

القسم الثاني

التطبيق

الفصل 6

مفاهيم ومبادئ

تشكل الأساس

لعملية التخطيط

كنا قد درسنا في القسم الأول من هذا الكتاب بعض المبادئ التي تشكل الأساس للتخطيط الإستراتيجي في الكليات والجامعات. أما في القسم الثاني فسوف نتفحص بعناية نماذج التطبيق التي يمكن للمخططين استخدامها لتطوير عملية تخطيط إستراتيجي فعالة. ونركز في هذا الفصل على وصف النموذج النظري ككل، الذي يدعى محرك التخطيط الإستراتيجي Strategic planning engine أو اختصاراً (SPE)، والذي يحدد الكثير من العناصر الرئيسة التي تشكل الأساس لعملية التخطيط. وبوضع هذه النظرية في مكانها الصحيح، يمكننا أن نقوم، بعدئذٍ، بتطوير عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي، وابتداءً بالفصل السابع، سوف نبحث بالتفصيل في العديد من الخطوات الرئيسة المطلوبة للمضي بالجامعة عبر عملية التخطيط الإستراتيجي الأساسية، بالإضافة إلى أمثلة عن بعض الحالات. وفي الفصول الآتية سوف نتكلم بتفصيل أكبر في بنية شتى اللجان وتنظيمها، وفي التفاعل بين التخطيط الإستراتيجي والجامعة، بالإضافة إلى بضع مجالات إجرائية محددة يقع التخطيط الإستراتيجي ضمنها.

محرك التخطيط الإستراتيجي

يشار إلى الأساس النظري الذي استخدمناه لتطوير نموذج التخطيط الإستراتيجي الخاص بنا، بمحرك التخطيط الإستراتيجي، وقد تم تطويره على يد كل من دولينس ونوريس (1994). ويربط محرك التخطيط الإستراتيجي، من حيث المفاهيم، صناعة القرار الإستراتيجي بمؤشرات الأداء الرئيسة، Key performance indicators أو KPIs اختصاراً، كما سنسميها

في بقية الكتاب. ومحرك التخطيط الإستراتيجي هو طريقة دورية ذات خطوات عشر تفيد المؤسسات المعقدة في اتخاذ قرارات إستراتيجية في أي مستوى من عملية التخطيط، ويصور الشكل 1-6 نموذجاً لمحرك التخطيط الإستراتيجي.

يوفر محرك التخطيط الإستراتيجي طريقة مبسطة نظرياً لبناء عملية التخطيط الإستراتيجي. وهو يعمل بصورة جيدة في مستويات المؤسسة، والكلية، والجامعة، والقسم على حد سواء. كما أنه يوفر إطاراً متماسكاً يربط تلقائياً بين تلك المستويات. وفي الوقت ذاته، فهو فعال في إبقاء تركيز جماعات صناعة القرار المتنوعة على العوامل الأكثر أهمية لنجاح المنظمة.

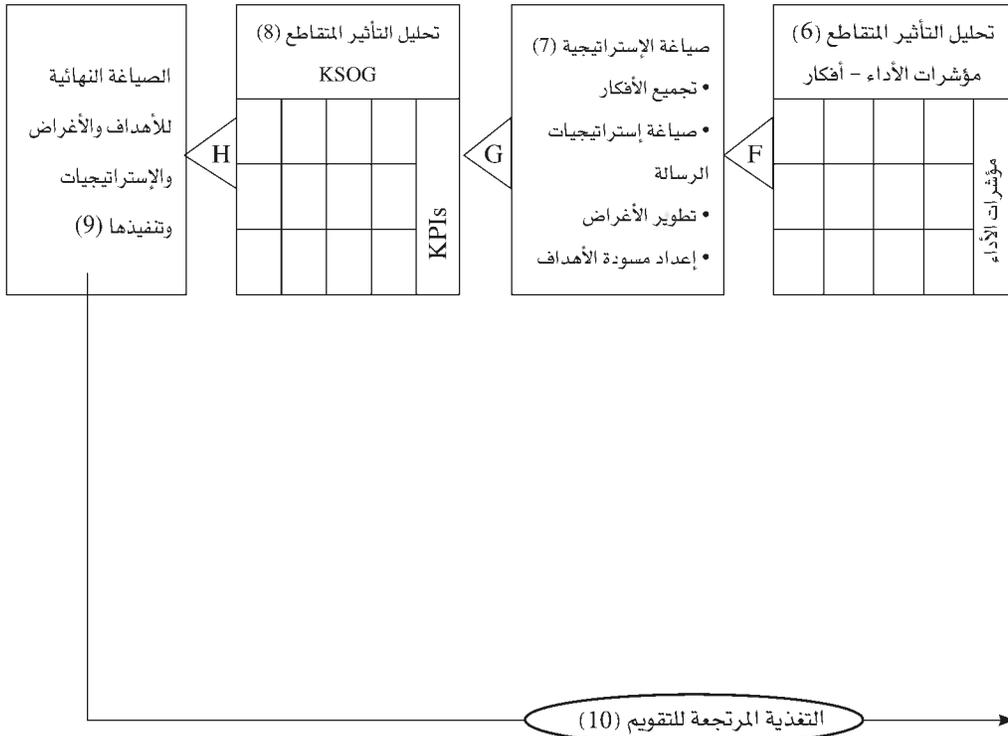
يتألف محرك التخطيط الإستراتيجي من الخطوات العشر الآتية:

1. تطوير مؤشرات الأداء الرئيسة.
2. القيام بتقويم بيئي خارجي.
3. القيام بتقويم بيئي داخلي.
4. القيام بتحليل لنقاط القوة Strengths، ومواطن الضعف Weaknesses، والفرص Opportunities، والمخاطر Threats، ويشار له اختصاراً بالرمز سوات (SWOT).
5. إجراء عصف ذهني.
6. تقويم ما لكل فكرة من تأثير محتمل على كل من نقاط القوة، ومواطن الضعف، والفرص، والمخاطر (تحليل التأثير المتقاطع Cross-impact analysis).
7. صياغة الإستراتيجيات، والرسالة، والأهداف، والأغراض.
8. إجراء تحليل التأثير المتقاطع لتحديد ما للإستراتيجيات، والأهداف، والأغراض المقترحة من تأثير على قدرة المنظمة لتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسة لديها.
9. إنجاز الإستراتيجيات، والأهداف، والأغراض، وتطبيقها.
10. مراقبة وتقويم التأثير الفعلي للإستراتيجيات، والأهداف، والأغراض على مقومات الأداء.

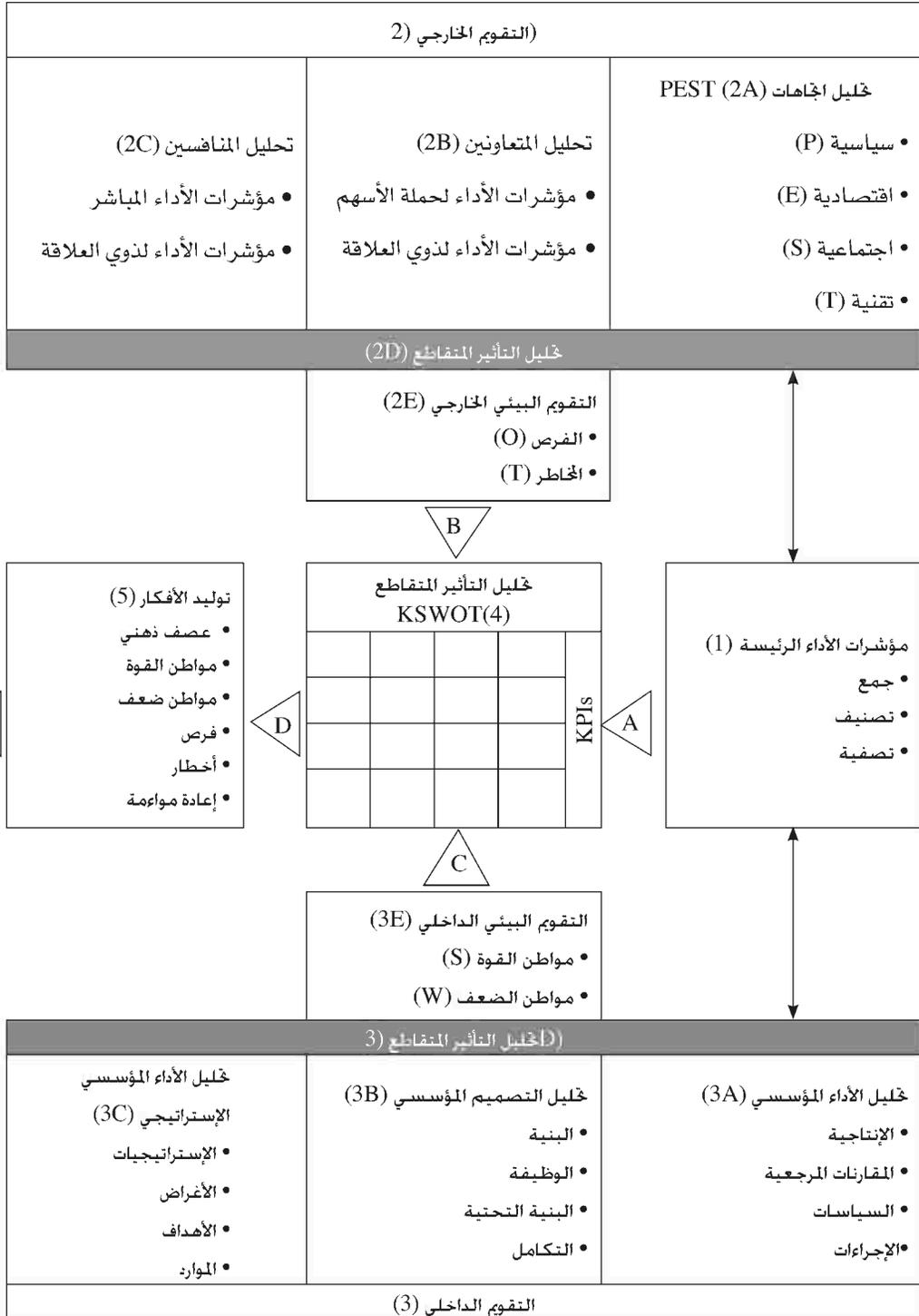
يبدو محرك التخطيط الإستراتيجي في صيغته التخطيطية في الشكل 1-6 يسير بشكل خطي تماماً، إذ ينتقل من الجهة اليسرى إلى اليمنى، ومن الخطوة 1 حتى 10. ولكن في التطبيق يمكن أن يستخدم محرك التخطيط الإستراتيجي لدمج العديد من العوامل والممارسات الملائمة التي تم تطويرها من قبل، والتي قامت المؤسسة بتحديثها وتنفيذها سابقاً. ويتوافر لدى العديد من الكليات والجامعات الآن مجموعة من الأغراض الإدارية التي بمقدور هذه المؤسسات وصلها بسهولة بمخطط تقويم المحرك. مثلاً، من المرجح أن مشروع إدارة الجودة الإجمالية أو عملية الموازنة السنوية قد عينت، وحددت مسبقاً مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسة تعتبر حاسمة لكفاية المؤسسة وعملها وفعاليتها ككل. ولربما تم تضمين أفكار أخرى تترجم بسهولة إلى KPIs أيضاً في المطالب المقدمة إبان عملية وضع الميزانية السنوية أو عبر مقترحات تغيير البرنامج. كذلك من المرجح أن تكون إحدى الكليات أو الجامعات قد أجرت تحليلاً بيئياً جزئياً أثناء مراجعة البرنامج أو القيام بدراسة ذاتية للتصديق، وهذه كلها بالإمكان وصلها بالنموذج وتشغيله دون الحاجة لإعادة اختراع هذه العناصر الأساسية الحاسمة للحياة التنظيمية.

تفسير المصطلحات الموزعة في محرك التخطيط الإستراتيجي

- A > قائمة بمؤشرات الأداء الرئيسة
- B > نتائج تحليل كل من PEst والمتعاونين والمنافسين، ولائحة الفرص والمخاطر
- C > نتائج التقييم الداخلي، لائحة بنقاط القوة والضعف التنظيمية
- D > وثيقة تفصيلية لتأثير القوى الداخلية والخارجية على الأداء التنظيمي
- E > لائحة بالأفكار المتعلقة بالسجل الدائم للتتبع والإحالة
- F > الحكم المنهجي لفريق التخطيط على تأثير كل فكرة على مؤشرات الأداء
- G > الرسالة ومجموعة الإستراتيجيات المستهدفة من أجل تحسين مؤشرات الأداء الرئيسة
- H > قرارات إستراتيجية لانجاز الأهداف والأغراض والإستراتيجيات التنظيمية



الشكل 1-6 محرك التخطيط الإستراتيجي (SPE)



يعتمد الجانب التحليلي للمحرك على مؤشرات الأداء التنظيمية. وهذا الأمر مهم، لأن مؤشرات الأداء الرئيسة ترسي دعائم القرارات التي يتم توليدها عبر محرك التخطيط الإستراتيجي. ولقد صممت الطريقة لتكون عوناً لصناع القرار المشاركين جميعاً في سبر العلاقات القائمة بين المنظمة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والقوى البيئية الطبيعية التي يتعين على المنظمة تناولها وفهمها بكل ما في الكلمة من معنى. وهكذا، يمثل محرك التخطيط الإستراتيجي طريقة فاعلة للمساعدة على إبقاء المنظمة متوائمة مع بيئتها. وتقوم نتائج تحليل التأثير المتقاطع بتوجيه هذه المواءمة، وتمنح تقنية دلفي المعدلة (تقنية هجينة لاتخاذ القرار الجماعي) لجنة التخطيط الإستراتيجي رؤياً واضحة لكيفية تأثير مجموعة من العوامل في تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسة التنظيمية، وذلك بإلقاء الضوء على تأثير تحليل سوات الخارجية منها والداخلية على قدرة المنظمة لتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بها. وسوف نقوم بتطوير طريقة إجراء تحليل SWOT في الفصل السابع بصورة أوفى.

حينما يفهم المشاركون سياق الخطة ودورهم في تطبيقها، يمكن تنفيذ الكثير من الأفكار على الفور، لأنه باستطاعة الأفراد والوحدات الشروع في مواءمة تركيزهم وسلوكهم مع الاحتياجات المتولدة بوساطة محرك التخطيط الإستراتيجي. ويفيد الممارسون بأن الرد كثيراً ما يكون فورياً. وفي كل مرحلة، يولد الإدراك الجديد حماساً جديداً.

قبل أن نبدأ بوصف محرك التخطيط الإستراتيجي، ثمة بضع تعريفات إضافية يمكن ذكرها بالترتيب. التكتيكات: هي الأساليب الإجرائية التي تشكل البنى المستخدمة لتنفيذ الإستراتيجيات. مثلاً، يمكن بصورة جزئية تحقيق إستراتيجية التركيز على تحويل كليات المجتمع، لزيادة المسجلين بها، باستخدام تكتيك يقدم فيه منح دراسية لطلبة هذه الكليات ممن يبلغ المعدل العام لدرجاتهم 3.0 وعادة ما تكون الأهداف هي المعالم التي يتراوح أفق تحقيقها ما بين ثلاثة إلى خمسة أعوام أو حتى أطول من ذلك. وقد يحقق أحد الأمثلة معدل استبقاء يبلغ 75% في غضون عشرة أعوام (مقارنة بمعدل الاستبقاء الحالي الذي يبلغ 60%). وعادة ما تكون الأهداف هي مخرجات ما لا يزيد على عام؛ إذ تميل إلى أن تكون مقيدة زمنياً (موعد استحقاق محدد) وهي أنشطة قابلة للقياس (بمعنى أن بالإمكان تحديد ما تحققه من إنجاز على نحو لا لبس فيه)، كما تبقى المنظمة أو الوحدة متوجهة نحو إستراتيجياتها وأهدافها. وقد تكون زيادة معدل الاستبقاء إلى 62% خلال السنة الأكاديمية القادمة، مثلاً لغرض يدعم الهدف المذكور في المثال السابق. ومن أجل غايات البحث الحالي، سوف نلتزم بهذه

التعريفات الأكثر إحكاماً لمصطلحي الأهداف والإستراتيجيات. مع ذلك، ففي بقية الكتاب كثيراً ما تلمس هاتان الكلمتان في مفهوم واحد. وإنما لا نقوم بذلك لإحداث التباس لدى القارئ. بل بالأحرى إن هذا اللابوضوح يعكس الاستخدام الشائع للمصطلحات في الأدبيات العامة وفي تطبيق الممارسات الإدارية عندما تجري مناقشة ظاهرة وضع الأهداف أو وضع الأغراض.

الخطوات العشر لمحرك التخطيط الإستراتيجي

إن كلاً من الخطوات العشر التدريجية في محرك التخطيط الإستراتيجي التي ذكرناها آنفاً في القائمة تحدد سلسلة من الأنشطة ذات الصلة التي تفيد في بناء مقارنة إجمالية لفهم التخطيط والتنفيذ من أجل المخططين الإستراتيجيين في الجامعة.

الخطوة 1: جمع، وتصنيف، وتصفية مؤشرات الأداء

بادئ ذي بدء، من المهم أن نقوم بتطوير فهم للعوامل المحورية التي تحدد نجاح أو فشل الكلية أو الجامعة. وبخلاف التخطيط الذي توجهه الرسالة، فإن بناء عملية التخطيط الإستراتيجي على هذا الأساس يربط المؤسسة مباشرة بمجالات التخطيط الأشد خطورة بالنسبة لتطورها المتواصل وبقائها على المدى البعيد.

الدور المحوري لمؤشرات الأداء الرئيسية

مؤدى إعادة مواءمة التعليم العالي مع بيئته أنه يتحتم على الكليات والجامعات أن تدرك أدوارها ومسؤولياتها في ما يتعلق بتشكيلة من العناصر من الداخل والخارج. والواقع أنه ما من طريقة فعالة للقيام بذلك سوى فحص الأداء مقابل التوقعات (التوقعات التي وضعتها المؤسسات لنفسها بالإضافة إلى توقعات الأنصار الآخرين). وبخلاف التخطيط الموجه من الرسالة، فإن التخطيط الذي يستند إلى مقدمة تعتمد على قياس الأداء وفحصه مقابل التوقعات يوفر رابطة أكثر أهمية، ومن الممكن أن تكون نافعة إلى حد كبير بين المؤسسة وبيئاتها. وبذلك فإن مؤشرات الأداء تحتل مكاناً حيوياً يصل العمليات الأساسية للكلية أو الجامعة بعملية التخطيط الإستراتيجي. وكما أشار كل من تايلور، وميرسون، وماسي (1993)، يسمح استخدام هذه المؤشرات للمؤسسة بأن تقارن أداءها في مجالات إستراتيجية رئيسة مع أداء نظرائها الرئيسيين، أو أدائها في ما مضى، أو أهدافها.

ولأجل غايات المناقشة هذه، سوف نعمل على تعريف مؤشر الأداء على النحو الآتي:

مؤشر الأداء الرئيس هو قياس أحد المخرجات الرئيسة لأداء نشاط تنظيمي معين، أو مؤشر مهم للشروط الدقيقة للحالة الصحية لإحدى المنظمات.

وقد تتضمن الأمثلة على مخرجات مؤشرات الأداء الرئيسة القيد المكافئ للدوام الكامل full-time-equivalent أو اختصاراً (FTE) لطالب الدراسة الجامعية في نهاية العام الدراسي، والدرجات الجامعية الممنوحة في نهاية السنة الدراسية. وقد تشمل بعض الأمثلة للحالة الصحية لمؤشرات الأداء الرئيسة على مخصصات إجمالية للولاية من سنة إلى أخرى، والقانون العام باعتباره يعكس التوقعات المؤسساتية، والسمعة الإجمالية للكلية أو الجامعة، والنسبة المئوية لما تم إنجازه في الجامعة من صيانة مدرجة في جدول الأعمال إبان سنة معينة.

يعد تأسيس محرك التخطيط الإستراتيجي بمثابة عائلة لمؤشرات الأداء التنظيمية الرئيسة، وتعد مؤشرات الأداء الرئيسة أعداداً مضبوطة بإحكام لها تعريف واحد فقط في كافة أنحاء المنظمة. ومن الطبيعي، أن تقوم لجنة التخطيط الإستراتيجي (SPC) لدى إحدى الكليات أو الجامعات بتجميع مؤشرات الأداء الرئيسة في جلسة عصف ذهني في أثناء اتخاذ العملية طابغاً رسمياً أكبر. والسؤال الرئيس لجلسة العصف الذهني هذه ما هي المقاييس التي سوف يستخدمها ذوو العلاقة والإداريون لدينا لتقرير ما إذا كنا ناجحين؟ ولا تكمن قوة مؤشرات الأداء الرئيسة في المقاييس الفردية بقدر ما تكمن في تناول هذه المؤشرات جميعاً للمؤسسة على أنها عائلة من المقاييس تتنافس وتتعاون فيما بينها.

مقاييس الأداء الرئيسة كمقاييس للمخرجات الأساسية

كما يشير التعريف، ثمة نوعان مختلفان من المقاييس يؤلفان مؤشرات الأداء الرئيسة، ينتج أولهما عن قياس مخرج محددة لنشاط مؤسسي رئيس يكون للمؤسسة سيطرة عليه. والأنشطة الرئيسة إنما هي تلك التي لديها تأثير مباشر على الخير المدرك للمؤسسة وما تحققه من نجاح. ومن المرجح أن تكون بعض الأنشطة تلك حاسمة لاستمرار المؤسسة في البقاء.

وفي الإعداد لتحديد ما يؤلف لائحة بأنشطة الأداء التي لا غنى عنها وما تولده من مخرجات، يتعين على المؤسسة وضع لمحة عنها تذكر فيها بالتفصيل ما هي الأنشطة التي لا غنى عنها بالنسبة لبقائها ونجاحها. وسوف يشمل البحث والنقاش الأداء المالي للكلية أو الجامعة، وفعالية قاعدة برنامجها الأكاديمي، وسمعتها الأكاديمية، وعملياتها الإدارية، وأنماط الاتصال

لديها، وقدرتها على تلبية توقعات عدد كبير من أنصارها في الداخل والخارج. ويحتم على لجنة التخطيط الإستراتيجي المركزية لدى الكلية أو الجامعة أن تبدأ هذه العملية وتحلل نتائجها.

ومع بداية جلسات العصف الذهني، من الأهمية بمكان ضمان أن تكون البيانات موضوعية قدر المستطاع. ومما يؤسف له أن الكثير من الآراء التي يقدمها أعضاء اللجنة لتطوير لائحة الأنشطة والمخرجات قد لا تكون موضوعية. ولذلك من المهم بالنسبة للأعضاء الذين يقومون بجمع البيانات هذه، السعي للتحقق من أن البنود التي يبدو أنها تلقى دعماً كبيراً يتم تحديدها وقياسها بدقة قدر المستطاع. إضافة إلى أنه في حين يبدو أن بعض مؤشرات الأداء الرئيسة واضحة المعالم مثل الإيفاء بالميزانيات وموازنتها، فإن تحديد سواها أمر ينطوي على صعوبة أكبر، مثل جودة هيئة التدريس.

يعتبر القياس جزءاً جوهرياً في هذه العملية، ومن المهم أن يدرك المخططون بأن بعض مؤشرات الأداء الرئيسة، مثل جودة البرنامج، من المحتمل أن تثير قضايا سياسية خطيرة. وبرغم ذلك، ينبغي إنشاء لائحة بمجالات الأداء ككل، التي يمكن منها اختيار مؤشرات الأداء الرئيسة الأكثر أهمية، بغض النظر عن القيود السياسية للجامعة.

مؤشرات الأداء الرئيسة باعتبارها شروطاً للحالة الصحية

يتعلق الجزء الثاني من تعريف مؤشرات الأداء الرئيسة بقياس الشروط التي تؤثر في صحة المؤسسة وصالحها، وهذه الشروط قد تتراوح سيطرة المؤسسة عليها من الضئيل أو انعدام السيطرة إلى قدر كبير من السيطرة. وقد يكون أو لا يكون من المفيد بشكل خاص تحديد أهداف تلك الشروط أو ابتكار إستراتيجيات تأمل المؤسسة في أن تبدلها فعلياً. فالتحديد النهائي، مثلاً، لما تقوم الولاية بتخصيصه لإحدى الكليات أو الجامعات ليس أمراً بإمكان المؤسسة أن تضع أهدافاً لأجله، ومع ذلك إنه لأمر حاسم بالنسبة للجامعة معرفة ماهية تلك الأرقام والاتجاهات التي قد تفضي إلى تأسيسها، وأي منها كان السبب. واستناداً إلى هذه المعلومات، بمقدور لجنة التخطيط الإستراتيجي التنبؤ بالمخصصات المتوقعة، بناء على أساس الاتجاهات السابقة والحالية، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسة الملائمة على نحو معقول، التي سوف تقيس المخرج الحقيقي طوال الوقت. وبالمثل، فإن الرأي العام لإحدى الكليات أو الجامعات أمر حاسم، بيد أنه عادة ما يكون مقاوماً لما تؤديه المؤسسة من أنشطة العلاقات العامة المراد بها أن تؤثر فيها بطريقة أو أخرى. وعلى نحو معاكس، إذا ما أرادت إحدى المؤسسات أن تصنف بين العشرة الأوائل في البلاد ضمن فئة معينة، فإن مؤشر الأداء هذا يمكن قياسه.

وهذه الأمثلة على القوى الخارجية التي يتعين على المؤسسة أن تتعامل معها تعكس عوامل

بيئية حاسمة، على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار، ولكن قد لا تتحكم بها. وثمة واقع تواجهه العديد من المؤسسات العامة، مؤداه أن قوانين المنع موجودة للحيلولة دون حتى السعي للتأثير في جماهير الأنصار في الخارج أو الحد منه. ومع ذلك، بما أنه بالإمكان أن يكون لتلك الأنماط من الأنصار من الخارج تأثيراً ذي شأن على عمل إحدى المؤسسات، فمن الأهمية بمكان تعيينهم ومن ثم تصنيفهم على أنهم مؤشرات أداء رئيسة وذلك من أجل مراقبة تأثيرهم على المؤسسة.

تعيين الأولويات. سوف تؤدي الأنشطة المشاركة في تطوير لائحة شاملة بـ بمؤشرات الأداء الرئيسة إلى إنتاج مجموعة من هذه المؤشرات قد تكون ظاهرياً غير مفيدة بشكل خاص. وسوف تتضمن اللائحة بعض هذه المؤشرات المهمة إلى حد بعيد، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى غير واضحة، أو ليست على القدر ذاته من الأهمية، أو لعلها ليست مهمة على الإطلاق.

ومن أجل تطوير مجموعة فاعلة من مؤشرات الأداء الرئيسة، فإن لجنة التخطيط الإستراتيجي بحاجة لأن تضع مخططاً لترتيب الأولويات، ومع قيام عملية التخطيط المزدهرة بتعيين عوامل الأداء والصحة ككل، من المهم أيضاً القيام بتطوير فهم مشترك حول أي من هذه العوامل الأكثر حيوية، وأي منها لديه تأثيرات طويلة الأمد بصورة أكبر، (باعتبارها تعارض تلك التي تقيس النتائج أو الشروط على المدى القصير لا غير).

إنه ليس بالأمر الغريب امتلاك قوائم أولية تتضمن مجالات أداء وعوامل صحة ليس لديها تضمينات إستراتيجية طويلة الأمد. فتعطيل خطير، مثلاً، لأنشطة إحدى الكليات ناشئ عن مغادرة مفاجئة لأحد العمداء، ليس قضية إستراتيجية طويلة الأمد، ويجب ألا تكون مدرجة على أي من لوائح مؤشرات الأداء الرئيسة التي سوف تراقبها العملية طوال الوقت. ولكن، وجود تاريخ طويل من الخلافات القوية بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة هو قضية إستراتيجية. فمثل هذا البند يتعين على الأغلب إدراجه على اللائحة، بالرغم من أن لجنة التخطيط الإستراتيجي قد لا تشعر مبدئياً بأنه يتصدر أولوياتها. ذلك أن القدرة على التمييز بين القضايا قصيرة الأمد، وطويلة الأمد تتصل بالتفكير الإستراتيجي، واتخاذ القرار الإستراتيجي. وعندما تصبح لجنة التخطيط الإستراتيجي أكثر إلفة وارتياحاً للتفكير الإستراتيجي، تتحسن جودة مؤشرات الأداء الرئيسة وتتقدم العملية بيسر أكبر.

في وضع لائحة نهائية المؤشرات الأداء الرئيسة يكون الهدف إنشاء لائحة قصيرة بما يكفي لأن

تكون عملية ضمن عملية التخطيط، ومع ذلك مهمة بما يكفي لأن تمثل نمو المؤسسة واستمرارها في البقاء على الأمد البعيد. وبما أن معظم أعضاء اللجنة سوف يكونون من القادمين الجدد، إلى منهجية التخطيط هذه، فإن الحصول على اللائحة النهائية قد يكون أمراً صعباً. ومع ذلك فإن بقاء التركيز على لائحة كهذه مزودة بتحديد زمني مفهوم جيداً هو أحد الأنشطة الأكثر أهمية للجنة التخطيط الإستراتيجي.

مستويات مؤشرات الأداء الرئيسية:

عندما تتبثق مؤشرات الأداء الرئيسية من هذه العملية، سوف يعكس بعضها المستوى الأعلى للمنظمة وسيكون بعضها الآخر مجموعات فرعية ثانوية لها. مثلاً، تعكس أرقام التسجيل القيد المكافئ للدوام الكامل المؤسساتية السنوية عمليات التسجيل الإجمالية على مستوى المؤسسة ككل. مع ذلك وضمن هذه الأعداد، هنالك على الأرجح عدد منها يؤلف أرقام التسجيل، بما في ذلك عمليات التسجيل في الفصل الدراسي، والكلية، والجامعة، والقسم، والمقرر الدراسي. وبينما يتوفر لدى كلية التجارة بالجامعة مؤشر الأداء الرئيس للتسجيل الذي يساهم في مؤشرات الأداء الرئيسية الإجمالية للمؤسسة، كذلك يتوفر ضمن الكلية لدى كل من قسم المحاسبة والمالية والتسويق وبرنامج (MBA) ماجستير في إدارة الأعمال مؤشرات الأداء الرئيسية للتسجيل، التي تساهم في مؤشرات الأداء الرئيسية للكلية. وهكذا تشكل المؤشرات الأداء الرئيسية هرمياً، تحتل ذروته مؤشرات الأداء الرئيسية للمنظمة بأكملها، وتأتي مؤشرات الأداء الرئيسية للفروع في الطبقة التي تحتها مباشرة، وتشكل مؤشرات الأداء الرئيسية للوحدات والأقسام الرئيسية مستوى القاعدة. ويمثل التسجيل المكافئ للدوام الكامل المؤسساتي السنوي مؤشرات أداء رئيس أساسية 80، بينما تعد الأخرى مجموعات فرعية ثانوية لـ مؤشرات الأداء الرئيسية. والثانوي يجب ألا يتضمن وألا يعني أهمية أقل، بل على العكس من ذلك، باستطاعة المرء أن يرى أنه دون مكونات التسجيل لن يكون ثمة تسجيل مكافئ للدوام الكامل مؤسساتي سنوي.

خصائص مؤشرات الأداء الرئيسية:

عندما ينشئ أعضاء لجنة التخطيط الإستراتيجي لائحة لمؤشرات الأداء الرئيسية الأولية، فإنهم بحاجة للتركيز على عدد من خصائص مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة:

1. القياس: هل المقاييس متوافرة حالياً أم يجب جمعها؟
2. القيمة: إذا كان القياس متوافراً حالياً، ما هي القيمة الحالية؟ من المحتمل أنه ينبغي

تجنب البحث في ما يجب أن تكون عليه القيمة، أو ما إذا كانت معطيات مؤشرات الأداء الرئيسية جديرة بالجمع حتى بعدما تم إجراء التقويمات البيئية الداخلية والخارجية.

3. المستوى: هل كل مؤشر أداء رئيسي أساسي (المستوى الأعلى)، أم ثانوي (عامل مساعد للأساسي).

4. التعريف: كيف يتم تعريف كل مؤشر الأداء الرئيس بدقة؟ إذ إن التعريف غير الملتبس لكل مؤشر أداء رئيس أمر شديد الأهمية ويجب تطويره أثناء عملية الجمع؟

في هذا الجزء الأولي لبناء الأساس، من الأهمية بمكان أن يعتني المخططون بتشجيع الصبر في أثناء العملية. وكثيراً ما لا يرغب المشاركون في الخوض في تعقيد أحد التعريفات، مؤثرين إناطة المهمة إلى إحدى الجماعات الفرعية. مع ذلك تشير التجربة إلى أنه ينبغي عدم القيام بذلك إلا بعد أن يتم التوصل إلى إجماع على مقاييس أساسية.

في آخر المطاف، حينما تقوم العملية بالربط بين القرارات الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية يمكن أن تكون النتيجة فعالة خصوصاً في مواءمة إحدى الكليات أو الجامعات ضمن بيئتها، وترتيب أولويات مخصصات الموارد ومبادرات البرنامج، وتركيز الانتباه، وتحديد سير العمل للمنظمة ككل. كما تتيح مؤشرات الأداء الرئيسية تصنيفاً واقعياً للمعالم والمؤشرات التي تميز التقدم المؤسساتي. إنها، باختصار، توجه المنظمة، بما يكفل أن تصبح أكثر فعالية وقدرة على المنافسة. يظهر العرض (Exhibit) 1-6 خمس عشرة مثالاً لمؤشرات الأداء الرئيسية مستقاة من عمليات تخطيط فعلية.

الشروع في تجهيز ومؤشرات الأداء الرئيسية للعمل. ما إن تحدد لجنة التخطيط الإستراتيجي مجموعة ملائمة من مؤشرات الأداء الرئيسية وتقوم بتعريفها على نحو كاف، وتصنيف اللائحة على نحو ملائم، يكون الأوان قد حان لحساب المقاييس لآخر مدة زمنية متوافرة.

العرض 1-6 أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية مع تعريفات

التعريف	مؤشر الأداء الرئيس
العدد الإجمالي لمحاولات الوحدات مقسماً على 15	1. القيد المكافئ للدوام الكامل FTE لطلبة الدراسة الجامعية
العدد الإجمالي لمحاولات الوحدات مقسماً على 12	2. القيد المكافئ للدوام الكامل لطلبة الدراسات العليا
عائدات رسم الدراسة التي تم جمعها من صافي المعونة المالية المؤسساتية	3. عائدات الرسوم الدراسية

4. معدل التخرج
- النسبة المئوية لطلبة الدراسة الجامعية المتفرغين (كل الوقت) الذين يتخرجون في غضون أربع سنوات
5. تسجيل الأقليات
- النسبة المئوية لجميع الطلبة المسجلين من الأقليات
6. معدل التعيين/ التوظيف
- النسبة المئوية للخريجين الذين يتم توظيفهم أو يجرون دراسات متقدمة بعد عام من تخرجهم
7. نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس
- عدد طلبة المسجلين بتفرغ كامل مقسوماً على عدد أعضاء هيئة التدريس المتفرغين
8. حصيلة اجتذاب الطلاب
- النسبة المئوية للطلبة الذين يمنحون قبولاً ويلتحقون فعلاً
9. معدل الاحتفاظ
- النسبة المئوية للطلبة الذين يحافظون على تقدم مرض إجمالي العائدات التي مصدرها الطلبة في كل تخصص ناقص ما يعزى لتكلفة القسم الذي يقدم التخصص
10. المؤشر الرئيس لخرجات الريح والخسارة
- القيمة الإجمالية للقروض مقسمة على عدد متلقيها
11. متوسط عبء الدين
12. رضا الطالب
- العلامة المركبة من المسح السنوي لحاجات الطالب وأولوياته
13. معدل درجات SAT
- معدل علامات اختبار الاستعداد المدرسي SAT لطلبة السنة الأولى الجدد
14. قيمة الهبات
- القيمة الدفترية للهبات في نهاية كل فصل حسب نظام الفصول الأربعة
15. الصيانة المؤجلة
- القيمة الدولارية لاحتياطي الصيانة

كما أنها فرصة ملائمة لإضافة بيانات التوجه، شريطة أن تكون متوافرة. وعندما يقومون بصياغة مجموعة المعطيات الأساسية هذه، يتعين على المخططين أيضاً أن ينظموا تقويماً محدثاً لمؤشرات الأداء الرئيسة لتبيان كل دورة للبيانات وتحديد متى تتوفر الأرقام الجديدة، ومن سيقوم بجمعها، ومن الذي سوف يكون مسؤولاً عما ينتج عنها من حسابات وتقارير وتوزيع.

ومن هذه النقطة وإلى الأمام، تشكل مؤشرات الأداء الرئيسة قاعدة أساسية في ظل عملية التخطيط الإستراتيجي. لذلك من المهم أن يستخدم كل مشارك المجموعة ذاتها من الأعداد. ويجب حل أي قضية متعددة المصادر في هذه المرحلة من العملية.

الخطوة 2: التقييم البيئي الخارجي

ما إن تحدد لجنة التخطيط الإستراتيجي المجموعة الأولية لمؤشرات الأداء الرئيسة حتى تكون مستعدة لتحويل انتباهها إلى البيئة الخارجية. ويصور محرك التخطيط الإستراتيجي

البيئة الخارجية في مجالات ثلاث: 1) الاتجاهات والأحداث السياسية (P)، والاقتصادية (E)، والاجتماعية (S)، والتكنولوجية (T) اختصاراً (PEST)؛ 2) المتعاونون؛ 3) المنافسون وسوق الطلبة. ويركز التحليل البيئي الخارجي انتباه المجموعة على تحديد وتحليل ما سوف يكون للعوامل البيئية الخارجية ضمن المجالات الثلاث تلك من تأثير على كل من مؤشرات الأداء الرئيسة للمنظمة.

بينما ننظر إلى البيئة الخارجية من خلال عدسة مؤشرات الأداء الرئيسة للمنظمة، قد يتم تحديد KPIs إضافية وإضافتها إلى اللائحة الرئيسة بعد مناقشة مناسبة. وعلى هذا النحو يفيد التحليل في إعطاء عملية التخطيط الإستراتيجي شكلاً ثم تصحح العملية نفسها لتدارك أي نقص فيما تعمل لجنة التخطيط الإستراتيجي في أثناء إنشاء العملية.

تحليل المجال

تتألف البيئة الخارجية من مجموعة من المجالات، ويتوافر لدى كل منها إما القدرة على التأثير في المؤسسة أو لا (Bedian and Zammuto, 1991). ويفيد استخدام الأداة، تحليل التأثير المتقاطع، في تحديد لدى أي من هذه المجالات تتوافر في الواقع مطالب شرعية بالكلية أو الجامعة. وباستطاعة المخططين الإستراتيجيين للمؤسسة استخدام ما ينتج من معلومات للشروع في تقويم كيفية قيام المؤسسة بالتكيف مع البيئات التي لديها مطالب أو روابط ذات صلة. ويتفحص محرك التخطيط الإستراتيجي ثلاثة من هذه المجالات على وجه التخصيص، مستخدماً الأساليب التحليلية الآتية:

تحليل توجهات PEST. يتم تحديد المجموعة الأولى لقوى المجال بوساطة تحليل PEST، الذي يقوم التوجهات والأحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. والغاية من تحليل PEST ذات الأجزاء الثلاثة. أولاً: تضيء الاتجاهات والأحداث التي قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على صحة المنظمة. ثانياً: تزود لجنة التخطيط الإستراتيجي SPC بفهم معمق لتلك العوامل وتأثيراتها. ثالثاً: وأكثرها أهمية، يحدد تحليل PEST إلى حد بعيد درجة المواءمة بين المنظمة والمدى الكامل للعوامل ذات الشأن في بيئتها. وبالتركيز على التغييرات في المجموعة البيئية تلك بعينها، يلقي التحليل ضوءاً على الأماكن التي يمكن أن تحدث التغييرات فيها مواءمة على نحو خاطئ، إلا إذا شرعت الجامعة في عمل يستبق تلك التغييرات.

يفيد تحليل PEST لجنة التخطيط الإستراتيجي في تجنب ثلاثة أخطار متكررة لعملية التخطيط. أولاً: يحدد التحليل الإشارات البيئية الضعيفة التي قد لا تشعر المنظمة بها أو لا

تفهمها كثيراً، بيد أنه قد يكون لها تأثير مهم. ومما يؤسف له أن معظم المنظمات عادة ما تتجنب هذه الفئة من العوامل البيئية. ثانياً: يدرك تحليل PEST أيضاً اختلاف أهمية وتأثير كل من هذه الأحداث والتوجهات. ويسمح هذا الإدراك للجماعة أن تركز انتباهها على العوامل المؤثرة الأكثر أهمية، وخفض الوقت والجهد المكرسين للقوى الخارجية الأقل تأثيراً إلى الحد الأدنى. أخيراً، يتجنب تحليل PEST «الشلل بالتحليل» وذلك بتركيز الانتباه على التوجهات والأحداث التي تؤثر في KPIs وحسب.

وبرؤية القوى البيئية تلك من خلال عدسة مؤشرات الأداء الرئيسة (باستخدام تحليل التأثير المتقاطع)، يكون تحليل PEST أكثر تركيزاً من التحليلات البيئية التقليدية. ويأتي التركيز من عملية تمركز البحث والتحليل على تأثير اتجاهات بيئية بعينها وتركيز الأحداث على نواح محددة للأداء التنظيمي. وإبان تحليل PEST، من المحتمل أن تكتشف لجنة التخطيط الإستراتيجي بأنها قد حذفت أحد مؤشرات الأداء الذي يجب مراقبته. ومن ثم يضاف ذلك المؤشر إلى اللائحة ويستمر التحليل. وما إن يصار إلى تحديد توجهات وأحداث PEST حتى يتم تقويم تأثيرها المحتمل على مؤشرات الأداء المؤسسية الرئيسة.

تحليل التأثير المتقاطع:

هذا التحليل هو تقنية لحصاد الحكم الكلي للمجموعة وتركيز النقاش الجماعي ودعم التحليل. ونقوم به باستخدام مصفوفة ثنائية البعد، كما يظهر في الجدول 1-6. حيث تنظم صفوف مؤشرات الأداء الرئيسة تحت الأعمدة. والعوامل في هذه الحالة هي توجهات وأحداث سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية، يتم تنظيمها في صفوف متقاطعة عبر الأعمدة. ويقوم كل عضو في لجنة التخطيط الإستراتيجي من المشاركين في التحليل بتقدير التأثير، إذ يعتقدون أن لكل توجه وحدث تأثيراً على كل مؤشر. ويحدد التأثير الملائم باستخدام المعيار الذي يلي الجدول.

يلاحظ أن المعيار الموضح بالجدول 1-6 ليس الخيار الوحيد لتحديد درجات تحليل التأثير المتقاطع للعوامل. والحق أن بالإمكان استخدام عدد من البدائل، ولقد تم استخدامها بالفعل. ويجب أن يتسع المعيار لنطاق من الأحكام فيما يتعلق بما لاتجاه أو حدث في PEST من تأثير على مؤشر أداء رئيس معين. وعندما يتم إجراؤه على أحد المكونات بشكل فردي باستخدام المعيار في الجدول، قد يبدو تحليل التأثير المتقاطع مشابهاً للمثال المعروض في الجدول 2 - 6.

الجدول 6-1 المصفوفة الشاملة للتأثير المتقاطع لتحليل PEST

الحدث أو التوجه التقني (T)	الحدث أو التوجه الاجتماعي (S)	الحدث أو التوجه الاقتصادي (E)	الحدث أو التوجه السياسي (P)	KPIs
الخلية 16	الخلية 11	الخلية 6	الخلية 1	#1
الخلية 17	الخلية 12	الخلية 7	الخلية 2	#2
الخلية 18	الخلية 13	الخلية 8	الخلية 3	#3
الخلية 19	الخلية 14	الخلية 9	الخلية 4	#4
الخلية 20	الخلية 15	الخلية 10	الخلية 5	#5

نموذج للمعيار المستخدم لتقدير التأثير في كل خلية:

=6 تأثير إيجابي قوي	=2 تأثير سلبي معتدل
=5 تأثير إيجابي معتدل	=1 تأثير سلبي قوي
=4 تأثير إيجابي ضعيف	=0 محايد، لا أدري، لا تأثير
=3 تأثير سلبي ضعيف	غير قابل للتطبيق

الجدول 6-2 نموذج لتحليل التأثير المتقاطع بشكل فردي لكل مجال في PEST

استخدام التكنولوجيا لجعل التعليمات شخصية: 20% معدل الزيادة في الدرجات	(S) زيادة السكان في المنطقة، ازدياد معدل الولادات، ازدياد الهجرة	(E) ارتفاع معدلات التضخم والبطالة؛ وظائف جديدة تتطلب تعليماً جامعياً	(P) برنامج حاكم جديد: رسوم أدنى، ضرائب أدنى، تخفيض ميزانية هيئات الولاية	KPIs
4	6	6	1	القييد المكافئ للدوام الكامل (FTE)
0	0	0	1	معدل رسم التعليم
6	0	3	1	معدل التخرج
3	4	3	1	اعتمادات من الولاية
2	6	3	2	مساعدة مالية

تحليل المتعاونين. المجال الثاني من مجالات التحليل الخارجي هو نظرة تحليلية إلى المتعاونين مع المنظمة، بما في ذلك حملة الأسهم وأصحاب المصلحة. ولدى المساهمين الذين يمتلكون

أسهماً في إحدى الشركات، مثل المشرعين، وصناع السياسة، وسواهم مسؤولة تجاه المنظمة. ومن ناحية أخرى، فإن ذوي العلاقة هم الأشخاص والمنظمات الذين لديهم مصلحة راسخة في نجاح المؤسسة. وتشمل الأمثلة أصحاب العمل، والأهل، والطلبة، والمزودين، والمقرضين، واتحادات المستخدمين، والجماعات ذات المصلحة الخاصة، والوكالات الحكومية، والجمعيات المهنية. ومن أجل المؤسسات العامة، تكون الهيئة التشريعية للولاية والفرع التنفيذي لحكومة الولاية أصحاب مصلحة ذوي أهمية على نحو استثنائي.

ويتطلب هذا التحليل الدقيق تحديد ذوي العلاقة بالاسم، ومن ثم تبيان مؤشرات الأداء الرئيسية التي يستخدمونها لقياس ما يحققونه من نجاح، بالإضافة إلى تلك التي يقيسون بها ما تحققه المؤسسات التي يتعاونون معها من نجاح. وإن تحليل التأثير المتقاطع لمؤشرات الأداء الرئيسية لأصحاب المصلحة هؤلاء مع تلك الخاصة بالمؤسسة يسمح للجنة التخطيط الإستراتيجي SPC أن تحدد سيناريوهات ربح - ربح لكلا الطرفين - وذلك لتعيين المتعاونين المحتملين بدقة، والتعرف على الفرص والمخاطر المحتملة التي قد تواجهها المؤسسة. ويجري تحليل التأثير المتقاطع بالنسبة للمتعاونين بمحاذاة الخطوط ذاتها لتحليل PEST (انظر الجدولين 1-6 و 2-6).

وتعكس الاستجابات التي تظهرها نتائج كل تحليل للتأثير المتقاطع معتقدات شخص واحد. وهذه قد تكون أو لا تكون دقيقة أو صحيحة. لكن هذا، في تلك المرحلة، ليس عاملاً حاسماً في اتخاذ القرارات نظراً لأن البيانات الإجمالية هي المستخدمة لإعلام صناع القرار.

تحليل المنافسين

المجال الثالث للتحليل الخارجي هو النظرة التحليلية إلى منافسي المنظمة. حيث يبحث المنافسون عن الاهتمام والموارد من جانب الزبائن والمزودين والمجهزين أنفسهم. يمثل المنافسون منظمات قد يكون لديها «مصلحة سلبية» في المؤسسة المركزية. وفي سياق التعليم العالي، يكون ضمن المنافسين كليات أو جامعات أخرى، وعادة ما تكون تلك المؤسسات الواقعة في المنطقة الجغرافية ذاتها. أما بالنسبة لمؤسسات الولاية فالمنافسون هم كيانات أخرى تتنافس للحصول على اعتمادات مالية من الولاية، مثل مراحل التعليم قبل الجامعية K-12، وتنفيذ القانون، والسجون، والرعاية الصحية، والتنمية الاقتصادية وهذا على سبيل الذكر لا الحصر. ومن جديد، فإن تعيين هوية هؤلاء المنافسين يعد أول خطوة في العملية التحليلية، يليها تصنيف تأثير مؤشرات الأداء الرئيسية على المؤسسة المركزية.

يمكن أن تأخذ هذه الأنشطة شكل سوق تنافسية وتحليل جماعة النظراء. وفي دراسة كهذه من المهم فهم البرنامج والخدمات المقدمة في الجامعات الأخرى ضمن المجال ذاته الذي تخدمه المؤسسة المركزية. وبيلوغهم فهماً كهذا، يكتشف المخططون المناطق المطابقة بالإضافة إلى المناطق التي لا تلقى حاجاتها العناية الكافية. وبإمعانهم النظر في سوق الطلبة، مثل اتجاهات التخرج المدارس الثانوية والأفضليات التي تعبر عنها هذه الجماعة الناشئة من الطلبة، بمقدور المخططين الشروع في تحديد حاجات هيئات طلاب الكلية أو الجامعة في المستقبل، وملاءمة تلك الحاجات مع قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات لهم.

إضافة إلى تحديد المنافسين المهمين، يفيد هذا التحليل في إلقاء الضوء على إستراتيجياتهم وتكتيكاتهم وتطوير فهم أكثر وضوحاً لكيفية تأثير تلك الممارسات في ما تحققه المنظمة من نجاح كما يعبر عنه من خلال مؤشرات الأداء الرئيسة المحددة في الخطوة 1. ومرة أخرى، يجري تحليل التأثير المتقاطع بالنسبة للمنافسين بمحاذاة الخطوط ذاتها لتحليل PEST، كما يظهر في الجدولين 6-1 و 6-2.

الخطوة (2D):

تحليل التأثير المتقاطع للعوامل البيئية الخارجية المركبة. تمثل الخطوة (2D) في الشكل 6-1 سلسلة من التحليلات للتأثير المتقاطع للعوامل التي يجب أن تجريها لجنة التخطيط الإستراتيجي. وكل تحليل مفرد للتأثير المتقاطع مَر ذكره يؤدي إلى حصاد الحكم الجمعي للجماعة، وتركيز النقاش الجماعي، وتحديد تحليل الدعم الضروري. وتشتمل العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر في مؤشرات الأداء الرئيسة للمؤسسة، على اتجاهات وأحداث PEST، ومؤشرات الأداء الرئيسة للمتعاونين، ويظهر كل من الجدولين 6-1 و 6-2 مكوناً أكثر اكتمالاً للمصفوفة المشار إليها بالخطوة 2D.

وعند تفحص الدرجات المسجلة في خلية أحد المشاركين فإن ذلك يثير أسئلة ونقاشات مدعاة للاهتمام والإثارة حول التبرير الذي طبق لبلوغ القيم المحددة. فمثلاً، لماذا يعتقد الشخص بأن انتخاب حاكم جديد ومعه برنامج لضريبة منخفضة، ورسم تسجيل منخفض، والتزام بإنقاص ميزانية الولاية بتخفيض ميزانيات الوكالات جميعاً سوف يسفر عن تأثير إيجابي قوي على معدل ما تخرجه للمؤسسة؟

يعد النقاش الصريح حول ما للعوامل من تأثير ملاحظ على مؤشرات الأداء الرئيسة للمؤسسة خطوة بالغة الأهمية في تهيئة لجنة التخطيط الإستراتيجي لاتخاذ قرار فعال، ورغم أنه للتغلب على الضغط غير الضروري على الأعضاء المستقلين، كثيراً ما يكون من الأفضل تحليل الدرجات الإجمالية للمجموعة. ذلك أن درجات المجموعة تظهر النزعات المركزية للجماعة وتتجنب وضع الأفراد في موضع يتوقع منهم تبرير استجاباتهم. وفي أي من الحالتين، يوفر تحليل نتائج تحليل التأثير المتقاطع وسيلة مفيدة نحو هذه الغاية. ويقدم الجدول 3-6 مثلاً على المتوسطات والانحرافات المعيارية (STD) للعلامات الإجمالية للمجموعة في الجدول 2-6. يشير المتوسط إلى معدل استجابة المجموعة، ويشير الانحراف المعياري إلى مستوى الإجماع. وكلما كان الانحراف المعياري أعلى، كان تشتت الآراء الفردية لأعضاء المجموعة أوسع.

الجدول 3-6 نموذج تحليل التأثير المتقاطع لـ PEST للمجموعة

مؤشرات الأداء الرئيسة	(P) برنامج حاكم جديد: رسوم أدنى. ضرائب أدنى. تخفيض ميزانية هيئات الولاية	(E) ارتفاع معدلات التضخم والبطالة؛ وظائف جديدة تتطلب تعليماً جامعياً	(S) زيادة السكان في المنطقة. ازدياد معدل أولويات. ازدياد الهجرة	(T) استخدام التكنولوجيا لجعل التعليمات شخصية: 20% معدل الزيادة في الدرجات
القيد المكافئ للدوام الكامل	المتوسط 1.3 STD 34	المتوسط 5.55 STD 01	المتوسط 5.9 STD 10	المتوسط 5.8 STD 01
معدل الرسوم الدراسية	المتوسط 1.2 STD 46	المتوسط 3.2 STD 01	المتوسط 4.2 STD 01	المتوسط 2.3 STD 01
معدل التخرج	المتوسط 0.9 STD 3.11	المتوسط 2.1 STD 1.01	المتوسط 2.6 STD 3.7	المتوسط 5.1 STD 1.51
اعتمادات من الولاية	المتوسط 1.4 STD 02	المتوسط 1.8 STD 01	المتوسط 3.7 STD 2.84	المتوسط 2.8 STD 26
المساعدة المالية	المتوسط 2.1 STD 01	المتوسط 2.1 STD 01	المتوسط 3.3 STD 1.72	المتوسط 3.4 STD 32

وتظهر الانحرافات المعيارية بأنه قد يلزم المزيد من البحث لتأسيس التوافق. ويمكن أن تنشأ الدرجات المسجلة لمجموعة تحليل التأثير المتقاطع بمناقشة جماعية مع ميسر يسعى إلى توافق شفهي. وقد لا تعمل هذه المنهجية بنجاح في مجموعات مؤلفة من أعضاء متفاوتي المكانة. وفي

تلك الحالات، يمكن استخدام مجموعة متنوعة من التقنيات لإزالة عوائق المكانية، مثل استخدام غرفة القرار المستند إلى الحاسوب، أو مساند التصوير الإلكتروني التي تخفي هوية الشخص وتحصي صوت كل شخص بالتساوي.

الخطوة 2E. تحديد الفرص والأخطار

يفيد التقييم المنهجي للبيئة الخارجية في تحديد الفرص ذات الصلة التي قد تساعد في تحقيق المؤسسة أهدافها على وجه التخصيص، بالإضافة إلى تحديد الأخطار الخارجية المهددة للنجاح التنظيمي. ويجب إظهار هذه الفرص والأخطار بعناية وتحديدها باستخدام مخرجات تحليل التأثير المتقاطع. وبإنجاز التحليل البيئي الخارجي، وتحديد الأخطار والفرص بوضوح، تستطيع لجنة التخطيط الإستراتيجي أن تحول انتباهها الآن إلى تحليل البيئة الداخلية.

الخطوة 3: التقييم البيئي الداخلي:

الغاية من التقييم الداخلي إجراء تقييم لما للتصميم والأداء والإستراتيجيات والأهداف والأغراض والموارد التنظيمية من تأثير على تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسة. وتميل الوحدات التنظيمية إلى استخدام هذا النمط من المراجعة لتهيئة الظروف من أجل المزيد من الموارد. وينبغي تقادي تلك النزعة إبان هذه المرحلة من عملية التخطيط. ويجب أخذ التحليل على أنه فرصة لوصف الحالة الراهنة للمؤسسة للمقارنة بها فيما بعد. وهذا يتضمن تقويمات لثلاثة مكونات ذات علاقات متبادلة فيما بينها: الأداء التنظيمي، والتصميم التنظيمي، والإستراتيجيات التنظيمية. ولقد تم تفصيلها في كل من الخطوة 3A و 3B و 3C على التوالي في نموذج محرك التخطيط الإستراتيجي (الشكل 1-6).

الخطوة 3A: تحليل الأداء التنظيمي:

يتضمن تحليل الأداء الحالي تقييماً للإنتاجية، المقارنات المرجعية، والسياسات، والإجراءات التنظيمية. والخطوة الأولى هي تعريف الإنتاجية. ومن ثم استخدام هذا التعريف لتقييم إلى أي مدى تسيطر مؤشرات الأداء الرئيسة المبينة في الخطوة 1 على مقاييس الإنتاجية، وبذلك يكون بالإمكان تقييمها. والخطوة الثانية هي تأسيس المقارنات المرجعية. ويمكن أن تكون هذه مصفوفات معدل الأداء للمؤسسات المماثلة، أو مستويات أداء المنافسين، أو جمع «الممارسات الأفضل» في الصناعة. وتفيد المقارنات المرجعية في إرساء التحليلات والمنظورات الداخلية في معايير أداء محددة بدقة بالتوافق مع التوقعات الخارجية.

وليس بمقدور الكليات أو الجامعات أن تتقدم نحو تحقيق القيم المطلوبة لمؤشرات الأداء الرئيسة للمنظمة إذا لم تيسر السياسات والإجراءات تحقيقها. وأخيراً، ينبغي لكل سياسة وإجراء تنظيميين أن يجتازا تحليل التأثير المتقاطع الذي تم قياس تأثيره على مؤشرات الأداء الرئيسة للمنظمة. وعلى هذا النحو يمكن للجنة التخطيط الإستراتيجي أيضاً تقويم ما لكل سياسة من تأثير على المقارنات المرجعية ومقاييس الإنتاجية. ويمكن القيام بتحليل التأثير المتقاطع على السياسات والإجراءات بصورة فورية وبذلك تتوفر رؤيا واضحة لكيفية تأثير العمليات الراهنة على الأداء التنظيمي.

الجدول 4-6 نموذج لمصفوفة التأثير المتقاطع المنفرد على السياسات والإجراءات

مسؤوليات جذب الطلبة والاحتفاظ بهم يشترك فيها 22 دائرة مختلفة	تطوير برنامج أكاديمي لا يتضمن وحدات خدمات	معلومات تكنولوجية ضمن نطاق سلطات ثلاثة نواب للرئيس	إرشاد أكاديمي ضمن نطاق سلطات ثلاثة نواب للرئيس	KPIs
2	2	1	2	القيود المكافئ للدوام الكامل (FTE)
3	3	2	0	معدل الرسوم الدراسية
0	0	0	4	معدل التخرج
0	9	0	3	اعتمادات من الولاية
6	5	4	0	مساعدة مالية

وتؤدي مثل هذه المراجعة إلى توليد مقدار كبير من النقاش. وكما هو واضح من المثال في الجدول 4-6، فإن تفسير كل تحليل للتأثير المتقاطع هو حالة محددة. وتحدد النتائج بدقة تفكير الجماعة الإجمالي، الذي يدفع المجموعة إلى إظهار الغاية من السياسة أو الإجراء بدقة وتتعامل مع تأثيرها على مؤشرات الأداء الرئيسة للمنظمة. وفي أثناء تحليل الأداء التنظيمي، ينبغي على لجنة التخطيط الإستراتيجي مراجعة السياسات والإجراءات الرئيسة على الأقل بهذه الطريقة.

الخطوة 3B: تحليل التصميم التنظيمي:

في هذا الجزء من التحليل، تقوم لجنة التخطيط الإستراتيجي بأربعة عناصر أساسية للتصميم التنظيمي: الهيكلية، والوظيفة، والبنية التحتية، والتكامل. والقصد من هذا التحليل الوصول إلى التبصر بما للمخطط التنظيمي من تأثير على مؤشرات الأداء الرئيسة.

ولغايات هذه المناقشة، نعرف الهيكلية بأنها علاقات السلطة والتوجيه والوصف التي ترسخ قواعد العمل داخل إحدى المنظمات. وكثيراً ما تمثل الهيكلية برسوم بيانية تنظيمية، وتصنف في رموز تنظيمية مثل هرمية أو مسطحة أو هجينة. وحينما تضم البنية إلى القسم والوحدة والوظائف الفردية وتحلل بالمقابلة مع مؤشرات الأداء الرئيسة للتنظيمية، تبدأ بالانبثاق بضع تبصرات مثيرة للاهتمام. ومرة أخرى، بإمكان المجموعة اكتشاف تلك التبصرات عبر استخدام تحليل التأثير المتقاطع، بالأسلوب ذاته الذي يظهر في الجدول 4.6. وعلى سبيل المثال، يمكن أن نجد البنى التنظيمية الهرمية المستندة إلى الوظيفة تعيق تحقيق أهداف مؤشرات الأداء الرئيسة للتسجيل والاحتفاظ بالطلبة.

كذلك من الضروري إجراء تحليل للبنية التحتية للمنظمة. وينبغي لتحليل كهذا أن يتضمن مراعاة المباني، والتجهيزات، وشبكات الاتصال، ونظم المعلومات الإدارية والأكاديمية، ومعدات قاعة الدراسة. وأخيراً، يجب أن يتضمن تحليل التصميم التنظيمي تقييماً لمدى تكامل نشاط وجهود مختلف الأقسام والوحدات وحتى الأفراد. وينبغي لهذا التحليل أن يتضمن الآراء على مستوى الاندماج الشامل للوحدة والاتصال ضمن المنظمة.

الخطوة 3C: تحليل الإستراتيجيات التنظيمية الراهنة

يتعين على لجنة التخطيط الإستراتيجي بعد ذلك تبيان الإستراتيجيات الحالية للمنظمة، وأهدافها، وأغراضها، وتكتيكاتها، ومواردها. وينبغي لهذا النشاط أن يجري عبر عدسة كل من مؤشرات الأداء الرئيسة والمقارنات المرجعية ومقاييس الإنتاجية التي تم تحديدها من قبل. وهذه الإستراتيجيات ذات طبيعة بعيدة المدى، أو يجب أن تكون كذلك، على الرغم من أنه قد يكون لها تأثير مهم قصير الأمد على المنظمة والمتعاونين معها ومنافسيها. والموارد هي مدخلات مالية وبشرية وتقنية وتنظيمية لعمليات المنظمة. ومن جديد، تجري لجنة التخطيط الإستراتيجي تحليلاً للتأثير المتقاطع، شبيهاً بذلك الموضح في الجدول 4-6، لتقييم تأثير الإستراتيجيات الراهنة والأهداف والأغراض والموارد المالية والبشرية على تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسة للمنظمة.

الخطوة 3D: تحليل التأثير المتقاطع للتقييم الداخلي

تمثل الخطوة 3D الموضحة في الشكل 1-6 في الواقع سلسلة من التحاليل للتأثير المتقاطع للمجموعة البيئية الداخلية، وكما فعلت الخطوة 2D للمجموعة البيئية الخارجية، فإن كل مكون

لتحليل التأثير المتقاطع يحصد الحكم الجمعي للجماعة، ويركز النقاش الجماعي، ويحدد تحليل الدعم الضروري. وكما في 2D يجري كل تحليل باستخدام مصفوفة ثنائية الأبعاد ترتب فيها مؤشرات الأداء الرئيسة لدى المنظمة في الصفوف وتنظم العوامل التي سيصار إلى تقويمها من أجل التأثير على مؤشرات الأداء الرئيسة عبر الأعمدة.

ويفيد التقويم المنهجي للبيئة الداخلية في تحديد نقاط قوة ومواطن ضعف معينة لدى المنظمة. ويجب تبيانها بعناية وتحديد استخدامها باستخدام مخرجات تحليلات التأثير المتقاطع. ومع إنجاز التحليل البيئي الداخلي وتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف على نحو واضح، يحول الانتباه إلى إجراء تحليل للبيئة الخارجية والداخلية بوساطة مؤشرات الأداء الرئيسة للمنظمة.

الخطوة 4: تحليل التأثير المتقاطع على مؤشرات الأداء في تحليل سوات (KSWOT):

نتيجة للتحاليل الداخلية منها والخارجية، تكون لجنة التخطيط الإستراتيجي قد أماطت اللثام عن العديد من نقاط القوة ومواطن الضعف لدى المنظمة، وما هو متاح أمامها من فرص، وما تواجهه من أخطار. وفي المرحلة الرابعة من محرك التخطيط الإستراتيجي SPE، تقيم لجنة التخطيط الإستراتيجي عوامل التخطيط تلك جميعاً مقابل مؤشرات الأداء الرئيسة للمنظمة باستخدام طريقة تحليل التأثير المتقاطع التي تم وصفها آنفاً. والغاية من وراء هذه المرحلة إنما هي قياس ما لكل نقطة قوة وموطن ضعف وفرصة وخطر من تأثير على مؤشرات الأداء الرئيسة كما يوحي بذلك الجدول 5-6. وينبغي لتحليل التأثير المتقاطع على (KSWOT) يرمز KSWOT إلى KPIs. ونقاط القوة (S) ومواطن الضعف (W)، والفرص (O) والأخطار (T) أن يكون تصويماً مستتراً لكل مشارك فيه صوت واحد فقط.

الجدول 5-6 نموذج لمصفوفة التأثير المتقاطع المفرد من أجل KSWOT

الخطورة	الفرصة 1	الضعف 1	القوة 1	KPIs
4	3	0	6	الفيد المكافئ للدوام الكامل (FTE)
2	5	4	1	معدل الرسوم الدراسية
5	0	1	3	معدل التخرج
1	3	1	1	اعتمادات من الولاية
3	1	5	2	مساعدة مالية

ومن شأن هذه الطريقة التقليل من احتمال تأثير قادة الرأي بصورة متفاوتة في التصويت. ونتيجة هذه الخطوة هي ترتيب درجات العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر في مؤشرات الأداء الرئيسة للمنظمة.

الخطوة 5: توليد الأفكار

بهذا الإطار المرجعي المشترك والمركز الذي توفره نتائج الخطوات السابقة، تكون لجنة التخطيط الإستراتيجي متأهبة لتوليد الأفكار. ويجب عليها استخدام جلسات العصف الذهني لحث الأفكار حول السبل لتحسين أداء المنظمة كما تشير إليه مؤشرات الأداء الرئيسة. أي، يجب على أعضاء اللجنة أن يفكروا بالطرق التي تؤدي لإضعاف ما للأخطار ومواطن الضعف من تأثير، وبطرق أخرى لاغتنام الفرص وتعزيز نقاط القوة. ويمكن الإسهام بالأفكار على نحو عشوائي ومن ثم توضع في قائمة دون أن تعزى إلى مصادرها، أو تجمع في جلسة مفتوحة. وثمة قاعدة مهمة تطبق: يجب أن يكون المشاركون أحراراً في قول ما يشاؤون دون أي تعليق سلبي من الآخرين.

يمكن للتعليقات السلبية أن تضعف على نحو خطير جودة الأفكار ومقدارها. وإذا ما لوحظت تلك التعليقات، ينبغي على المجموعة الانتقال إلى عملية الإسهام المستمر. كما أنه من المفيد جداً الاحتفاظ بسجل دائم بالأفكار المقترحة. وسوف يوفر ذلك إطاراً كاملاً للتحليل اللاحق. وتحظى الأفكار التي لا تعد بأن يكون لها التأثير المطلوب على مؤشرات الأداء الرئيسة للمنظمة، بعلامات متدنية، وتترك خارج النقاش المتعلق بالتنفيذ. وتوفر برامج تنظيم الفكرة الإلكترونية، مثل تلك الموجودة في مراكز دعم القرار، طريقة مثالية لتوليد الأفكار هنا. ولقد قمنا باستخدام تلك التسهيلات من أجل هذه الغايات، ونوصي بها بقوة.

وتمنح الأفكار المولدة في هذه الممارسة المجموعة والأشخاص الذين ضمنها، فرصة للتعبير عن آرائهم حيال أمور المؤسسة، والقيام بها لتحسين فعاليتها. وتلكم هي خطوة مهمة. ومن جديد، إنه لمن المفيد جداً تسجيل الأفكار بصورة كاملة قدر المستطاع. وإذا ما خرجت الأفكار مبدئياً باعتبارها مفاهيم عريضة، سوف تتوفر الفرصة أمام لجنة التخطيط الإستراتيجي لتحديدها لاحقاً بعناية أكبر. ذلك أن الأفكار إذا لم تكن محددة على نحو كاف لن تستطيع اجتياز تحليل التأثير المتقاطع لفكرة مؤشرات الأداء الرئيسة.

الجدول 6-6 نموذج لمصفوفة تحليل التأثير المتقاطع الفردي لفكرة مؤشرات الأداء الرئيسية:

فكرة 4	فكرة 3	فكرة 2	فكرة 1	KPIs
3	4	5	6	القيود المكافئ للدوام الكامل (FTE)
6	0	1	2	معدل الرسوم الدراسية
2	3	4	5	معدل التخرج
5	6	0	1	اعتمادات من الولاية
1	2	3	4	مساعدة مالية

الخطوة 6: تحليل التأثير المتقاطع لفكرة مؤشر الأداء الرئيس:

ما أن تكون الجماعة قد ولدت مجموعة من الأفكار المنطقية، وناقشتها، ووضحتها، حتى يكون بالإمكان تقييمها مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية ومن جديد، عبر استخدام تحليل التأثير المتقاطع، كما يظهر في الجدول 6-6. ويفيد هذا التحليل في إدخال تحسينات على الأفكار التي تم توليدها في جلسة العصف الذهني، إضافة إلى تجميعها في مجموعات ذات معنى، وتحديد ما لها من تأثير على مؤشرات الأداء الرئيسية. وينبغي للجنة التخطيط الإستراتيجي أن تناقش وتدخل تحسينات على الأفكار التي يبدو أن لا شكل أو تحديد لها بحيث يكون باستطاعة أعضاء المجموعة تحديد قيم على المقياس المتدرج لتحليل التأثير المتقاطع. وذلك مثال آخر على المعلومات الذاتية والتصحيح الذاتي. ومرة أخرى، سوف تترك الأفكار ذات التأثير الضئيل أو السلبي خارج الاعتبار الجدي في هذا التحليل.

الخطوة 7: صياغة الإستراتيجية:

تعد عملية صياغة أهداف المنظمة وأغراضها وإستراتيجياتها، وأخيراً الرسالة المؤسسية هي القمة بالنسبة للخطوات الست المتقدمة. وعلى نحو ثابت تنشأ النقاشات حول تعريف تلك المصطلحات، ومن المهم إتاحة الوقت للتأكد بأن لدى الأعضاء جميعاً المجموعة ذاتها من التعريفات قبل التقدم نحو تطوير الإستراتيجيات. ومرة ثانية، يلاحظ تموضع الرسالة. فتطوير الرسالة في هذه المرحلة يتيح للجنة التخطيط الإستراتيجي أن تقوم بذلك بناء على معلومات موثوقة سوف تجعل بيان الرسالة أكثر واقعية، واستناداً إلى الحقائق، وتوجهاً نحو البيئة الملائمة.

الجدول 6-7 نموذج لمصفوفة تحليل التأثير المتقاطع لكل من الإستراتيجيات والأهداف والأغراض

مؤشرات الأداء الرئيسة	إستراتيجية 1	هدف 1.1	غرض 1.1.1	غرض 1.1.2
القيد المكافئ للدوام الكامل	6	5	4	3
معدل الرسوم الدراسية	2	1	0	1
معدل التخرج	2	3	4	5
اعتمادات من الولاية	6	0	6	5
مساعدة مالية	4	3	2	1

حين التوصل إلى إحكام التعريفات وارتياح لجنة التخطيط الإستراتيجي للممارسات المتصلة بتحليلات كل من KSWOT والأفكار المتعلقة بـ SWOT، وقيام فهم مشترك للغرض من الأعمال التي سيتم اختصارها، وتوقع جماعي لما لهذه الأعمال من تأثير على الأداء المؤسساتي، يكون بمقدور لجنة التخطيط الإستراتيجي الآن الشروع في وضع إستراتيجيات هادفة بعيدة المدى. وسوف تقوم هذه اللجنة الآن بتجميع الأفكار في إستراتيجيات وتطوير تكتيكات، وتعيين أهداف وأغراض ومسؤوليات تنظيمية.

الخطوة 8: تحليل التأثير المتقاطع للإستراتيجيات والأهداف والأغراض

مرة أخرى سيكون باستطاعة لجنة التخطيط الإستراتيجي استخدام تقنية تحليل التأثير المتقاطع لتقويم كيفية تأثير الإستراتيجيات والأهداف والأغراض في مؤشرات الأداء الرئيسة للمنظمة. وكما هي الحال مع جميع الإجراءات السابقة لتطبيق تحليل التأثير المتقاطع، يصوت أعضاء المجموعة على نحو سري وتجمع الدرجات التي يضعونها في مصفوفة مركبة، مبنية على أساس النموذج المبين في الجدول 6-7.

وما إن تعلم المجموعة بالنتيجة النهائية، حتى يتحتم عليها البحث في الخلايا التي تتضمن انحرافات معيارية كبيرة لتحديد إذا كان بالإمكان بلوغ إجماع أكبر. وحتى في حال عدم بلوغ إجماع كامل، يتعين على المجموعة أن تعمل لتوضيح الأهداف والأغراض والإستراتيجيات لبلوغ فهم موحد لتعريفها.

الخطوة 9: الصياغة النهائية للإستراتيجيات والأهداف والأغراض

من أجل التطبيق مع التحليل النهائي بَعْدَ مرشداً، بإمكان المجموعة أن تضبط بدقة قراراتها، وتعهد بتنفيذها إلى المديرين، والوحدات، وخطط العمل الفردية في الجامعي كافة. وكجزء من التنفيذ يتحتم على لجنة التخطيط الإستراتيجي أن تعهد بالمسؤولية إلى وحدات عمل معينة للحفاظ على المعلومات المطلوبة لمراقبة التقدم وفقاً لمؤشرات الأداء الرئيسة. ومع أن هذه المسؤوليات تنتشر في أنحاء المنظمة كافة، فإننا نوصي بأن تمنح وحدة دعم مركزي، مثل مكتب بحث مؤسساتي، دوراً مزدوجاً للتيسير والتنسيق في تجميع نتائج مؤشرات الأداء الرئيسة بأسلوب منهجي.

وبالممارسة العملية، يجب أن يتم تعديل تطبيق محرك التخطيط الإستراتيجي SPE وفقاً لحاجات كل بيئة محددة. ذلك أن طبيعة الكليات أو الجامعات المستقلة، ومجموعات بعينها من الفرص والتحديات، وتاريخ التخطيط في جامعات معينة، وجودة الإدارة الجامعية تؤثر جميعها في تعديل محرك التخطيط الإستراتيجي وفقاً للطلب. ومن شأن هذه العملية أن تؤثر في تركيب لجنة التخطيط الإستراتيجي، والتوازن بين مختلف أجزاء محرك التخطيط الإستراتيجي، وطبيعة مؤشرات الأداء الرئيسة، والإستراتيجيات، والأهداف الناتجة.

الخطوة 10: مراقبة الإستراتيجيات والأهداف والأغراض، وتقييمها

لعل أكثر الوسائل فائدة في محرك التخطيط الإستراتيجي هي عملية التقييم المنهجي لإستراتيجيات المؤسسة وأهدافها وأغراضها. وعندما تقوم الكلية أو الجامعة بتنفيذ مختلف عناصر التخطيط الأساسية لديها، فإن قياس الأداء بشكل دوري عادة ما يكون تنويرياً. ذلك أن المراجعات السنوية بالغة الأهمية، بيد أن المراجعات التي تجري كثيراً تفيد في إبقاء سيطرة إدارة الجامعة على الأنشطة والتأثير في النتائج بعيدة المدى بصورة مباشرة أكثر. ويمثل الجدول 6-8 نموذجاً للمراجعة يستخدم كثيراً وهو مبني على أساس مراجعات ربعية (Quarterly).

الجدول 6-8 عملية التقويم الربعية للإستراتيجيات والأهداف والأغراض.

4Q	3Q	2Q	*1Q	إستراتيجيات، أهداف، أغراض الإستراتيجية 1: (من 5 إلى 10 سنة)
O	D	D	O	الهدف 1.1 (3-5 سنة)
O	O	D	O	الغرض 1.1.1 (1 سنة)
C	O	D	O	الغرض 2.1.1 (1 سنة)
C	C	O	O	الهدف 2.1 (3-5 سنة)
O	D	D	D	الغرض 1.2.1 (1 سنة)
C	O	O	O	الغرض 2.2.1 (1 سنة)
C	C	C	C	الغرض 3.2.1 (1 سنة)
X	D	D	D	الإستراتيجية 2: (5-10 سنة)
O	O	O	O	الهدف 1.2 (3-5 سنة)
O	O	O	O	الغرض 1.1.2 (1 سنة)
C	O	O	O	الغرض 2.1.2 (1 سنة)
C	C	C	O	الهدف 1.3 (3-5 سنة)
D	O	O	O	الغرض 1.1.3 (1 سنة)
D	O	O	O	

تفسير المصطلحات: O = على المسلك / D = متأخر / C = مكتمل / X = متخلى عنه

*Q = ربعي (3 أشهر)

ويمكن مثل هذا النموذج من اقتفاء أثر التقدم نحو تحقيق إستراتيجيات المنظمة وأهدافها وأغراضها. وإذا كان الأداء موافقاً للتوقعات، عندئذ يكون بمقدور الجامعة الاستنتاج بأنه قد وقع اختياره على إستراتيجيات ملائمة. وإذا ما وقع الأداء خارج التوقعات، عندئذ يتحتم على لجنة التخطيط الإستراتيجي أن توجه أسئلة صعبة حول الإستراتيجيات والأهداف والأغراض التي وضعتها، وأن تكون مستعدة للقيام بتعديلات تتناول ما لديها من مؤشرات أداء رئيسية، وتحليلات سوات وأهداف، وأغراض، وإستراتيجيات بصورة أكثر واقعية لتنفيذ في قيادة الجامعة نحو مستقبل ناجح.