرسون يصرفون جُل أوقاتهم في القيام بالبحوث، ولم تقم الإدارة ولا الهيئة التدريسية بتطوير برامج لمساعدة المدرسين في تحسين المستوى التدريسي (بما في ذلك الاعتماد على التكنولوجيا التعليمية) أو تطوير المناهج الدراسية. ولاحظ كار (Kerr) [1975] أن المكافآت المخصصة للتدريس الجيد كانت محدودة للغاية (القليل من المكافأة أو الشاء)، في حين كانت المكافآت الخاصة بالبحوث عالية جداً (فبالإضافة إلى المكافآت الداخلية كالترقية، كانت هناك أيضاً مزايا التقدير الخارجي ورفع مكانة السيرة الذاتية)، كما كانت تلك المكافآت تتمتع بميزة التحويل إلى مؤسسات أخرى وقبولها فيها. لذلك كان منطقياً أن يركز أعضاء الهيئة التدريسية على البحوث حتى إذا كانت مؤسسة ما تدّعي أنها ترغب في مستوى تدريسي ممتاز. لهذا نجد أن في وسعنا الاستنتاج بأن تركيز جامعة أ ب ت على التدريس كان وسطاً (بتسجيل 3 نقاط).

وبالنسبة إلى الفقرة 3، يبلغ متوسط حجم العمل التوجيهي لكل مدرس في هذه الجامعة ثلاثين طالباً (تسجيل 3 نقاط)، واللافت أن الإداريين أيضاً يشاركون في ذلك العمل التوجيهي. وكان مستوى البيروقراطية في تلك المؤسسة يبدو معقولاً آخذين في الاعتبار الإجراءات المفرقة في الرسميات والتي تعتمد في معظمها على البيانات الورقية المدونة المترافقة بعملية إدارية منطلقة من مصالح الطلبة «حيث الكل يعرفك بالاسم». غير أن انعدام الاهتمام بتعميم أجهزة الحواسيب وتسهيل فتح المواقع الإلكترونية على صعيد الخدمات الإدارية هبط بمستوى النوعية الإجمالية للخدمات (من هنا اقتصر التسجيل على 3 نقاط).

وتكشف لنا المقارنة بين التركيبة البنوية والعمليات البيروقراطية بالنسبة إلى هذه الجامعة والمؤسسات المماثلة أن مستوى البيروقراطية في جامعة أ ب ت عالٍ نسبياً، ولهذا تسجل الجامعة في الفقرة 4 نقطتين.

ومن ناحية الأهمية المتعلقة بالبحوث من أجل التثبيت في الخدمة كعضو هيئة تدريس وأهمية التدريس لهذا الغرض، تُظهر حالة جامعة أ ب ت درجة عالية من التماسك والتوازن في قراراتها الخاصة بتثبيت أساتذتها وترقيتهم استناداً إلى بحوثهم وأدائهم في التدريس. وكما أشرنا سابقاً، تقوم الجامعة بإنهاء عقود المدرسين الذين لا يتأهلون للتثبيت بصرف النظر عن سجلهم الخاص بنشر بحوثهم عندما يحصلون على درجة أدنى من «جيد جداً» في تقييم أدائهم التدريسي. لهذا نجد أن لكل من البحث والتدريس أهمية متكافئة كمعيارين في اتخاذ قرار التثبيت أو عدمه (الفقرة 5 تسجل 3 نقاط والفقرة 6 تسجل 3 نقاط أيضاً).

ويبدو أن أثر الطلبة (الفقرة 7) والخريجين وقطاعات الأعمال المحلية (الفقرة 8) في وضع المنهاج الدراسي، لا قيمة له لأن معظم التغييرات في هذا المنهاج يقررها أعضاء الهيئة التدريسية كما أنها مشتقة من مثيلاتها في الكليات والجامعات الكبرى (أثر الطلبة يسجل نقطة، وأثر الخريجين والأعمال المحلية نقطة أيضاً؛ والفقرة 10 تسجل 5 نقاط، مصدر تغيير المنهاج الدراسي). ويبدو أن هناك اتصالاً واسعاً وعميقاً مع الخريجين، رغم ذلك، في المسائل الأخرى (بمعدل أكثر من ثلاث مرات سنوياً بالتأكيد) عن طريق توزيع نشرات إخبارية عليهم كل ثلاثة أشهر ونشر تقرير سنوي عن أداء الجامعة. وللخريجين هيئتهم المستقلة ويعملون مع مكتب الخريجين في الجامعة للمساعدة في إقامة المناسبات الخاصة بهم (الفقرة 9 تسجل 5 نقاط). بذلك يبلغ المجموع الكلي لجامعة أ ب ت من ناحية فلسفتها 29 نقطة، وهو ما يضعها في منطقة تميل قليلاً إلى المؤسسات المستهلكة في توجهها ضمن النموذج حين نحدد موقعها على المحور العامودي للشكل 5-1.

موقع جامعة أ ب ت بين كليات وجامعات عصر المعلومات

بعد تثبيت سجل النقاط بالنسبة إلى قاعدة الموارد وفلسفة المؤسسة على النموذج في الشكل 5-1، نلاحظ أن جامعة أ ب ت، التي سجلت 23 و 30 نقطة (على التوالي)، تحتل المنطقة 2 وعلى اليسار تماماً من موقع الكليات والجامعات

الصغيرة، وأسفل ذلك الموقع قليلاً. واحتلال موقع في المنطقة 2 (ربما نشير إلى أنه قريب إلى حد ما من المنطقة 1) يدل على مخاطر معتدلة في السوق. غير أن هذه المخاطر تكبر بتراجع معدلات التحاق الطلبة بالجامعة لسنوات عديدة، وانكماش حجم الهبات وسوء الإدارة المالية، وهذه كلها تنذر بإعادة الجامعة إلى المنطقة 1، أي منطقة النسبة العالية من المخاطر.

تحليل الخيارات في استراتيجية مجلس الأمناء

يفتح التحليل السابق لمجلس جامعة أ ب ت مجالات عديدة مهمة من المعلومات الدقيقة. فهو أولاً، لا يماشي تطورات موقعة في السوق وهو موقع الكليات والجامعات الصغيرة. لكن الجامعة، من الناحية الإيجابية، في حال أفضل من كثير من نظيراتها، غير أن عملياتها قد تجرّها فعلاً إلى موقع يجعلها أكثر عرضة للمخاطر.

وهي، ثانياً، تتخبط. ويظهر هذا جزئياً في موقعها غير المتسق مع مواقع الجامعات المشابهة. وبما أن من المحتمل أن لا تكون جامعة أ ب ت قد حظيت بإرشاد حسن إذا نُصحت بأن تنتقل إلى الموقع الأحفل بالمخاطر والخاص بالكليات والجامعات الصغيرة العامة، فإن الموقع الذي تنتمي إليه غير واضح. والخياران المائلان أمامها اللذان يقتضيان إجراء تعديلات طفيفة بشكل أو بآخر هما: إما أن تصبح جامعة تخصصات (مستثمرة مراكز التفوق والتميز ومطورة سمعة لها في السوق تركز إلى تلك المجالات المحدودة من الخبرة)، أو أن تصبح جامعة شمولية. لكن الجامعة، كي تقدم على أي من الخطوتين الأنفتين، تحتاج إلى إجراء تغييرات استراتيجية. فلكي تصبح جامعة تخصصات يتعين عليها أن تحسن قدراتها على إجراء البحوث وتحصر نطاقها في مراكز محددة للتفوق، وفي الوقت نفسه، أن تقلص أو تلغي البرامج التي لا تدعم تلك المراكز. وعلى جامعة أ ب ت أن توسع نطاق مواردها، ولا سيما في

مجال المنح والهيئات لدعم كل من أعضاء هيئة تدريس متميزين للغاية، ومقدرتها المتحسنة على إجراء البحوث. ولكي تصبح جامعة شمولية، يتعين عليها أن تحسن بقدر كبير قاعدة مواردها وتوجه اهتماماتها بشكل مباشر نحو حاجات المتعلمين في منطقة خدماتها، وبخاصة في ضوء حاجات المجتمع في عصر المعلومات. وقد يتطلب ذلك تحويل بؤرة التركيز في أي بحوث أساسية تكون منخرطة فيها وإنشاء برامج تربوية وإقامة أراضيات مشتركة بين الأساتذة والطلاب من شأنها أن تحسن ظروف التعلم وتدعم الأنشطة الخاصة بالبحوث التطبيقية.

ثالثاً، على مجلس أمناء الجامعة أن يدرك بأنها ببساطة ليست كبيرة بما يكفي، أو متميزة بما يكفي، للمضي في ممارساتها الصورية التي تحاكي عدداً من معايير البحوث الخاصة بالمؤسسات التعليمية. ويبدو أن ما يفرض من بحوث على المدرسين لا مكان له في جامعة أ ب ت، لا سيما أن عقد أي مدرس لا يكون أداءه جيداً في التدريس، يمكن إنهاؤه بكل سهولة. وتحتاج الجامعة، بدلاً من ذلك، إلى تعديل فلسفات الأكاديمية بشكل أو بآخر، وإلى أن لا تحاول التركيز على كل من البحوث والتدريس معاً. وسوف تتمكن الجامعة من ترسيخ مقاربتها حيال تراكم الموارد أيضاً إذا حددت رؤيا أوضح عن الأكاديميين وطلابهم.

ولهذا فإن مجلس الأمناء الآن، وبشروعه في البحث عن رئيس جديد يسهم في تحديد وجهة مسار استراتيجي مناسب ويوجّه الجامعة نحو التطبيق الناجح للخطة الاستراتيجية التي ستحدد تلك الواجهة، يعرف موقع الجامعة بالنسبة لسوقها ومدى قدرتها على المنافسة. كما أن على المجلس، قبل الشروع في بحثه عن الرئيس الجديد، أن يعيد النظر في أهدافه واستراتيجياته مستقبلاً وربما راجعها وفقاً لبعض المعلومات التي توافرت له بعد ذلك نتيجة إتمامه أداة القياس.

عرض إجراءات خفض التكاليف لتخفيض مجمل التكاليف وتكاليف

تدريس المقررات

يبدو غريباً أن يستهدف مجلس الأمناء تدريس المقررات الأكاديمية كمجال من أجل خفض التكاليف. فالمعتاد أن تبدي الكليات والجامعات تفهماً لأهمية دعم الأنشطة الأكاديمية، لأن نقل المعرفة هو إحدى المهام الأولى لأي جامعة. غير أن بعض الجامعات يخفض فعلاً عدد المقررات التي يقدمها اعتقاداً منها بأن رواتب المدرسين والمدرسين المساعدين مرتفعة أكثر من اللازم (فتعمد، مثلاً، إلى إنهاء عقد مدرس مثبت ومتفرغ وراتب عالٍ والتعاقد مع مدرس جديد يحمل شهادة الدكتوراة براتب أقل بكثير). ويكون أثر هذا في نفوس المدرسين بالطبع تضاؤل الثقة والولاء وخفض الروح المعنوية والحافز على العمل - وكلها ثبت أنها تكاليف إضافية على كاهل المؤسسة في المدى البعيد.

ويجب أن تطبق إجراءات خفض التكاليف بتسويق متأن لتفادي القيام بخفضات في ميادين تحقق بالفعل السمعة الحسنة والنوعية العالية ومعدلات الالتحاق المرتفعة في المستقبل. فإجراء خفض في ميزانية رواتب المدرسين المساعدين، مثلاً، قد يدفع الكلية إلى تقديم شعب أقل في أي من عروضها الخاصة بالصفوف الدراسية، لكن إذا طبق ذلك بهذا الشكل فسيكبر حجم الشعبة. وقد ينطوي هذا على أثر سلبي يتمثل في تراجع سمعة المؤسسة بأنها في عملياتها تركز أولاً على طالب العلم، وهبوط مستوى النوعية بسبب تراجع نشاط التفاعل مع الطلبة، وانخفاض الروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بسبب تزايد مهامهم الأكاديمية. وهذه كلها مخاطر من شأنها أن تسهم، إذا تفشت في جميع حقول المدينة الجامعية، في نقل موقع الكلية المعنية إلى منطقة أكثر عرضة للمخاطر.

كما تبين أن إجراءات خفض التكاليف يمكن أن تحوّل مسار التوجّه الفلسفي للكلية بعيداً عن المستهلك واقترباً من المورد. وفي حالة جامعة أ ب ت نجد أن بإمكانها توفير الأموال بزيادة المهام والتوجيه لأعضاء الهيئة التدريسية وخفض عدد الموظفين الذين يؤدون هذه الخدمات. وستتخفف بذلك تكاليف التوجيه الأكاديمي طبعاً بتحويل هذا العبء إلى المدرسين.

وتؤدي إجراءات خفض التكاليف أيضاً إلى نشر البيروقراطية في المؤسسة بإدخال عدد هائل من الإجراءات للتحكم في التكاليف. وهنا أيضاً قد تصبح جامعة أ ب ت أقل توجّهاً نحو موقع المستهلك إذا أدت تلك الإجراءات إلى تضائل الشعور بالجو الأسروي الذي يحمله الطلاب تجاه إدارتهم ومدرسيهم. وخلاصة القول، إن إجراءات خفض التكاليف من شأنها أن تبعد الكليات عن توجّه المستهلك وقد تقلص في الواقع قاعدة مواردها إذا لم تتم إعادة استثمار الأموال في عمليات الجامعة التشغيلية. وقد تبدو هذه الاستراتيجية البارزة حديثاً (مينتسبرغ، 1987)، والمنطلقة من رغبة مجلس الأمناء في خفض التكاليف العمليّاتية للجامعة، أنها تحوّل جامعة أ ب ت دونما دراية إلى جامعة تخصص من حيث النموذج، مع أن هذا بالتأكيد لم يكن نية المجلس. وقد تكون هذه هي الحال إذا تمخضت إجراءات الخفض عن تقليص أعباء التكاليف عن كاهل المؤسسة مترافقاً بعملية إعادة تخصيص الموارد من البرامج الأدنى مستوى إلى البرامج المتميزة. وضمن نموذج الكليات والجامعات التخصصية، لا يمكن إلا لقلّة من البرامج المتميزة أن تستوعب غالبية الطلبة في الجامعة. وفي حالة أ ب ت، يمكن أن تشكل برامجها الخاصة بمنح شهادات مهنية مثل تلك البرامج.

وتتوزع جامعات التخصص، كما أسلفنا في الفصل الثاني، جزئياً بين المنطقتين 1 و 2 (على النموذج) بسبب تركيزها على عرض برامج محدودة لجزء (أو موقع) من السوق الإجمالية. وقد يكون هذا خياراً مقبولاً في المدى القصير بالنسبة إلى جامعة أ ب ت. غير أن هذه الاستراتيجية، في المدى البعيد، قد تؤدي إلى زيادة المخاطر بنقل (موقع) الجامعة إلى المنطقة الأكثر اضطراباً.

زيادة العائدات من غير الرسوم الدراسية (الهبّات والمنح وعطاءات الخريجين)

من الواضح أن هذا هدف مهم ويتصدى مباشرة لمسألة توسيع قاعدة الموارد للجامعة. كما أنه يركز على بعض جوانب الضعف في جامعة أ ب ت. وقد أشار تحليلنا لهذه الجامعة أن نقاطها كانت متدنية في مجالات الموارد الثلاثة: الهبات

والمِنح وعطاءات الخريجين (كان متوسط تسجيل النقاط لكل مجال 2.33)، وكان مجالاً العطاءات والمِنح متدنيين للغاية. والسؤال الكبير بالنسبة إلى جامعة أب ت يتعلق بأنواع الاستراتيجيات التي تحتاجها كي تتجح بقدر أكبر في اجتذاب المزيد من المنح للبحوث والمزيد من الهبات الكبيرة وعطاءات الخريجين، شرط أن يكون خيارها الاستراتيجي المناسب هو الاقتراب من موقع الجامعة التخصصية.

إن أثر هذا التحول في فلسفة الجامعة أثر هائل. فليس المدرسون جميعاً ناجحين كمقدمي طلبات للحصول على منح، وفي المؤسسات التدريسية لا يرغب الكثير من أعضاء الهيئة التدريسية حتى في أن تكون لهم علاقة بالمنح. فاستدراج المنح فن، وتشهد أي كلية أو جامعة بحوث ناجحة بأن الأمر يحتاج إلى توافر أساتذة يهتمون بإجراء بحوث جديرة بالمنح، أو أن لهم باعاً مشهوداً بإجراء بحوث جديرة بالمنح، وأن يكونوا معتادين على كتابة مثل هذه البحوث وناجحين في ذلك وفي الحصول على تمويل لها. يضاف إلى هذا أن أساتذة كهؤلاء يحصلون على أعلى المرتبات ويتطلعون بالطبع إلى توافر مستويات عالية في أداء جامعتهم على صعيد السوق أو أفضل من ذلك إذا هم قرروا الانضمام إلى كلية أو جامعة معينة. وتُظهر هذه المسائل بوضوح أن الكلية أو الجامعة إذا قررت الانتقال إلى موقع استراتيجي جديد فإن ذلك يقتضي توافر مهارات جديدة وتوجهات أكاديمية جديدة، وعليها تغيير تركيبها البنيوي إلى حد كبير (وهذا لا يتحقق بين عشية وضحاها).

إن المنح السنوية والهبات مسألتان مختلفتان. فالأفراد والجماعات والشركات تقدم المنح للكليات والجامعات لأنها تؤمن إيماناً عميقاً بنوعية وقيمة برامج أكاديمية معينة للمؤسسة الممنوحة. وهي تدعم عادة المجالات التي تتميز بها المؤسسة، حيث ضمانها نمو هذه المجالات ودعمها المستمرين من المسلمات أصلاً. وهذا مثال واضح على عمل إحدى قوى السوق ميدانياً

في الكليات والجامعات. ولكي تحقق المؤسسة النجاح في ترسيخ برامجها المعطاءة عليها أن تضع خطة استراتيجية تزاوج بين قوى السوق هذه وبين برامج تجسد النية الاستراتيجية للمؤسسة.

ويمكن أن تؤدي المنح أيضاً إلى زيادة توجه الجامعة نحو المستهلك وذلك برفع مستوى الاتصال بين الجامعة والمعنيين بها (من الخريجين والطلبة ورجال الأعمال المحليين). لكن الكلية أو الجامعة، المعنية بطلبها الأموال من المجتمع المحلي، قد يتعين عليها أن تتخلى عن بعض السلطة إلى ذلك المجتمع بالسماح لأعضائه بأن يكون لهم رأي في الميادين التي تعتبر مقدسة في عملية تطوير المنهاج الدراسي. وبخلاف المنح، يمكن أن تنقل المنح المؤسسة الأكاديمية إلى موقع التوجه نحو وضع المستهلك، وفي الوقت نفسه توسع قاعدة مواردها.

لكن حالة جامعة أ ب ت تشير إلى أنها أقرب في مهمتها وفلسفتها إلى وضع الجامعة الشاملة منها إلى وضع جامعة البحوث. وليس من الواضح لنا ما إذا كان مجلس أمنائها يدرك بأن استراتيجيته الثانية تشمل موقعين مختلفين جوهرياً فيما يتعلق بالسوق. فإن كان للجامعة أن تقلل من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها في السوق، فعلى أعضاء المجلس أن يدركوا بأنهم يتعين عليهم حتماً أن يوضحوا بجلاء كيف تتطابق المنح والهبات مع مهمة الجامعة بالتحديد الدقيق لهذه المهمة والاستراتيجية الشاملة للنموذج الجامعي الذي يرغبون في محاكاته.

تطوير البرامج أو الأساليب التدريسية التي توسع قاعدة الطلبة (ترفع معدلات الالتحاق) وتمكّن الجامعة من اجتذاب طلبة جدد

للهولة الأولى، يبدو هذا الهدف متضارباً مع الهدف الأول، ألا وهو إجراءات خفض التكاليف. لكن في وسع جامعة أ ب ت إزالة هذا التضارب الظاهري إذا انتهجت أسلوب التقليل من البرامج غير الفاعلة أو إلغائها وتسخير الأموال المتوافرة عن ذلك في تنمية برامج فاعلة أو تطوير برامج جديدة. ومن شأن هذا

الهدف والاستراتيجيات المنبثقة عنه أن تساعد جامعة أ ب ت في زيادة مواردها وتعالج أيضاً السلبيات المرتبطة بمعدلات التحاق الطلبة بها. والاستراتيجيات المحتملة هنا ذات فرعين: الفرع الأول يتطلب زيادة عدد البرامج والشهادات والتخصصات والتفرعات الدراسية الأكاديمية لاجتذاب نوعية جديدة من الطلاب. والفرع الثاني يتطلب تطوير نظم أداءية جديدة للتدريس من قبيل التعليم غير المباشر (باستخدام الحاسوب) والمدن الجامعية التابعة لها.

وفيما يتعلق بتطوير برامج جديدة، نجد أن لجامعة أ ب ت فرصة لا لكي توسع قاعدة مواردها فحسب، بل لتصبح أيضاً مؤسسة ذات توجه أوضح نحو المؤسسات المستهلكة بإشراك خريجها وطلبتها والمجتمع المحلي في تطوير مناهج دراسية جديدة. وبما أن مجلس أمناء الجامعة يقوم الآن بتغيير عملية التطوير الخاصة بالمناهج الدراسية من العملية الاعتيادية التي تجري من الأسفل إلى الأعلى، إلى عملية تبدأ من الأعلى إلى الأسفل (أو من القاعدة إلى القمة ومن القمة إلى القاعدة)، فإن مصدر معظم التغييرات في المنهاج الدراسي قد يتحول من عضو الهيئة التدريسية وأوثق الأشخاص صلة بالمستهلك إلى القسم أو الكلية أو لجنة موسعة تضم فروع الجامعة كلها، وهو ما يخفف توجه جامعة أ ب ت نحو المستهلك. وبالتالي فإن النصح الرشيد لمجلس الأمناء هنا هو دعوته إلى إعادة التفكير في استراتيجيته.

وفيما يخص النظم الجديدة المتعلقة بتطبيق البرامج يمكن لهذه الجامعة أن تؤثر بشكل مباشر في قاعدة مواردها عن طريق:

- التوسع في استخدام المنشآت الراهنة القائمة بالفعل (يمكن التوسع في برمجة الصفوف، مع أن هذا غير مذكور في حالة الجامعة، بحيث يشمل العمل في ساعات أو أيام خارج الدوام كعطل نهاية الأسبوع وساعات الصباح المبكرة وساعات المساء المتأخرة)،
- التوسع في النطاق الجغرافي كالمدن الجامعية أو قاعات الدرس التابعة لها، وربما استعين في ذلك باستخدام تقنيات التعلم عن بعد،

• استخدام التكنولوجيا أو طرق تدريسية بديلة للوصول للطلبة بشكل غير متزامن، مثل التدريس المعتمد على المواقع الالكترونية (الانترنت) والتعلم التعاقدى ومنح الساعات الدراسية على أساس الاختبار،

• إقامة مشروع مشترك مع كليات وجامعات أخرى لعرض برامج أ ب ت في المدن الجامعية لشريكاتها،

• استنباط طرق تتحرك في الاتجاهين الأمامي والخلفي بالعمل مع المدارس الثانوية ومجالات الأعمال المحلية لعرض مقررات أ ب ت في منشآتها، وربما شمل ذلك إعداد مقررات حسب الطلب لتلبية حاجات محددة للمستهلك.

قد يؤدي معظم الإجراءات الآتفة، إن لم يكن كلها، إلى زيادة توجّه جامعة أ ب ت نحو المستهلك (لأن الجامعة تركز أصلاً وبشكل خاص على التدريس)، وذلك بزيادة أهمية التدريس، وزيادة أثر أصحاب المصلحة من خارج الجامعة في مستوى أداء المنهاج الدراسي واحتمال خفض مستوى البيروقراطية بالتقرب إلى الزبون. وخلاصة القول إن التوسع في نطاق البرامج الأكاديمية ورفع سوية تطبيقها قد يسهمان في توسيع قاعدة الموارد لجامعة أ ب ت كما يرجح أن يزيد من توجهها نحو المستهلك.

ويمكن لتطوير البرامج الأكاديمية والتوسع فيها أن يقتربا بجامعة أ ب ت إلى نموذج الجامعة الشمولية. لكن قد يتعين على الجامعة أن تطور استراتيجيات من شأنها زيادة الموارد الرأسمالية لتمويل عمليات التوسع، وربما تعين عليها أيضاً إعادة النظر في بعض خططها الخاصة بخفض التكاليف التي ذكرناها آنفاً.

ومن الخيارات الاستراتيجية الأخرى لجامعة أ ب ت الجمع بين طريقتي تطوير البرامج وإحداث نظم تدريسية تطبيقية جديدة يمكن أن تتطوي على دفع الجامعة نحو نموذج جامعي ناشيء. في مثل هذا الاحتمال المثير تستطيع جامعة أ ب ت أن تستحدث جامعة مهجّنة بالجمع بين أحد نماذج الجامعة التقليدية

بتعليمها المستند إلى أسلوب السبورة والتلقين النظري، وبين البرامج التعليمية خارج نطاق المدينة بالجامعة والتي تستند إلى الإفادة من التكنولوجيا. ويمكن ضمن هذا الإطار أن تظل العناصر التقليدية في جوهر عمل الجامعة، كما ارتأى تومبسون (Thompson) (1967)، في حين يمكن للعناصر الحديثة والطلعية أن تعمل على نسق فرق ذاتية الإدارة. وفي المجمل، تقتضي هذه الاستراتيجية موارد أقل من أن تصبح جامعة شمولية وتتيح لمجلس الإدارة حرية اختيار البرامج التي سيُبقِيها جزءاً من جامعة «الفنون الحرة» والبرامج التي سيجعلها منفصلة مستقلة، أو ما قد يسميه تكتل مختلط من ميادين الأعمال التجارية: «وحدة أعمال استراتيجية».

استنتاجات حول أثر استراتيجيات مجلس الأمناء

حُكِمَ على أهداف واستراتيجيات مجلس الأمناء التي توارثها الرؤساء السابقون لجامعة أ ب ت بالفشل لأنها لم تدفع الجامعة قدماً إلى الأمام بوضوح نحو نموذج جامعي محدد أو موقع محدد أو توجه استراتيجي محدد. ورغم أن المجلس لم يدرك الأثر الحقيقي لهذا الوضع، فمن الواضح أن الأهداف المقترحة الثلاثة تنطوي على أعمال متضاربة حين تُدرَس من منظور السبيل الذي يمكن أن تدفع فيه هذه التغييرات موقع الجامعة المذكورة في السوق. يضاف إلى ذلك أن الرئيسين الأول والثالث اللذين تعاقد معهما مجلس أمناء الجامعة كانا على ما يبدو يتفهمان في السر هذا التناقض الظاهري لأن كلا منهما اختار أن يتبع تكتيكاً واحداً لا غير.

والمفارقة الكامنة في ذلك هي أن الرئيس هيليارد اختار عامداً متعمداً وجهةً استراتيجية للجامعة انطلقت بها دونما قصد نحو نموذج التوجه إلى موقع المستهلك، وربما حتى إلى توجه من النوع الناشئ أو المدفوع بقوى السوق والمذكور في الفصل الثالث. وقد استغل في إدخاله برامج لدراسة الفنون الحرة لمرحلة الدراسات العليا، السمعة القوية لبرامج الجامعة لمرحلة الدراسة الجامعية وموارد المجتمع المحلي ورسخ بذلك سمعة الجامعة، غير أن نجاحه في رفع نسبة

الطلاب الملتحقين تعرقل بسبب عجزه عن السيطرة على التكاليف في الوقت نفسه. فتطوير البرامج، كما أشرنا سابقاً، يقتضي استثمار الموارد وقد عجز الدكتور هيليارد عن تحقيق كلا الهدفين في آن معاً. والنمو، من حيث الإدارة الاستراتيجية، يتطلب الاستثمار في البنى التحتية ورأس المال البشري وبالتالي فإن اتخاذ إجراءات لخفض التكاليف (ما لم يحصر المرء اهتمامه في أمور تافهة كالعناية بمظهر مكتب الدكتور هيليارد) يتعارض مع استراتيجيات النمو.

تحديد الأطر الاستراتيجية التنافسية والمقاربة الاستراتيجية في السوق

في الفصل الرابع طرحنا الفكرة القائلة بأن الكليات والجامعات تتنافس فيما بينها على أساس إما الكلفة المنخفضة أو التفاضل ضمن قطاع عريض أو محدود من قطاعات السوق، وبأن مقاربتها النسبية للسوق تتفاوت بين مقاربة اقتحامية للغاية (رائدة Prospectors) وبين مقاربة سلبية (متجاوبة Reactors).

كما طرحنا الفكرة القائلة بأن الكليات والجامعات تتنافس في الوقت نفسه ضمن مواقع السوق وفيما بينها استناداً إلى مواقعها النسبية ومستوى المنافسة ضمن هذه المواقع. وفي وسع الكليات أن توضح وضع مواقعها مقارنة بمنافسيها ضمن الموقع الواحد بإحدى هاتين الطريقتين:

تحديد أطر الاستراتيجية التنافسية

- 1 - أن تصبح جامعة تكلفة منخفضة أو ذات موقع تفاضلي أقوى من منافسيها.
- 2 - أن تصبح أكثر اقتحامية في استراتيجيتها (فئة المحللين أو الرواد) من منافسيها.

تحديد أطر استراتيجية تنافسية ذات صلة ضمن جامعة أ ب ت

تبدأ المرحلة الأولى من هذه العملية بإعداد قائمة بأسماء المؤسسات المنافسة مباشرة ضمن موقع إحدى الكليات في السوق، أو المؤسسات الأقرب إلى موقعها على الخارطة ثنائية الأبعاد. ولإعداد هذه القائمة يتعين على الكلية أو الجامعة

أن تنطلق من تحديد طبيعة ميدانها التنافسي. ويمكن تحديد طبيعة هذا الميدان ضمن موقع السوق من خلال مجموعة من المتغيرات ومنها الحدود الجغرافية أو تقارب المكان، والبرامج الرئيسية والسمعة النسبية (ربما كما يحددها دليل كليات خارجي)، والموارد المالية والرسالة التعليمية والدراسة السكانية – النفسية للزبون (الطالب) وسعة نطاق البرامج وعمر المنشأة.

وحيث يحدد مخططو الجامعة طبيعة ميدانها تصبح جاهزة لتحديد تصنيف منافسيها. ويشير بيرس Pearce وروبينسون Robinson (2000) على إداري الجامعات أن يدرسوا العوامل التالية لدى قيامهم بعملية التمييز ما بين المتنافسين:

- معرفة الأسلوب الذي تحدد به الكليات أو الجامعات الأخرى في المواقع ذاته السوق الذي تنتمي إليه،
- تحديد مدى التشابه النسبي للمكاسب التي يحصل الطلاب عليها من برامج وخدمات الكليات أو الجامعات الأخرى،
- تحديد مدى التزام الكليات والجامعات الأخرى بمتطلبات السوق التي تحتضن موقع كل منها. هل تنوي البقاء في ذلك الموقع أو تهدف إلى ذلك في المدى البعيد (أي، هل ترغب الجامعات الصغيرة في أن تظل صغيرة أو في أن تغير موقعها في السوق؟) أم أنها تخطط للتحويل بهذا الموقع إلى موقع آخر؟

ويحذر بيرس Pearce وروبينسون Robinson أيضاً من مغبة ارتكاب الأخطاء المتكررة التي يقع فيها الكثير من كبار الإداريين وهم يعكفون على تحديد منافسيهم. ومن هذه الأخطاء، التركيز على المنافسين المعروفين، والفشل في الوقت نفسه في البحث عن منافسين جدد ووافدين محتملين إلى الموقع ذاته ضمن السوق، والمبالغة في التركيز على المنافسين الكبار والتقليل، في الوقت ذاته، من شأن الصغار إلى الحد الأدنى، واستبعاد المنافسين الدوليين أو داخل البلاد، والتوقع أن يُبقي المنافسون على استراتيجياتهم الحالية ويخطئوا في قراءة التغيرات في تلك الاستراتيجيات، والتركيز على الموارد الملموسة للمنافسين

(الموجودات المالية وعدد الطلاب إلخ..) وإهمال الموارد غير الملموسة (نوعية الأفراد العاملين) والافتراض المسبق بأن جميع الكليات في الموقع تتأثر بالتساوي بعوامل البيئة الخارجية، بمعنى أنها تواجه الأخطار والفرص ذاتها.

وحين يفرغ المخططون من عملية تحديد المنافسين، تأتي المرحلة الثانية من التحليل التي تشمل إعداد ورقة بيانات تحوي معلومات عن المؤسسة المنافسة القريبة أو الداخلة في حلبة التنافس بما في ذلك تكاليف الدراسة ووصف موجز عن الكلية أو الجامعة المنافسة ومعدل التحاق الطلاب وعدد الشهادات والشهادات الأعلى ومعلومات أخرى يعتبرها الطالب ذات صلة بالمسألة لدى تمييزه بين الكليات القائمة على إما التكلفة المنخفضة (من قبيل عرض حوسومات على معدل التكاليف الدراسية) أو استراتيجية تفاضلية (من قبيل شروط الالتحاق والسكن وجودة برامج الشهادات والأنشطة خارج المنهاج (كومت Comte ووايت White، 1999) انظر الجدول 1-5 كمثال على ذلك.

والمرحلة الثالثة هي المرحلة التشخيصية للتحليل الخاص بتحديد المواقع، وتنطوي على اتخاذ قرار في شأن الموقع المناسب للكلية أو الجامعة المعنية من حيث نسبة التكاليف والموقع التفاضلي. وعلى الرغم من أن الجدول 1-5 غير مكتمل إلى درجة التحليل التام، فمن الواضح أن جامعة نورثيرن كينتاكي هي مؤسسة (الإنتاج) منخفضة التكاليف في المجموعة، لأنها تعرض أقل عدد من برامج الشهادات، وأقل مستوى من التكاليف الدراسية (على فرض أن هذه التكاليف خارج الولاية، بالنسبة إلى هذه المؤسسات، لا يمكن مقارنتها بمثيلاتها داخل الولاية)، كما أنها تعرض تكاليف ثابتة بمعدلات أقل إذا أخذنا في الاعتبار موقعها الجغرافي الذي يفرض على الطلاب قطع مسافات يومية للذهاب إليها والعودة منها. والأصعب من ذلك تحديد أي من الجامعتين الأخريين هي الأنسب من حيث وضعها التفاضلي نظراً لعدم توافر معلومات أكثر من هذه المعلومات المحدودة. وتعرض جامعة سنسناتي نطاقاً أوسع من برامج الشهادات، في حين تحصر جامعة ميامي اهتمامها في رعاية مصالح الطالب المقيم.

ونلفت الانتباه هنا إلى أن مسألة تحديد المواقع من منظور جامعة ميامي تتطرق إلى معالجة الفارق في تكاليف الدراسة بين الجامعتين البالغة نسبته %31 تقريباً. فهل خدمات ميامي للطلبة المقيمين متفوقة على خدمات جامعة سنسناتي لتبرير الفارق التفاضلي في التكاليف الدراسية، أو أن هناك عوامل ملموسة أو غير ملموسة أخرى تقتضي فرض تكاليف أعلى في نظر الطلاب؟ هل تمتلك موارد أكبر أم أن توجهها أكثر ميلاً إلى وضع المؤسسات المستهلكة؟ وبما أن جامعة ميامي لا تنافس على أساس أنها منتج ذو تكلفة منخفضة في موقعها الخاص في السوق، فمن الضروري لها أن تميز نفسها بوضوح عن منافساتها الأخريات.

رسم معالم المقاربة التنافسية لجامعة أ ب ت

يتعين على قيادتي الجامعة ومخططيها الاستراتيجيين، كي يرسموا معالم مقاربتهم تجاه موقع مؤسستهم في السوق، أن يحددوا أولاً خصائص هذه المقاربة بالنسبة إلى الأنماط الاستراتيجية الأربعة التي وصفها مايلز Miles وسنو Snow (1978) والتي عرفناها في الفصل الرابع. ويمكن الإطلاع على لائحة كاملة للمتغيرات في «المورد آ Resource A». غير أن ما يحتاج المخططون إلى أخذه بعين الاعتبار ما يلي:

- تحديد المجال ومسحه،
- النمو،
- المشكلات العملية وحلولها،
- بنية التخطيط للائتلاف السائد وللتوارث الإداري،
- التحكم،
- التنسيق وحل الخلافات،
- تقويم الأداء والحفاظ عليه.

الجدول 5-1 الجامعات الشمولية العامة وكليات السنوات الأربع الكبرى
في سنسنتاني، 1997-1998

تكاليف الدراسة في الولاية	أعلى شهادة	عدد الشهادات	عدد الطلاب المتسجلين	الموصف
3918 دولاراً في العام	الدكتوراة	445	34526	4 سنوات + دراسات عليا، مهنية، تشهيلات إقامة، ذهاب - إياب
5660 دولاراً في العام	الدكتوراة	270	19562	4 سنوات + مسابعد التخرج، مهنية، أغلب الطلاب مقيمون
1800 دولاراً في العام	الماجستير	73	11473	4 سنوات + دراسات عليا، مهنية، أغلب الطلاب غير مقيمين (ذهاب - إياب)

المصدر: كومت Comte و وايت White (1999). بالإنز.

في وسع مدراء الجامعات ومخططيها استقاء معلومات من الجدول الوارد في «المورد آ» للتدقيق من أجل تحديد التوجه الاستراتيجي بمجمله للكلية أو الجامعة المعنية. تجدر الإشارة هنا إلى أنه على الرغم من أن أي جامعة لا يمكن أن تكون هي الأنسب مثالياً في إطار مقارنة استراتيجية معينة، إلا أنه ينبغي أن تكون هناك خصائص مهيمنة تقارب حدود المؤسسة المدافعة - المحللة (المدافعون - المحللون) أو المؤسسة المبادرة - المحللة (المبادرون - المحللون). والمؤسسات التي ترى أنها تجمع ما بين صفات المدافعين - المبادرين، وربما أيضاً شيئاً من خصائص المحللين، يجب أن تتقبل أنها تملك أيضاً خصائص المتجاوبين.

وبعد الفراغ من تحديد المقاربة الاستراتيجية للجامعة، يجب جمع البيانات عن المنافسين ضمن موقع السوق عن طريق المنهج 1 في اللائحة الأسبق تحت عنوان «تحديد الاستراتيجية التنافسية». وباستخدام لائحة التدقيق المذكورة في الجزء الأول، يصبح في الإمكان عندئذ صياغة مقارنة إجمالية تجاه كل من المنافسين الآخرين. ومن ثم تضاف هذه المعلومات إلى صفحة البيانات الخاصة بالمؤسسة المنافسة والمعرضة في الجدول 5-2.

الجدول 5-2: الاستراتيجية والمقاربة الانتقافية للجامعات الشموالية العامة وكليات السنوات الأربع الكبرى

لولاية سنيناتي، 1997-1998

رسمي الدراسية في الولاية	أعلى درجة	عدد الدرجات	عدد الطلاب اللتحقين	الوصف	
3918 دولاراً في العام	الدكتوراة	445	34526	4 سنوات + دراسات ما، مهنية، سكنية، زهاب - إياب، تفضيلية - مداقة.	جامعة سنيناتي
5660 دولاراً في العام	الدكتوراة	270	19562	4 سنوات + دراسات عليا مهنية، أغلب الطلاب مقيمون، تفضيلية - تحليلية.	جامعة ميامي
1800 دولار في العام	الماجستير	73	11473	4 سنوات + دراسات عليا، مهنية، أغلب الطلاب زهاب - إياب تكلفة منخفضة - رائدة	جامعة نورثرن كنتاكي

استناداً إلى كومت و وايت (1999). للإيضاح، عممنا إلى طرح فرضيات في شأن المقاربة الاستراتيجية لكل جامعة والتي لا تدل عليها مواد الحالة التي أوردتها الباحثان عام 1999.

تحديد الاستراتيجية التنافسية والمقاربة التنافسية لجامعة أ ب ت

كانت أ ب ت تعتبر نفسها جامعة محلية ولذلك حددت مجالها على أساس جغرافي. ونحتاج إلى جمع معلومات عن كليات خاصة محلية يبدو أنها تملك قاعدة موارد أوسع من قاعدة الكليات الصغيرة لكنها لا يمكن أن تعتبر جامعات شمولية حقاً، وذلك لأن الموقع الاستراتيجي لجامعة أ ب ت كان يقع قريباً من الحد الخارجي لتصنيف الكليات الصغيرة. وتبرز لنا هذه الحالة أن عدة كليات خاصة أخرى محيطة بجامعة أ ب ت تتفاوت في حجمها بين ألف وخمسمئة طالب إلى ثمانية عشر ألف طالب. وبما أن أ ب ت تضم ثمانية آلاف طالب، فقد يستبعد المرء من التحليل المؤسسات التي هي أصغر بكثير أو أكبر بكثير من حيث الحجم، كالجامعات التي لا يبلغ عدد طلابها الخمسة آلاف أو التي يتجاوز فيها عددهم الخمسة عشر ألفاً، أو التي لا تعرض النطاق النسبي نفسه من برامج الشهادات (استبعاد الكليات التي لا تعرض سوى الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) أو الجامعات التي تعرض فائضاً من برامج شهادة الدكتوراة).

وليس هناك وفرة في المعلومات عن الجهة المنافسة في هذه الحالة، لكننا على يقين من أن جامعة أ ب ت تصنف في مجموعة الكليات الخاصة المحلية ذات الأسعار المرتفعة، لكنها تجري حسومات على هذه الأسعار كي تظل قادرة على التنافس نوعاً ما في مجال الأسعار. ومن حيث المعلومات المتوافرة من صفحة البيانات، تتمتع جامعة أ ب ت بوجود توازن بين عدد الطلاب المقيمين والمرتحلين منها وإليها يومياً وبأوسع نطاق من البرامج داخل المدينة الجامعية في المجالات المهنية (الأعمال، التعليم، القانون والهندسة). وتبدو بدايات صفحة البيانات التنافسية مشابهة للجدول 3-5.

الجدول 5-3 جدول بيانات تناقصية لجامعة أ ب ت

رسوم الدراسة السنوية في الولاية	أعلى شهارة	عدد الطلاب المنتسبين	الوصف
أقل من 20 ألف دولار	الدكتورة	8000	4 سنوات + دراسات عليا التخرج، مهنية، تقنية، درجة في الفنون الحرة، تجمع بين الطلاب القيمين والمرتحلين يومياً.
15800 دولار	الماجستير	5000	4 سنوات دراسية للتخرج، علوم، أغلب الطلاب مقيمون
17800 دولار	الدكتورة	12000	4 سنوات + دراسات عليا، مهنية، أغلب طلابها مرتحلون (ذهاب - إياب)

استناداً إلى كومت و وايت (1999). للإيضاح، عمدنا إلى طرح فرضيات عن الجامعتين المتنافستين أ و ب لم يرد عرضها في الحالة التي يوردها الباحثان.

ويمكننا، بمعلومات محدودة، أن نجزم بأن جامعة أ ب ت ليست المنتج منخفض التكاليف ضمن هذه المجموعة وبأنها تبدو أقرب إلى الجامعة التفاضلية، نظراً إلى تركيزها على البرامج الدراسية المهنية و «النخبة» من برامج الفنون الحرة ودرجاتها الأكاديمية. ولا ندري حتى الآن كيف تتوافق هذه البرامج مع البرامج المنافسة للجامعات الأخرى لذلك لا نعرف الجامعة المتفاضلة إلى أعلى درجة.

ومن حيث المقاربة التنافسية لجامعة أ ب ت تجاه السوق، في وسعنا أن نستنتج عموماً أنه نظراً إلى حالة الاضطراب في مسألة اختيار الرئيس والافتقار إلى توجه استراتيجي واضح للجامعة في آراء أعضاء مجلس إدارتها، فقد كانت الجامعة ذات طبيعة متجاوبة في مواقفها. وفي وسع المرء أن يستشرف بالرؤية البعيدة الخصائص الاستراتيجية التالية لجامعة أ ب ت:

تحديد المجال ومسحه (محللة)

- حافظت الجامعة عموماً على مجموعة مستقرة من البرامج، لكن، بسبب إدارة الرئيس هيليارد، غامرت في وضع برامج نخبوية جديدة لنيل شهادات مختلفة تربط تلك البرامج بمقتضيات المجتمع المحلي.

النمو (محللة)

- تحقق النمو، مع أنه بأقل قدر، بفضل تطوير برامج جديدة في الأسواق الحالية - مرة أخرى، برامج الشهادات النخبوية.

المشكلات التشغيلية وحلولها (مدافعة - رائدة)

- يجري تحديث التكنولوجيا يجري تحديثها لتواكب الاتجاهات المعاصرة (رائدة): لكنها لا تستخدم من أجل تطوير البرامج (مدافعة).

- لا تستخدم التكنولوجيا لتحسين الكفاءة. تسجيل الطلبة والأنظمة الأخرى تعتمد أسلوب التدوين على الورق. الموظفون يدفعون قدماً نوعية الأنظمة من قبيل إقامة علاقات ودية مع الطلبة (مدافعة).

الائتلاف السائد والتتابع الإداري (مدافعة)

- الإداريون دون مستوى الرئيس يترقون من خلال المراتب ويبقون في المؤسسة لوقت طويل.

التخطيط (متجاوبة)

- مع أن الدكتور هيلارد كان يتمتع ببعده نظر، فلم يكن ظاهراً أن أيأ من المقاربات الثلاث للتخطيط قد جرى استخدامها.

البنية (مدافعة)

- بنية مؤسساتية عاملة تتصف بتقسيم مكثف للعمل.

التحكم (مدافعة)

- يعتمد على الميزانية ومساره من الأعلى إلى الأسفل، رغم أن أنظمة التحكم العاملة هنا غير واضحة بالضبط.

التسييق وحل الخلافات (مدافعة)

- يتم اتخاذ القرارات عبر سلسلة من المناصب الإدارية سواء كانوا نواب الرئيس أو الرئيس.

تقويم الأداء والحفاظ على مستواه (مدافعة)

- يعتمدان على الميزانية وعدد الطلاب المسجلين (المنتسبين) مقارنة بالأداء في الماضي.

يتضح لنا إجمالاً أن جامعة أ ب ت لها خصائص المؤسسة المدافعة في المقام الأول، مع أنها في مجال السوق والنمو تظهر خصائص أقرب إلى المؤسسة المحللة. وإذا عدنا إلى الجدول 3-5 لاستخلصنا أولاً المعلومات التي تشير إلى أن أ ب ت مؤسسة تفاضلية - مدافعة، ومن ثم نحاول تحديد معالم الاستراتيجية والخصائص التنافسية لمنافسيها (الجدول 4-5).

الجدول 4-5: جدول بيانات تنافسية لجامعة أ ب ت فيما فيها استراتيجية وأساليب تنافسيان

الاستراتيجية	رسوم الدراسة السنوية في الولاية	أعلى شهادة	مسدد السجلات المتحقيقين	الوصف
تنافسية، منعزلة	أقل من 20 ألف دولار	الدكتوراة	8000	4 سنوات + دراسات عليا، مهنية، درجة في الفنون الحرة العجوبة، سكنية، تنقلية (ذهاب - إياب)
تكاليف منخفضة، معالجة	15800 دولار	الماجستير	5000	4 سنوات دراسية للتخرج، علوم، أغلب طلابها مقيم.
تكاليف منخفضة، متجاوية	17800 دولار	الدكتوراة	12000	4 سنوات + دراسات ما بعد التخرج، مهنية، أغلب طلابها مرتحل (ذهاب - إياب)

استناداً إلى كومت و وايت (1999) للإيضاح، طرحت اقتراحات عن المنافستين آ و ب لم ترد في وصف الحالة المروضة.

ويشير تحليلٌ لهذه المعلومات الإضافية إلى أن جامعة أ ب ت يتحدد موقعها على الوجه الأمثل باعتبارها مؤسسة تفاضلية ومدافعة في آنٍ معاً. (بنقاط تسجيل بين 23 و 30) في الشكل 4-1 الذي يشرح النموذج الثلاثي الأبعاد للكليات والجامعات في عصر المعلومات.

تقويم الموقع الحالي في السوق

يتعين على إداريي ومخططي الجامعات، لدى تصديهم لتقويم موقع مؤسساتهم الحالي في السوق، أن يطرحوا على أنفسهم سؤالين:

1. هل نحن راضون عن الموقع العام لمؤسستنا في السوق (كما تحددده مواردنا وفلسفتنا) مع اعتبار المخاطر المتعلقة بهذا الموقع؟
2. هل نحن راضون عن موقع مؤسستنا في السوق (كموقع تجاري) مقارنة بمواقع منافسينا (المقاربة التنافسية والخصائص)؟

يتطرق السؤال الأول إلى تقبل المؤسسة موقعها في السوق مع الأخذ في الاعتبار نمط الجامعة المحدد الذي تتوافق معه والخطر المرتبط بموقعها المحدد. وعلى المؤسسات أن تختبر مدى تحمل كل منها للمخاطر، بصرف النظر عن وضعها في موقع السوق، وأن تتأكد مما إذا كانت مرتاحة لوضعها الراهن. ويبدو أن المؤسسات المدافعة أقلها تحملاً للمخاطر، في حين يبدو أن نظيراتها المبادرة (الرائدة) تنتعش وتزدهر على الفوضى (بيترز، 1987). وفي الحالة التي نعرضها، تجد جامعة أ ب ت نفسها قريبة نوعاً ما إلى قطاع الكليات الصغيرة وتقترب منها أكثر فأكثر كل عام مع استمرار الانخفاض في معدلات الطلبة الملتحقين. وتزيد هذه القاعدة من الموارد المتضائلة مخاطرها من خلال الانتقال بهذه الجامعة في اتجاه المنطقة 1. وبوصفها مؤسسة مدافعة ومنافسة يبدو مجلس إدارتها ضعيفاً من حيث تحمل المخاطر وقرّر ضمناً أن هذا الخطر

الإضافي لا مبرر له، مع أن أعضائه لم يدرسوا المكاسب الكامنة المتحصلة من التنافس في موقع السوق هذا. وعلى المجلس أن يتحرك لهذا السبب نحو اتخاذ الخطوة التالية، ألا وهي إعادة تحديد موقع الجامعة في حلبة السوق.

ويطرح السؤال الثاني حين تكون الكلية أو الجامعة مرتاحة للمخاطر المرتبطة بوضعها في السوق، وتعالج مسألة المقاربة والخصائص التنافسية للمؤسسة مقارنة بالموقع في السوق. وإذا كان لمجلس إدارة أ ب ت قدرة أكبر على تحمل المخاطر، ففي وسع أعضائه عندئذ دراسة التكاليف والمكاسب المحتملة والمتعلقة بالتنافس كجامعة تفاضلية - مدافعة. وقد تكتشف الجامعة بعدئذ أن لها، في مجالها الجديد، أكبر عدد من برامج الشهادات. وسيسمح هذا الوضع للجامعة أن تصبح أكبر مؤسسة تفاضلية في موقع السوق وبالتالي أن تحدث ميزة تنافسية مستدامة يمكن حمايتها بسهولة، نظراً لخصائص أ ب ت كجامعة مدافعة.

وإذا أدركت هذه الجامعة أن برامجها أكثر تكلفة من طاقتها، فبوسعها تحويل استراتيجيتها إلى وضع المنتج ذي التكلفة المنخفضة نظراً لقاعدة مواردها الأوسع ولأن المؤسسات المدافعة تركز على الإجراءات الخاصة بخفض التكاليف. وبصرف النظر عن المقاربة التنافسية في موقع السوق، ستقبل جامعة أ ب ت موقعها هذا مجازفة بزيادة المخاطر، وبذلك تصبح «السمكة الكبيرة في البركة الصغيرة».

وكما عرضنا في الفصل الرابع، تتطلب المنافسة داخل المواقع أن لا تحصر الكليات والجامعات نفسها وسط السلسلة المتواصلة من الاستراتيجيات التنافسية في موقعها داخل السوق، بل عليها أن توجد موقعاً متميزاً بوضوح بين منافسيها ومن ثم تحدد جامعة أ ب ت وضعها الاستراتيجي في موقعها بالنسبة إلى منافسيها باستخدام جدول البيانات التنافسية، كما تحدد أسلوب إيضاح وضعها في القطاع (المناسب) من الصناعة (التنافسية) بطريقة تفصلها عن غيرها من المؤسسات المماثلة.

اختيار وضع جديد

على الكليات والجامعات التي تقرر إعادة تجديد مواقع مؤسساتها أن تدرس أوضاعها وتحدد النموذج الجامعي الذي من شأنه أن يقلل المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة إلى مستوى كافٍ (كنقلها من المنطقة 1 في اتجاه المنطقة 3). وفيما يتعلق بإعادة تحديد الموقع لجامعة أ ب ت، فإن أمام مجلس إدارتها عدة خيارات من شأنها أن تقلل المخاطر التي قد تواجهها نظراً لموقعها الحالي في السوق (نقلها بشكل أكثر ثباتاً إلى المنطقة 2 وربما إلى المنطقة 3):

- التوسع في قاعدة مواردها والانتقال نحو نموذج الجامعة الشمولية أو موقعها أو حتى نحو نماذج جديدة.
- التوسع بشكل كبير في قاعدة مواردها وتوجهها الأقرب إلى المؤسسات الموردة والانتقال أيضاً في اتجاه جامعة البحوث - 1 أو موقعها أو في اتجاه نماذج جديدة.
- التوسع في توجهها الأقرب إلى المؤسسات المستهلكة وأن تصبح نموذجاً جامعياً ناشئاً بإيجاد موقع جديد.

وينبغي أن تتقرر إعادة تحديد الموقع بالنسبة إلى جامعة أ ب ت، أو أي مؤسسة مماثلة، من خلال عملية تخطيط استراتيجي (راجع دولنس وراولي ولوجان، 1997). هذه العملية تحدد للجامعة أبرز المؤشرات على سير الأداء وتقوم الظروف المحيطة بها خارجياً وداخلياً وتوافق بين نواحي القوة والفرص وتنتقي الاستراتيجية، أو الاستراتيجيات، والأهداف التي هي الأنسب لكل من رسالة الجامعة وموقعها في السوق. ويمكن تعديل هذه المنهجية لتناسب أي نمط تنافسي جامعي (مدافع، رائد، محلل) لأن التخطيط عنصر مهم للغاية من خصائص كل نمط. والمؤسسات المتجاوبة هي التي ستواجه أكبر المصاعب، فالتخطيط ليس هو النمط السلوكي العادي بالنسبة إلى هذا النمط من المؤسسات.

ولدى قيام المؤسسة بتحديد بدائلها من حيث أنماط الجامعات التي يمكن أن تكون مثلها، تصبح المرحلة التالية إعداد جداول بيانات تنافسية (شبيهة بالخطوة 4) من أجل المواقع الجديدة في السوق (سواء كانت عامة أم خاصة) التي تخطط تلك المؤسسة لاحتلالها. وقد يؤدي انتقال مؤسسة تعليمية ما لموقع جديد إلى تحويل مقاربتها التنافسية وخصائصها في ضوء نوعية منافسيها الجدد.

ونصح بشدة أيضاً المؤسسات الراغبة في تحويل مواقعها إلى مواقع جديدة أن تتأكد، قبل تحركها، من البدائل التي تتطلب أقل قدر من الجهد أو تكون الأنسب للمقاربة التنافسية التي تنتهجها المؤسسة والخصائص التي تتميز بها. والتفويض الناجح لتحويل وضع المؤسسة يعتمد جزئياً على مرونة هذه المؤسسة ورغبتها في التغيير وحجم هذا التغيير المطلوب (كوتر - Kotter، 1978؛ بيترز و وترمان، 1982).

وإذا حاولنا تطبيق هذه الخطوة على وضع جامعة أ ب ت، في حال قررت الجامعة زيادة قاعدة مواردها للتنافس في موقع الجامعات الشمولية أو موقع جامعات البحوث-1، فقد تجد جامعة أ ب ت أن استراتيجيتها التفاضلية واضحة البساطة مقارنة بالجامعات الخاصة الأكبر لأن هذه الجامعات تعرض مجموعة أوسع بكثير من برامج الدكتوراة. ولهذا قد لا تكون جامعة أ ب ت قادرة على الدفاع عن وضعها في السوق وربما تعين عليها أن تصبح مؤسسة محللة لكي تتمكن من تحديد الاستراتيجية (التكاليف المنخفضة أو الوضع التفاضلي) الأكثر فاعلية بالنسبة إلى موقع الجامعة الشمولية أو جامعة البحوث-1.

وربما كان التحول نحو نمط الجامعة الناشئة أو الهجينة أسهل على جامعة أ ب ت، لأن في وسعها أن تظل محتفظة بوضعها التفاضلي (برامج تخصصية)، لكن تزيد من توجهها نحو وضع الجامعة المستهلكة من خلال التحليل. ويمكن لهذه الجامعة، باعتبارها جامعة محللة، أن تكيّف عدداً من نظم الأداء التدريسي

المبتكرة التي تطبقها المؤسسات المبادرة في مجال هذه الصناعة بحيث تتلاءم مع برامجها القائمة. وبصرف النظر عن البديل المختار، يتعين على جامعة أ ب ت أن تغير جزءاً على الأقل من استراتيجيتها لتتوافق مع وضعها الجديد في السوق وتجري التعديلات الداخلية المناسبة.

من المهم للغاية أن تدرك المؤسسات التعليمية أن عليها أن تنتقي خياراً مما يتاح لها كي تحدد مواقعها المناسبة وتوجهاتها من حيث النموذج أو الموقع أو الاستراتيجية العامة التي ترغب في انتهاجها. فدون اختيار واضح ستجد الجامعات أنها حصرت نفسها وسط الخضم (بورتر، 1980) بين مختلف النماذج أو المواقع الجامعية وبالتالي تعجز عن تقديم خيار واضح محدد للطلبة.

وحين تفرغ المؤسسة من تحديد وضعها من حيث النمط الجامعي ومقاربتها وخصائصها التنافسية، تدخل في المرحلة التالية من مجموعة العمليات الخاصة بالتطبيق: كيف يمكن للمؤسسة أن «تصل إلى هناك من هنا»؟ في الجزء الثاني من الكتاب نسعى إلى إبراز القوى الفاعلة الإيجابية والسلبية من أجل التغيير، وكيف يجب أن توافق عملية التغيير بين كل من رسالة الكلية وبنيتها ووضعها في السوق.

