

الفصل 7

عملية التخطيط

في التطبيق

كنا في الفصل السابق قد طورنا نموذجاً نظرياً، ألا وهو محرك التخطيط الإستراتيجي محرك التخطيط الإستراتيجي، الذي يوفر الأساس النظري للقيام بممارسة التخطيط الإستراتيجي في إحدى الكليات أو الجامعات ويقترح كذلك بضعة أنشطة معينة للسير عبر النموذج. وفي هذا الفصل سوف نتوسع في تخصص قضايا التطبيق التي يقتضيها تنفيذ النموذج، ونستكشف بعض القضايا التأسيسية التي سوف تبنى عليها عملية التخطيط، ونشرح نموذج عملية تحريك أنشطة التخطيط، ونلقي نظرة على وثيقة التخطيط الإستراتيجي التي هي عادة إحدى النتائج المرتقبة للعملية.

تطوير القاعدة المناسبة

التي يبنى عليها التخطيط الإستراتيجي

في حين أنه، كما ناقشنا في الفصل الثالث ليس بمقدور بيان الرسالة قيادة عملية التخطيط الإستراتيجي في الكليات والجامعات، فإن نتائج العملية يمكن أن تقود إلى بيان رسالة. ولسوف نبحث في هذه النتيجة بعينها بإسهاب أكبر لاحقاً في هذا الفصل. وبعدهذا إذا لم يتم تشجيع المخططين الإستراتيجيين على بناء عملية التخطيط على أساس بيان الرسالة، فإنهم على أي حال، يتركون مع السؤال حول ما هو الأساس الذي ينبغي بناء تخطيطهم عليه. وفوق ترسيخ مؤشرات الأداء الرئيسة، فإن تثبيت العملية في توجه مستقبلي ينطوي على أهمية أيضاً.

وفي طريقة التخطيط الإستراتيجي التي نعرض لها هنا، يتم الشروع في التأسيس العلمية التطبيقية، حينما تقوم لجنة التخطيط الإستراتيجي (SPC) بتوضيح مؤشرات الأداء الرئيسة. وتكون فهماً شاملاً للبيئات التي توجد فيها المنظمة، وتحدد الرؤية المشتركة التي لدى قادة

الجامعة تجاه المؤسسة. ويجري هذا عندما تقوم لجنة التخطيط الإستراتيجي بتطوير تحليل ما لديها من SWOT (نقاط القوة، ومواطن الضعف، والفرص، والأخطار) كما ناقشنا ذلك في الفصل السابق، وعبر إجراء مناقشات تمتد بعيداً، وكثيراً ما تستقصي الجوهر مع كبار مسؤولي الجامعة ومجلس الإدارة.

تحليل SWOT

كما قد بينا في الفصل السادس، بأن جزءاً من عملية تطوير نموذج التخطيط الإستراتيجي هو التأسيس لفهم واضح للعوامل الداخلية والخارجية التي يتحتم على المخططين الإستراتيجيين أخذها بعين الاعتبار فيما يقومون بتطوير خططهم الإستراتيجية. ولعل تحليل SWOT هو الأسلوب الأكثر وضوحاً ومباشرة للقيام بذلك.

وكما أشرنا في الفصل السابق، فمن المهم قيام لجنة التخطيط الإستراتيجي بتنظيم وضع قوائم جرد لتحليل SWOT. لأن هذه القوائم تفيد الجامعة في الوصول إلى فهم أفضل لما يقف حالياً في طريق الأصول والعوائق الداخلية، إضافة إلى ما يواجهه في بيئته الخارجية. وكما يشير كوكاليس (1991)، «لكي تكون فعالاً، يجب تصميم برنامج التخطيط الإستراتيجي على نحو يعكس الموقع الوظيفي المحدد لـ [المنظمة]» (ص 143). وغالباً ما تجعل هذه الدراسات الكثير من أعضاء مجموعة التخطيط يزدادون معرفة، وذلك بإضافة معلومات كانوا يجهلونها من قبل إلى قاعدة البيانات، وتطوير فهم أمتن وأوضح لتعقيدات الجامعة.

ومن الضروري أن يجري هذا التقويم الداخلي في وقت مبكر من العملية (والأكثر ترجيحاً أن وضع بضعة حدود زمنية من أجل جمع الدراسات تلك وتحليلها يعتبر فكرة حسنة)، ويحتاج الأعضاء لأخذ تلك الأنشطة على محمل الجد. مثلاً، شعر كل من إيتون وأدامز أن تعيين نقاط القوة ومواطن الضعف الرئيسة في جامعة أيوا الحكومية أفادت لجنة التخطيط الإستراتيجي لديهم في تحديد القضايا الأشد خطورة التي كانوا بحاجة لمعالجتها بوساطة التخطيط.

وإنه لأمر مهم أن تفهم لجنة التخطيط الإستراتيجي بدقة ماهية المؤسسة وما يمكنها القيام به. فليس هناك كلية أو جامعة يمكن أن تكون كل شيء بالنسبة إلى الناس جميعاً. ويجب على المخططين أن يكتشفوا ما تجيد المؤسسة فعله، وبعدها تحديد كيف ومتى باستطاعة الكلية أو الجامعة أن تستخدم نقاط القوة تلك لتلائم احتياجات معينة للبيئة الخارجية. وهذا أمر لا

ينطوي على السهولة بصورة خاصة، ذلك أنه كما يشير ديل (1991): تشتمل البيئة ما بعد الصناعية على العديد من التحديات التي لم تواجهها الكليات والجامعات من قبل.

يدعو التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد مجموعة من القوائم، بما في ذلك قائمة بنقاط القوة ومواطن الضعف الداخلية التي تميز المؤسسة، وقائمة «التلاؤم» مع البيئة التي تأمل المؤسسة في تحقيقها. ويتحتم على المؤسسة أن تفهم ما لديها حالياً من قدرات وتقييمات، وأن يكون لديها شعور ينطوي على المعرفة بتوقعات الأنصار الإستراتيجيين الحاليين منهم والمستقبليين.

العرض 7-1 أمثلة على تحاليل SWOT للجامعة

| خارجية | | داخلية | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--|
| أخطار | فرص | مواطن الضعف | نقاط القوة |
| • ازدياد رقابة الولاية | • برنامج دولي جديد | • اعتماد شديد على دعم الولاية | • تطبيقات متزايدة |
| • تخفيض الدعم الفيدرالي للمنح والعقود | • عقود حكومية جديدة | • التدهور العام في المباني والتجهيزات | • بناء تكنولوجيا جديدة |
| • تنامي المنافسة بين المدارس الحكومية | • مجالات جديدة للبرنامج الأكاديمي | • عدد كبير من هيئة التدريس المتفرغين | • هيئة تدريس معروفة على المستوى المحلي |

التحليلات الداخلية: ينبغي للتحليل المطلوب للبيئة الداخلية، كما أشرنا في الفصل السابق، أن يركز على تحديد الآتي:

1. مجالات التفوق التي تمكنت الكلية أو الجامعة من إقامتها والمحافظة عليها.
2. الموارد التي في متناولها.
3. طبيعة تلك الموارد.
4. برامجها وخدماتها التي عليها طلب كبير.
5. جودة مواردها البشرية.
6. تقاليد الأكاديمية.
7. الحقائق السياسية الداخلية للجامعة.
8. جودة إدارتها وقوتها، هيكله الحوكمة لديها.

من شأن تحليل كهذا أن يقود إلى تنمية قائمتي نقاط القوة الرئيسية ومواطن الضعف الأبرز، التي توجد في الجامعة (أو ضمن نظام ما). ويمكن أن نجد الأمثلة على نقاط القوة ومواطن الضعف في العرض 1-7.

وكي يكون التحليل مفيداً في العملية، من الضروري أن يكون واقعياً قدر المستطاع، وأن يحرص على تفادي الانطباعات والتخمينات. ونتيجة لذلك، تغدو هاتان القائمتان لقطات فوتوغرافية مبسطة لماهية المؤسسة في هذه المرحلة من الزمن، وتقيد أيضاً في توضيح ما باستطاعة الجامعة إنجازه وما ليس باستطاعته. وفيما قد لا تكون معرفة ذلك أمراً يبعث على الراحة دائماً، فإنه حاسم بالنسبة للتخطيط الإستراتيجي الناجح.

التحليلات الخارجية

من المعتاد أن يكون تحليل البيئة الخارجية - من جديد كما أشرنا في الفصل السابق - أكثر صعوبة. وكما يشير كل من بيديان وزاموتو (1991)، ثمة عقبات تعترض تعيين هوية أصحاب العلاقة المهمين للمؤسسة، وفهم حاجاتهم من المؤسسة، وما يطالبونها به. ومهما تكن صعوبة الحصول على هذه المعلومات، فإنه يتحتم تحديد تلك العوامل على نحو معقول قدر الإمكان. في حين أن أصحاب العلاقة متعددون، ومطالبهم وتوقعاتهم متباينة، فإن إجراء عملية جرد لأصحاب العلاقة أمراً ضرورياً وينبغي أن تشمل على الأقل أولئك الذين يبقون على اتصال عادي بالجامعة. وتتراوح تلك الجماعات بين المشرعين، وممثلي وسائل الإعلام، والأهل، وأعضاء جماعات الضغط، ومنسقي المنح، والأعضاء الجدد، وأخصائيي التسويق، والمهنيين الذين يستفيدون من برامج الدرجات العلمية للجامعة، إلى المستشارين، وأعضاء جمعية الخريجين، وقادة الأعمال، والمسؤولين الحكوميين، وأفراد المجتمع النافذين، ووسائل الإعلام. إضافة إلى ذلك، بالإمكان مصادفة تقارير المسح، وتقارير التقييم، وتحليلات منهجية أخرى، وهذه تشكل إضافة مهمة إلى قاعدة البيانات من أجل هذا التقييم.

وتشكل نتائج جمع البيانات قائمتين إضافيتين بالفرص والأخطار (انظر العرض 1-7)، يجب أن يفيد لجنة التخطيط الإستراتيجي لجنة التخطيط الإستراتيجي في فهم سياقات وحالات الائتلاف بين أصحاب المصلحة الخارجيين للمؤسسة. كما ينبغي لهاتين القائمتين أن تمكننا المخططين الإستراتيجيين بصورة مباشرة من المقارنة بين الخدمات التي توفرها الكلية أو الجامعة حالياً، وتلك التي ربما يتحتم عليها أن توفرها. وبهذه المعرفة، يستطيع المخططون الإستراتيجيون تقرير

كيفية الملاءمة على أحسن وجه بين ما تحسن المؤسسة القيام به وأشد ما يحتاج إليه أو يرغب به أصحاب المصلحة الخارجيون. وتقيد هذه العملية تلك الطريقة النظرية التي عرضنا لها في الفصل الخامس لتوضيح كيفية المواءمة بين المؤسسة وبيئاتها الأكثر أهمية. وبهذا المستوى الجديد من الفهم، يكون المخططون عندئذٍ في وضع أفضل لتقوية الأساس لعملية تخطيط جوهريّة وفعالة، وذلك بالتحقق من الرؤية الملائمة بالنسبة للمؤسسة ومجالات الأداء الأكثر جوهريّة لديها.

تطوير القوى الموجهة لعملية التخطيط

مع توافر فهم أفضل للحقائق الداخلية منها والخارجية التي تميز الكلية أو الجامعة، يتحتم على المخططين الإستراتيجيين بعدئذٍ السعي لتحديد الروح المسيطرة أو الطابع السائد للمؤسسة. إذ من المهم إضافة هذه المعلومات إلى الأساس بسبب أن ماهية الكلية أو الجامعة، تؤثر بشدة في أنشطتها. مثلاً، كانت كلية تقليدية للهندسة قد طورت على الأرجح خصائص شخصية معينة. لاعتقادها بنفسها بأنها الأرفع مكانة في أبحاث الرياضيات وتدريسها وفي فروع هندسية معينة. وهذا أمر كان الناس داخل المؤسسة وخارجها يعرفونه، ونجح مع المؤسسة بأساليب تعكس هذا التقليد وتلك النزعة بشكل خاص. ولسوف يكون أمراً استثنائياً بالنسبة لكلية الهندسة أن تغير طبيعتها على نحو مفاجئ نتيجة للتخطيط الإستراتيجي. ومع ذلك وبمرور الوقت قد تكيف نفسها لتحقيق تلاًوماً أفضل بين ما تعتقد بأنه يصدق عليها وما تعتقد بأنه يتعين عليها أن تصبح عليه لصون مجالات التفوق والخبرة الخاصة بها.

مساهمة الإعداد الأكاديمي

إن الكثير من الأشخاص ممن أصبحوا منخرطين في الكليات والجامعات يقومون بذلك، بسبب التزام عميق بالتعليم العالي. ومعظم هؤلاء الأشخاص ملتزمون بالبحث الأكاديمي أو التدريس ويودون قضاء جزء كبير من حياتهم وهم يعملون في تلك المجالات. وبسبب طابع الجامعة، كان الكثير من الناس مضطرين للحصول على شهادات الدكتوراه لمجرد أن يتم أخذهم بعين الاعتبار من أجل توظيفهم في التعليم العالي. ويمثل هذا الأمر التزاماً كبيراً من جانب أعضاء هيئة التدريس والعديد من الإداريين، ويسفر عن مشرع أفراد ملتزمون إلى حد كبير وعلى جانب كبير من الاقتدار.

مع ذلك، وبسبب الطابع المحدود لدرجة الدكتوراه، يكون الأكاديميون ذوي خبرة ضيقة في موضوعات تخصصية. ولربما يكونون مؤهلين في مجال واحد وحسب، أو في مجال محدود من الموضوعات، لكن تتوافر لديهم مستويات كبيرة من المعرفة في مجالات تلك الموضوعات. والتأهيل للحصول على درجة الدكتوراه في معظم المؤسسات، ليس مجرد دراسة لما هو معلوم قبل الآن، بل يتضمن كذلك إلى أين يتجه هذا الحقل العلمي، وطريقة البحث الضرورية لدفع المعرفة إلى الأمام. ونتيجة لذلك الإعداد، يكون الأكاديميون أكثر من مجرد خبراء؛ إنهم أصحاب رؤى أيضاً.

يكفل الإعداد والتشكيل للأكاديمي ألا يكتفي الفرد بأن ينقل إلى الآخرين ما هو معلوم فحسب، بل أن يظل عبر نشاط البحث فعالاً في تعزيز تطوير المعرفة ذاتها أيضاً. ومع أنه صحيح كذلك أن بعض الأشخاص ممن لديهم مرتبة الدكتوراه والمثبتين في عملهم يقومون باختصار أبحاثهم أو يقلصونها، فإن الأغلبية الساحقة من أساتذة الكليات والجامعات يظلون ناشطين وأصحاب رؤى ضمن حقولهم.

بعد الإعداد الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، يتم التدريس والبحث المتقدم باستمرار ضمن سياق كليات وجامعات معينة. ولا توفر هذه السياقات المكان والفرصة اللتين يحدث البحث والتدريس ضمنهما وحسب، بل ولديها تأثير دراماتيكي على تلك الأنشطة. فالبيئة الأكاديمية، التي تدوم عبر الزمن في مؤسسة معينة، تشكل شخصية الجامعة. وهكذا فإن جامعات معينة معروفة بأنها مدارس للهندسة أو التربية أو مؤسسات للبحث العلمي، تعتمد على قوة الأقسام الأكاديمية الموجودة في تلك الجامعات معينة. ويمكن، حينئذٍ، للاتحاد بين الاتجاه الأكاديمي الأساسي الموجود في فروع المعرفة، وقوة برامج معينة، وتوفير قاعدة بيانات الاستدلال على الطابع الحقيقي لجامعة ما.

مساهمة الجامعة وطبيعتها:

من المهم ملاحظة أن هذه المنهجية المتعلقة بتجديد طبيعة الجامعة هي حتى هذه اللحظة مفترطة في التبسيط بوضوح، وتتجاهل سياسة المصالح المكتسبة في جامعة معينة. وتميل الجامعات المركبة، لاسيما الجامعات الكبيرة، إلى أن يكون لديها سجلات سياسية متقدمة باستمرار حول السيطرة، التي تنتج مجموعات تحرف الجامعة باتجاه معين أو آخر. ولدى

كل مجموعة من مجموعات المصالح المتنافسة فهم مغاير للجامعة، وقد تكون رؤيتهم لا تمثل الجامعة ككل. ويجب أن تؤخذ هذه الآراء بعين الاعتبار، حتى وإن لم تكن مفيدة بوضوح للمخططين الإستراتيجيين عندما يسعون للتحقق من فهم مشترك أكثر.

إننا نقترح بأن الطابع المؤسساتي الجوهرى ينشأ عن الشخصية الأساسية الطويلة العهد للمؤسسة التي تمتد جذورها عميقاً في التقاليد الأكاديمية، وتميز الاتجاه العام الذي تنطلق فيه الكلية أو الجامعة. أو كما يقترح لي Lee (1993)، أنه إذا لم يكن لدى إحدى الجامعات فهم واضح لنفسها ليساعدها على توجيه العملية، فإنه سيكون من العسير معرفة أو ربما حتى الاهتمام بالمكان الذي ينبغي لها التوجه إليه. وتحدد هذه الميزات المحورية السياق لفهم سبب وجود المؤسسة والمكان المجهز على أكمل وجه للانطلاق إليه.

ومع فهم تلك الميزات المحورية، تكون لجنة التخطيط الإستراتيجي مهياً حالياً لتفسير التحليلات الداخلية والخارجية لـ (SWOTs) لتقوية الأساس الذي ينبغي لعملية التخطيط أن تتقدم عليه. ومن شأن مثل هذا الأساس للتخطيط الإستراتيجي أن يطور معرفة متميزة لكيفية تموضع الجامعة حالياً، لاستخدام ما لديها من نقاط القوة الداخلية، للتغلب على مواطن ضعفها، بينما يحسن تفاعلاته مع البيئات الخارجية الحاسمة ذات المطالب، والفرص، والقيود المركبة. وهذا المستوى من الإعداد هو ما يجب أن يوضع في المكان الملائم عندما تشرع لجنة التخطيط الإستراتيجي في بناء عملية التخطيط الإستراتيجي.

نموذج عملية عامة

بوضع الأساس للتخطيط الإستراتيجي في المكان الصحيح، بمقدور المخططين الشروع في التركيز على العملية التي سوف يتبنونها للسير عبر النموذج النظري الذي قمنا بتطويره في الفصل السابق. وفي هذا القسم، نقدم نموذجاً لعملية عامة تساعد على تطوير إطار بإمكان المخططين الإستراتيجيين ضمنه أن يتابعوا تطبيق النموذج في مؤسسة معينة. ونعتقد أن الفائدة من نموذج العملية توجيه تطبيق النموذج النظري. كما أن بمقدورها مساعدة المخططين الإستراتيجيين للكلية أو الجامعة على تحديد مستويات الجهود التي سوف تكون مطلوبة، لإدراج مهمات معينة في جدول الأعمال، وتقريب الزمن المطلوب لتقوم المؤسسة بالعمل عبر كل مرحلة أساسية في الجامعات الخاصة بها. إضافة إلى أنه، يمكن استخدام هذا النموذج من أجل

التخطيط على مستوى الوحدة على النحو ذاته المستخدم على المستوى المؤسسي. وتحدد القائمة الآتية المراحل العامة لنموذج عملية تطوير خطة إستراتيجية للوحدة أو المؤسسة:

1. انتقاء لجنة التخطيط الأولي
2. تقديم العملية.
3. تأسيس مؤشرات الأداء الرئيسة ملائمة، وتنظيم مجالات رئيسة للأداء.
4. تفحص البيئة:
 - أ. تقويم الفرص والأخطار الخارجية.
 - ب. تقويم نقاط القوة ومواطن الضعف الداخلية.
 - ج. إجراء تحليل التأثير المتقاطع
5. تبادل النتائج مع جمهور أكبر.
6. تطوير معايير التعريف والقياس.
7. قياس الأداء الحالي.
8. تأسيس أهداف السنوات الخمس والعشر.
9. تعيين الإستراتيجيات (باستخدام SWOT) في كل مجال من مجالات مؤشر الأداء الرئيس.
10. تأسيس دعم يستند إلى قاعدة عريضة.
 - أ. تطوير سياسات ملائمة في كل مجال من مجالات مؤشر الأداء الرئيس.
 - ب. البدء بعملية التطبيق.
 - ج. قياس الأداء مرات عديدة.
 - د. إجراء مراجعة وتعديل جوهريين لمدة عام واحد.

المرحلة 1: اختيار لجنة التخطيط الأولي

تتضمن المرحلة الأولى تحديد واختيار أعضاء لجنة التخطيط الأولي. وفي تطوير خطة إستراتيجية شاملة تحظى بالدعم الواسع، تظهر بعض الخيارات الصعبة.

وهذا هو الوقت الملائم لتعيين الفرد الذي سوف يشرف على العملية بوصفه المخطط الإستراتيجي المؤسسي. ويجب اختيار هذا الشخص ليكون القائد المسؤول عن تنظيم العملية واتخاذ القرارات الإجرائية حول كيفية سير العملية.

وللمساعدة على تأسيس دعم يستند إلى قاعدة عريضة، قد يكون من المرغوب به مبدئياً أن تكون هناك لجنة كبيرة (مع أنه بمرور الزمن يجب أن يتقلص حجم هذه اللجنة بشكل مثير). ومع ذلك هناك مشكلات خطيرة مع اللجان الكبيرة، وخاصة عند بداية التخطيط الإستراتيجي. ولقد بينت التجربة بأن نسبة صغيرة نسبياً من أعضاء إحدى المنظمات سوف تكون منزوعة من الانخراط في التخطيط. وهذا معناه أن لجنة كبيرة ربما تتضمن عدداً من الأشخاص الذين هم إما غير مهتمين أو متخوفين من العملية. وتؤدي عوامل كهذه إلى تعقيد عملية التخطيط، وخصوصاً في البداية. وأنه لأمر حاسم أن تبقى تعليمات اللجنة واضحة، وموجزة، ومحددة، وفي السياق. ومع ذلك، فالمهم أن يكون لدينا تشكيلة واسعة من المشاركين، وذلك لضمان أن يكون كل عنصر رئيس من المؤسسة أو الوحدة ممثلاً على نحو لا بأس به، وفي الوقت ذاته الاحتفاظ بحجم المجموعة الذي تسهل إدارته.

المرحلة 2: تقديم العملية

يشكل تقديم العملية للمجموعة، وللمؤسسة أو الوحدة المرحلة الثانية في العملية. وهنا يمكن أن تكون المساعدة الخارجية ثمينة جداً في توفير التدريب الجوهري لمجموعة التخطيط، وتوفير المعلومات للجامعة عبر أنشطة مثل المنتديات المفتوحة. وتعد الاستعانة بشخص ما من الخارج لديه معرفة عميقة حول كيفية إدارة العملية وإلى أين تتجه، مصدر ثروة لا تقدر بثمن في جعل عملية التخطيط تتحرك. وبعد القيام بهذا التقديم الأولي يتعين أن تبدأ لجنة التخطيط الإستراتيجي على الفور بتطوير الخطط المؤسسية وفحص المعرفة المكتسبة مباشرة بمقارنتها مع الحقائق البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بجامعتها.

المرحلة 3: تأسيس مؤشرات الأداء الرئيسية ملائمة، وتنظيم مجالات الأداء الرئيسية

تشتمل هذه المرحلة على تأسيس مؤشرات الأداء الرئيسية. ومن جديد، فإن مؤشرات الأداء الرئيسية هي مقاييس لنتائج الوحدة أو المؤسسة، أو مقاييس للصحة المؤسسية الحاسمة لنمو

المؤسسة وبقائها على المدى البعيد. وفي تطوير الأساس للتخطيط من المهم الإجابة على السؤال: ما هي النتائج الأكثر أهمية لأدائنا في هذه المؤسسة (الوحدة)؟ وإن هذا السؤال، ومعه: ما هي عوامل الصحة الأكثر خطراً، التي ينبغي علينا إدراكها، ونحاول وأن تكون لنا السيطرة عليها؟ قد وفرا الإطار لتأسيس مؤشرات الأداء الرئيسية تشمل الجامعة أو الوحدة برمتها.

ومن الناحية الإجرائية، ثمة سؤال مهم آخر: كم عدد مؤشرات الأداء الرئيسية التي يتعين على الجامعة أو الوحدة تحديدها؟ والإجابة على هذا السؤال أن العدد المناسب من مؤشرات الأداء الرئيسية يرتبط بالوضع. ذلك أن وجود الكثير من مؤشرات الأداء الرئيسية يقود إلى عملية متعبة ومعقدة، وعادة ما تخلق الإحباط وخيبة الأمل في وقت مبكر من العملية لأن مدى الأنشطة اللازمة لبناء خطة مع الكثير من مؤشرات الأداء الرئيسية سوف تكون أكبر من أي شخص يتوافر لديه الوقت أو الصبر للمحاولة. وبالمقابل، فإن وجود عدد قليل من مؤشرات الأداء الرئيسية يعني أنه ليس ثمة تعليمات أداء كافية من أجل تطوير ومراقبة إستراتيجية متماسكة. ومن تجربتنا في جامعة شمال كولورادو (UNC) يلوح بأن مجموعة أولية تتراوح بين 12 إلى 20 مؤشراً للأداء تشمل الجامعة بأكملها تعتبر معقولة، شريطة أن تعتقد المجموعة بأن البنود التي تشتمل عليها تحيط بمدى كاف من النتائج التنظيمية المهمة والإجراءات ذات الصلة. ويطالنا كل من دولينس ونوريس (1994) بمثال عن مؤسسة أصغر إلى حد بعيد، مثل كلية إلينويز بنيديكت التي كان لديها 32 مؤشرات الأداء الرئيسية، ووضع كل من بوتزل وبوردين (1994) قائمة بما يزيد على 250 مؤشر أداء محتمل مصنّف في اثنين وعشرين فئة مختلفة، يمكن أن تطبق في حرم إحدى الجامعات أو سواها. وقد أظهرت التجربة أيضاً بأنه ما إن يتم تطبيق الخطة، حتى ينزع عدد مؤشرات الأداء الرئيسية إلى التنامي، فيما تصبح المجالات المختلفة للتخطيط أكثر تعقيداً، ويتم تحديد القضايا ذات الشأن المتصلة أو المتولدة، التي تعتبر مهمة بالنسبة للقياس والتحكم.

المرحلة 4: إجراء مسح للبيئة

تتضمن المرحلة الرابعة إجراء مسح للبيئات الداخلية والخارجية للمؤسسة أو الوحدة، وكما سبق الوصف في هذا الفصل. فإن الوقت الذي يستغرقه أداء هذه الأنشطة، يمكن أن تسهل إدارته، لاسيما إذا كان لدى المجموعة المركزية إحساس بالقوى البيئية الداخلية والخارجية، وأي منها يشكل

فعاليات الكلية أو الجامعة. لكن الأبعد من ذلك، أن إجراء عملية جرد للقوى الداخلية والخارجية، وحساب ما لها من تأثير على توجه المؤسسة، وتحديد العلاقات السببية. إنما هو ممارسة مفيدة جداً بالنسبة للمؤسسة أو الوحدة، تتجاوز نطاق عملية التخطيط الإستراتيجي. وتحتاج لجنة التخطيط الإستراتيجي إلى تنقية النتائج الأولية، لتحديد المعطيات، والتثبت من صحتها، وترتيب النتائج بحسب الأولوية، وذلك من أجل تحديد أي من العوامل البيئية الأكثر خطورة بالنسبة لصحة وصالح المؤسسة أو الوحدة. واستناداً إلى تلك القوائم الدقيقة، بمقدور مجموعة التخطيط عندئذ أن تدرج نقاط القوة ومواطن الضعف الداخلية والفرص والأخطار الخارجية لدى المؤسسة أو الوحدة.

لقد تم وصف الجزء الآتي من هذه المرحلة بصورة أكمل في الفصل الخامس، بيد أن ذلك يستلزم الربط بين مؤشرات الأداء الرئيسة للمؤسسة ومؤشرات الأداء الرئيسة التي لديها. وكنا قد أشرنا إلى أن المخططين يستخدمون أداة المصفوفة التحليلية، وتحليل التأثير المتقاطع، لتطوير نظرة واسعة في كيفية تطور البنود نتيجة لتحليل تأثير SWOT على كل من مؤشرات الأداء الرئيسة. وكنا قد أشرنا أيضاً، في الفصل السادس، إلى استخدام برامج تنظيم الفكرة الإلكترونية، مثل تلك التي نجدها في مراكز دعم القرار. ويمكن استخدام هذه البرامج لتطوير التحليلات عن طريق تقنية دلفي المعدلة. ولقد لقي المؤلفون نجاحاً عظيماً في تطوير القوائم الأساسية عبر العصف الذهني الإلكتروني وكذلك تحليل التأثير المتقاطع مع برنامج المصفوفة. وقد وفرت النتائج إحدى لحظات «وجدتها» الأولى لمجموعة التخطيط، مع انبثاق علاقات سببية معينة عن الممارسة. وفي هذه المرحلة يمكن تنقية كل من SWOTs ومؤشرات الأداء الرئيسة بصورة أكبر، وبالإمكان استخدام النتائج لتشكيل القاعدة للخطة الإستراتيجية الأساسية.

المرحلة 5: مشاركة جمهور أكبر في النتائج

في المرحلة الخامسة يتم مشاركة تلك النتائج الأولية مع مجتمع الجامعة الأوسع، للمساعدة على ضمان اتصال بعيد المدى ولتوليد الدعم. وغالباً ما توفر التحليلات الداخلية والخارجية التي تجري في المرحلة 4 معلومات جديدة مهمة بشأن التموضع الداخلي والخارجي للجامعة، وما يجري حوله مما له تأثير دراماتيكي عليه. وتلك معلومات مهمة لمجتمع للجامعة برمتها (أو الوحدة) من أجل فهم أفضل، وبما أنها سوف تشكل معظم قاعدة الخطة ذاتها، فإن إبلاغ النتائج والسماح لإجراء حوار مع الجامعة ذات المصلحة في هذه المرحلة يعدّ أمراً مهماً للتأسيس لفهم أوسع لما ينتجه التخطيط.

وعادة ما يكون إبلاغ مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسة لمجتمع واسع، أمراً أكثر صعوبة من المكونات الأخرى العديدة لعملية التخطيط الإستراتيجي. وفي حين أن المفهوم هو معلومات من الضروري أن يتم تبادلها وفهمها على نحو واسع، ومن الضروري إبلاغها بعناية بحيث يفهم المجتمع بعبارات بسيطة ماهية مؤشرات الأداء الرئيسة. وكيف تشكل الأساس للتخطيط. ولقد استخدمت مؤسسات عديدة مؤشرات الأداء الرئيسة (أو KPIs باسمها الآخر)، ضمن بنى التخطيط الإستراتيجي الخاصة بها. وتشمل مراجعة حديثة للتخطيط الإستراتيجية، تمت مطالعتها على الإنترنت كلاً من جامعة أيوا الحكومية (مكتب رئيس جامعة أيوا الحكومية، 1995)، وجامعة أنجليا للبوليتيكنيك (Kitching, 1994)، وجامعة نورث إيسترن (الشمالية الشرقية) (لجنة توجيه التخطيط الإستراتيجي لدى جامعة نورث إيسترن 1994)، وجامعة كينت الحكومية، (مجلس الأبناء أوهايو، 1995) وجامعة كوينزلاند (Wilson, 1995)، وجامعة أيوا (معلومات جامعة أيوا، 1995).

المراحل 6 و7 و8

تطور المراحل الثلاث الآتية 6 و7 و8 وثيقة التخطيط الإستراتيجي الأولية. وتساعد تلك المراحل أولئك الذين يخططون في التخطيط الإستراتيجي في البدء، بالتفكير بصورة إستراتيجية بالمؤسسة وبيئتها. ويجب أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسة في النهاية قابلة للقياس، ومن الضروري القيام بتحديد وسائل مراقبة الأداء بمرور الزمن، ويتحتم توضيح الاتجاه الذي تأمل الكلية أو الجامعة باتباعه. ويحتوي العرض 2-7 على الأمثلة المحتملة لمؤشرات الأداء الرئيسة KPIs والتعريفات والإجراءات، والأهداف للكلية أو الجامعة.

العرض 2-7 مؤشرات الأداء الرئيسة، والتعريفات والإجراءات والأهداف المحتملة

للكلية أو الجامعة

القياس المكافئ للدوام الكامل: مقياس للقياس المكافئ للدوام الكامل بكلية الدراسات العليا على أسس سنوية (بما في ذلك تسجيلات الصيف والخريف والربيع) كما يتم حسابها سنوياً من جانب مكتب البحث المؤسساتي.

| | |
|-------|------------------------------|
| 3.544 | المستوى الحالي (1994-1995) |
| 3.308 | مستوى سنة الأساس (1992-1993) |
| 3.700 | الهدف لخمس سنوات (1997-1998) |
| 4.000 | الهدف لعشر سنوات (2002-2003) |

موقف الخريجين: النسبة المئوية من الخريجين الذين قدروا معدل رضاهم عن التجربة العامة لطالب المرحلة الجامعية الأولى (غير الخريج) أو (الخريج) طالب الدراسات العليا. على أنه جيد جداً أو ممتاز. كما ينقله سنوياً مكتب الخريجين في الجامعة نتيجة سحب عينة عشوائية من 1000 خريج نالوا شهاداتهم خلال السنوات العشر الأخيرة.

| | |
|----------------------------|-------|
| المستوى الحالي (1995) | 76% |
| مستوى السنة الأساسي (1993) | 75% |
| الهدف لخمس سنوات (1998) | 77.5% |
| الهدف لعشر سنوات (2003) | 80% |

وسوف تبدأ لجنة التخطيط الإستراتيجي SPC بتطبيق هذه المفاهيم بأخذ قائمة بـ KPIs بأكملها، وتقسيمها إلى مجالات نشاط ذات صلة (تم وصفها بصورة أكبر في الفصلين الحادي عشر والثاني عشر) وذلك لتأسيس مجالات تركيز وتحليل على يد مجموعات فرعية قد تشكل حولهم. وفيما تزودنا مجالات التركيز تلك ببعض التعريفات، ما يزال يجب تعريف كل KPIs بمفرده. وينبغي أن يشتمل التعريف على شرح لما يمثله KPIs. وكيف تنوي المجموعة قياسه. وتمثل KPIs المتصلة بالجودة مشكلات خاصة للقياس. لكن حتى هنا، يمكن استخدام بدائل مقبولة على نطاق واسع لتوفير أجهزة قياس تقريبية لكنها مقبولة.

يتمتع قياس الأداء في سنة الأساس بالأهمية، لأنه يزودنا بمؤشر المستوى الذي ينبثق عنه التخطيط. ولعله يكون من السهل إجراء بعض القياسات، مثل قياس التسجيل. بيد أن سواها، مثل قياس إنتاجية هيئة التدريس ربما تتطلب مقاييس جديدة أو بديلة. وبصرف النظر، عن ضرورة تطابق KPIs جميعها مع القياس الحالي، واستناداً له، يمكن التأسيس لأهداف خمس سنوات أو عشر. وفيما يتم تنفيذ الخطة، تبتئنا القياسات الجارية بمقدار التقدم الذي أحرزته المؤسسة في تحقيق أهدافها المحددة.

يعتبر عامل الزمن المتعلق بوضع الهدف الملائم نشاطاً آخر طبعاً جداً. وحين يتوافر لمجموعة التخطيط مقادير كبيرة من الزمن، قد ترغب هذه المجموعة في أن تطلب إلى جماعات الجامعة التي تعمل بصورة محددة في مجالات معينة، إجراء دراسات جدوى، وتقديم النصح بأهداف السنوات الخمس والعشر. وبوجود زمن ومصادر أقل، ليس من غير المقبول لمجموعة التخطيط إجراء المقابلات، وتطوير مجموعة من أهداف «أفضل تخمين». ولكونها تؤدي وظيفة تتطلب

سنة واحدة على الأقل، يمكن استخدام أهداف (أفضل تخمين) بصورة أولية ومن ثم مراجعتها عند نهاية أنشطة السنة الأولى. ومع تحديد العوامل التي تؤثر في أفضل التخمينات، سوف يثبت الأساس لمراجعة أهداف السنوات الخمس والعشر. وتعدو المجموعة الناتجة أكثر دقة. وفيما يجب أن تستمر إجراءات القياس طوال العام، فإن إجراء التغيير في نهاية العام سوف يسمح بإبلاغ القرارات عبر التحليل المتقدم باستمرار.

المرحلة 9: تحديد الإستراتيجيات

بعد ما يتم وضع الأهداف الأولية، تكون مجموعة التخطيط متأهبة للانخراط في المرحلة 9، لتقوم بتطوير إستراتيجيات طويلة الأجل أولاً، ومن ثم قصيرة الأجل، التي تعتقد المجموعة بأنها ستؤثر على أداء المؤسسة أو الوحدة نحو أهدافها المنشودة. وإذا كانت تحليلات بيئات الكلية أو الجامعة أو (الوحدة) الداخلية والخارجية جوهرية وواقعية، سوف تكون المجموعة قادرة على تحديد عدة إستراتيجيات فاعلة. وبمقدورها القيام بذلك، بمضاهاة نقاط القوة لدى المؤسسة أو الوحدة، مع الفرص الموجودة في البيئة الخارجية في تلك المجالات المتسقة مع مجموعة الأهداف التي تنزع إلى تحقيقها في الخطة. إن العناصر اللازمة كافة لبناء وثيقة التخطيط هي الآن في الموضع الملائم، وبمقدور المجموعة أن تمضي إلى كتابة عرض مكثف للخطة يقع في قرابة خمس عشرة إلى عشرين صفحة، ليصار إلى توزيعها على نطاق واسع في الداخل والخارج. وهذا كان حجم الوثيقة في UNC، ويذكر سوين (1988) بأن الوثيقة بشكلها النهائي لدى جامعة لويسفيل قد بلغ عدد صفحاتها ست عشرة وحسب.

في هذه المرحلة، يطالعنا دوريس ولوزير (1990) بملحوظة تحذيرية، وذلك استناداً إلى تجربتهما في جامعة بنسلفانيا الحكومية، وهما يحذران بشدة أنه يجب ألا يسمح للخطة بأن تصبح «وثيقة توضع على الرف»، بل يجب أن تقتصر على إبراز القرارات والأعمال التي سوف تنبثق عن عملية التخطيط. فالرف هو المكان المعروف بأن العديد من ممارسات التخطيط الإستراتيجي قد خبرت فيه موتاً مفاجئاً. وكما وجد المخططون لدى جامعة جورج واشنطن، في تطوير «الخطة الإستراتيجية لجامعة جرين»، فإن عمليات تطوير الخطة لها من الأهمية بقدر الخطة ذاتها (مؤسسة جامعة جرين من أجل البيئة، 1996).

المرحلة 10: من التخطيط إلى التطبيق:

في هذه المرحلة، ما إن يتم الشروع في التطبيق، حتى يتعين تزويد مجتمع الجامعة أو الوحدة بنتائج عملية التخطيط. ويجب القيام بتوزيع الوثيقة، وتقديم العروض في المنتديات داخل الجامعة وخارجها، وأنشطة الاتصال الأخرى، وذلك للسماح بتبادل المعرفة والمساهمات والنصيحة الإضافية عبر مجتمع المؤسسة أو الوحدة. ولضمان التغذية المرتدة هذه، ينبغي وسم الوثيقة على أنها «مسودة» أو «أولية»، وتحديدًا على أنها قطعة مؤرخة. ويجب جعل المجتمع المحلي على العموم يفهم بأن الخطة آخذة بالإنفاق، وأن ثمة فرصة للمساهمة فيما تتطور الخطة. وفي الوقت ذاته قد ينظر بعضهم إلى هذا النهج على أنه خلل خطير في عملية التخطيط الإستراتيجي، لكي تكون الخطة إستراتيجية ومهيأة للتغيير، ينبغي أن تحافظ على مرونتها. وبما أنه من العسير التنبؤ بالمستقبل بدقة، يتحتم أن يتاح للخطة التغير مع معرفة معلومات جديدة. ويفيد تحديث الخطة سنوياً، أو مراراً، في تأسيس العقيدة المركزية للتخطيط الإستراتيجي.

والجدير بالتركرار أن الزمن اللازم لاجتياز كل مرحلة من تلك المراحل يتوقف على حجم المؤسسة أو الوحدة، ومستوى التعاون والدافع لدى المشاركين في التخطيط، ومستوى المعرفة والمهارات التنظيمية المتوافرة لدى منسق التخطيط. إضافة إلى ذلك، تطراً أنشطة ونتائج مختلفة في مستويات مختلفة للكليات أو الجامعة. وتفيد الأقسام اللاحقة في تحديد بعض تلك الاختلافات.

توسيع مؤشرات الأداء الرئيسة لتطوير خطة إستراتيجية مؤسسية

لقد أتينا بحجة قوية في بداية هذا الفصل، مفادها أن التأسيس لفهم عملي لطبيعة الحرم الجامعي ضروري لتخطيط إستراتيجي شامل جيد. وإلى أن يتم تشكيل قاعدة وجهة نظر أكثر تنوراً للبيئات الداخلية والخارجية للمؤسسة والتأسيس لرؤية مقبولة بشكل واسع، فإنه من الخطأ المضي قدماً في أي وجه آخر لعملية التخطيط. ومع هذه القاعدة، والاتفاق العام الآن على مجموعة حاسمة من مؤشرات الأداء الرئيسة يمكن لتخطيط إستراتيجي ذي مغزى أن يكون في سبيله إلى الإنجاز.

وتضطلع KPIs بدور ذي شأن في تحديد كيفية تقدم كثير من الأعضاء المؤسستين في عملية التخطيط لبناء خطة إستراتيجية. ذلك أن مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء الرئيسة، يصاحبها فهم للطبيعة العامة للمؤسسة، ونقاط القوة ومواطن الضعف لديها، والفرص المتاحة أمامها، والأخطار التي تتهددها، تعطي صورة جلية على نحو ملفت للمكان الذي تكمن فيه الأولويات، وكل من العوامل ينبغي للخطة الأخذ بالتطور أن تأخذها بعين الاعتبار، بينما تهين المؤسسة نفسها للتفاعل مع بيئاتها الداخلية والخارجية الأكثر أهمية. وتفيد مؤشرات الأداء الرئيسة في تحديد أنشطة الجامعة التي ينبغي للخطة معالجتها، وأين يتعين على الإدارة أن تركز اهتمامها، وفي أي من المجالات يجب على الهيئة التدريسية أن توفر الاتجاه (مثل قضايا المناهج). وذهب موريل (1988) إلى القول إن عملية التخطيط الإستراتيجي في مركز كلية كنتاكي قامت بتطوير نحو خمسين معياراً (بينما لم تتم الإشارة إليها على أنها KPIs)، تفيد في مساعدة الكلية على تحقيق هدفها في أن تصبح نموذجاً وطنياً، كما أنه يعزو للعملية عدة نجاحات ذات شأن في مسعاها.

يشير هذا كله إلى أن التخطيط الإستراتيجي سوف يؤدي إلى طرق مختلفة، إذا لم تكن جديدة، للقيام بالأمور في كل جزء من أجزاء الجامعة. وبالطبع، ذلك بالضبط ما صممت عملية التخطيط الإستراتيجي على القيام به.

وبالتركيز على مجالات معينة من الأداء والصحة المؤسستية، يمكن استخدام الخطة الإستراتيجية لتطوير الأولويات، من أجل عمل الإدارة ودعم البرامج الأكاديمية. كما يمكن أن توفر أساساً لتحويل الموارد إلى حيث يكون لها التأثير المفيد الأعظم في المدى البعيد، إلى حيث بالإمكان اغتنام الفرص ذات الصلة.

محكات التعاريف والقياس

كنا قد اقترحنا بأن الأشخاص المنخرطين في المراحل الأولية للتخطيط الإستراتيجي بحاجة لتأسيس القاعدة المناسبة قبل الذهاب أبعد من ذلك. وما إن توضع القاعدة في الموضع الصحيح، حتى يكون بالإمكان اتخاذ الخطوات اللاحقة. وإحدى الخطوات الأولى هي إعطاء تعريف إجرائي لكل مؤشرات الأداء الرئيسة وتطوير برنامج قياس ذي صلة. كذلك، من الأهمية بمكان التسليم بالتعريفات السائدة لمعطيات الجامعة على اختلافها، واستخدامها في تطوير KPIs. مثلاً، في حالة جودة البرنامج، ربما يكون لدى مؤشرات الأداء الرئيسة عامل أبرشي

محدود النظر، وسياسي ذو شأن يرتبط بها، ولسوف يكون مهماً بحيث أن التعريفات والمعايير المختارة تحظى بقبول واسع من مجتمع الجامعة قدر المستطاع.

يعد جعل مجموعات مختلفة تتخبط في تطوير التعريفات والمعايير طريقة ملائمة لتأسيس قبول أكبر من جانب الجامعة وتعزيز المشاركة. ومع أن التماس التعليق على الموضوعات التي قد تكون مثيرة للجدل من جانب المجموعات الأكثر تأثراً بها قد يطيل العملية، لكنه سوف يثمر لاحقاً خلافاً أقل، وسيؤدي إلى استبعاد التخمين بأن الشرائح المهمة في المجتمع لم تكن منخرطة في تطوير الخطة. ومن الجلي أنه في تأسيس تعريف ومقياس لأمر من المحتمل أن يكون خلافاً مثل جودة الهيئة التدريسية، ينبغي استشارة الهيئات التمثيلية للهيئة التدريسية. وإذا أخفقت هيئات معينة من الجامعة في القيام بمهمتها بطريقة ملائمة أو بناءة، لربما يكون مقبولاً المضي قدماً دونها (وإن لم يكن ذلك أمراً حكيماً على نحو خاص)؛ ولكن في أي حال، من المهم طلب إبداء الملاحظات. وقد أثبتت تجربتنا بأن أولئك الذين هم مصممون بشكل واضح على إيقاف أو إعاقة العملية، يستخدمون حجة عدم إدراجهم ضمنها قبل أي أسباب أخرى، بعد ذلك النقد الرئيس للعملية وهي تتوضح تدريجياً.

تحديد الأهداف الإستراتيجية

مع إنجاز التعريفات والمقاييس، تأتي الخطوة الآتية وهي تطوير أهداف بعيدة المدى لكل مؤشرات الأداء الرئيسة. وبينما يتعين أن تكون هذه العملية منهجية ودقيقة قدر المستطاع، من المهم فهم أن تأسيس الأهداف ينبغي ألا يستلزم مؤشرات مستوى غير مرنة. قد لا تعرض ممارسات تحديد الأهداف الأولية مستويات عالية من الدقة أو الجودة، مما مرده إلى أن هذا الضرب من العملية غير مألوف من الناس عموماً، وإلى حقيقة أن المعطيات المتوافرة قد لا تمثل مؤشرات الأداء الرئيسة معينة بالضبط. لذا في حين أن المهم محاولة تأسيس أهداف واقعية ومعقولة في آن معاً. ففي هذه المرحلة من عملية التخطيط الإستراتيجي ككل، يتعين تجنب الحكم المطلق على الأهداف أو كيفية تحديدها.

بعد مرور نحو عامين على التخطيط في UNC، نشأ سجال في لجنة التخطيط الإستراتيجي حول الرغبة في تغيير أهدافنا. وبعد قدر من النقاش، بات من الجلي أننا بحاجة لأن نكون مرنين. وفيما كنا نتحرك أثناء العملية، صار بإمكاننا أن نرى أن عدداً من أهدافنا الأصلية

لم تكن عملية، كما كانت تظهر في البداية. لقد كنا على استعداد لإجراء تعديلات مع توافر المزيد من المعلومات لدينا. ومع ذلك كان هناك أولئك الذين وجدوا هذه الرغبة في التغيير أمراً مقلقاً جداً. وقد استخدموا ذلك بوصفه دليلاً بأننا لم نكن ندرى ما كنا نقوم به، وبأننا إذا لم نكن مستعدين للثبات على أهدافنا الأصلية، فإننا عندئذٍ نفسد «العملية». ويعكس هذا الموقف المشكلة التي لدى بعض الناس في تمييزهم بين منهجية الاستنتاجية والثابتة للتخطيط التقليدي، والحاجة للتعلم، مع دخول المرء في التخطيط الإستراتيجي.

ويصور هذا الموقف أيضاً السبب وراء إخفاق التخطيط التقليدي في أغلب الأحيان. وإنها لحقيقة أساسية: أنه ما من أحد يملك القدرة على التنبؤ بالمستقبل. وتسعى الأهداف إلى القيام بذلك، بيد أنها حينما تقدم على نحو قاطع ما الذي سوف أو يجب أن يحدث في لحظة ما في المستقبل، فإنها بلا شك سوف تغدو مدعاة للفشل. مع ذلك في حين أنه ليس بمقدور الأهداف الأولية، لاسيما تلك بعيدة المدى، أن تتوقع المستقبل بدقة، لكن بالإمكان تحسين التوقع على الأقل عبر تراكم المعطيات وتمحيصها، فيما التخطيط الإستراتيجي يتكشف للعيان. ذلك أمر يصدق، خاصة حينما يتم توليد المعطيات بالعمليات التي تستخدمها المؤسسة لبلوغ أهداف معينة. ولكونها على استعداد لتعديل الأهداف، بالاستناد إلى تحليل المعطيات الجديدة، فإن مجموعة الأهداف الناتجة سوف تتحسن على نحو مستمر بمرور الزمن.

في جهودنا للتخطيط في العديد من بيئات الكليات والجامعات، قمنا باستخدام خمس سنوات أو عشر على أنها الأطر الزمنية الملائمة لقياس الأهداف. وكانت هذه الأهداف مفهومة على نحو جيد، بالاستناد إلى مستوى التغيير في التعليم العالي، ومعدله، ومستوى القدرة على التنبؤ التي كنا مرتاحين لها. وحقيقة إن الإطار الزمني، ومقداره عشر سنوات، يتزامن أيضاً مع تكرار معظم زيارات الاعتماد على مستوى الكليات والجامعات، يجعله كذلك وحدة قياس سهلة ومعقولة. ولهذا السبب يحتاج المخططون للعناية بأن يكونوا واثقين بأن عملية الاعتماد والخطة الإستراتيجية مرتبطتان معاً.

مع نهاية السنة الأولى من وضع الخطة موضع التنفيذ، وخاصة إذا ما تم تحديد طرق قياس أكثر دقة وتم استخدامها، سوف يتوافر لدى لجنة التخطيط الإستراتيجي معلومات أفضل، مما يساعد على صقل الأهداف والإستراتيجيات. ويتعين على الجامعة أن ننظر إلى هذه العملية

على أنها نضوج للخطة وليست إشارة إلى أن التخطيط الإستراتيجي لا يعمل. وإذا كان بمقدور المخططين والناس الذين يتواصلون معهم التذكر بأن التخطيط الإستراتيجي هو عملية طويلة الأمد، فإن الصبر عندئذٍ يجب أن يهدئ الجامعة ويساعد كل شخص على إدراك أن العملية تتحسن ذاتياً على نحو مطرد.

تطوير الإستراتيجية الأولية

ما إن يؤسس المخططون مجموعة من الأهداف التي تحظى بدعم واسع إلى حد ما، حتى يحين الأوان لطرح التساؤل: كيف لنا أن نحقق تلك الأهداف؟ ويتطلب الجواب تحديد إستراتيجيات إجرائية معينة، والبدء في عملية تحديد مجموعات معينة من الأعمال التي بحاجة لأن تضعها مجموعات مسؤولة متعددة في الموضوع الملائم لبلوغ الأهداف. وعلى أي حال، ليست الغاية من الخطة تحديد إستراتيجيات شديدة التميز من أجل بلوغ مؤشرات الأداء الرئيسة معينة. بل بالأحرى، يجب أن يصبح جلياً بأن يتم تجميع مؤشرات الأداء الرئيسة في مجموعات أو فئات بالاستناد إلى التشابهات (انظر، مثلاً، العرض 3-7).

وكما سوف سنناقش بإسهاب في الفصل الحادي والثاني عشر، يتعين على كل مؤسسة تطوير تخطيط فئات المجال استناداً إلى خصائصها وعملياتها الخاصة بها. مثلاً، عقدنا العزم في UNC على أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسة ملائمة بصورة جيدة جداً لأربع فئات: إدارة التسجيل، والتكنولوجيا، والبرامج الأكاديمية، والموارد المالية. وفي المؤسسات الأخرى، وقع اختيار مجموعات التخطيط على ثلاث أو أربع فئات، أو حتى أكثر من ذلك، وليس بالضرورة أن تكون مماثلة لتلك التي قمنا بانتقائها في UNC. ويتحتم على كل جامعة أن تقوم باختيار عدد من الفئات المعقولة على أفضل نحو بالنسبة لتلك للبيئة.

وما إن تؤسس لجنة التخطيط الإستراتيجي نوع وعدد فئات مجال التخطيط الذي ترغب في تناوله، بإمكانها الشروع في تطوير إستراتيجيات لكل فئة بدلاً من كل مؤشرات الأداء الرئيسة بمفرده. هنا أيضاً يعود تحليل SWOT، الذي تم إجراؤه في مراحل سابقة من العملية، ليضطلع بدوره. ويجب أن تقوم مجموعة التخطيط بدراسة قوائم نقاط القوة ومواطن الضعف والفرص والأخطار، لتحديد أمرين: (1) الفرص ذات الصلة الماثلة، التي تساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها المحددة في كل فئة، (2) القدرات والتقييدات التي لدى الكلية أو الجامعة، التي سوف تؤثر في

قدرتها على استغلال فرص معينة. وتحدد الأخطار القيود الخارجية المحتملة، وتساعد هذه المعلومات لجنة التخطيط في تحديد تقييدات معينة للفئات المختلفة المتضمنة.

العرض 3-7 أمثلة على الإستراتيجيات المحتملة:

النسبة المئوية للطلبة من خارج الولاية: القيد المكافئ للدوام الكامل للطلبة من خارج الولاية باعتبارها نسبة من القيد المكافئ للدوام الكامل الإجمالي المحسوبة على أنها معدل أرقام التسجيل النهائية خلال فصلي الخريف والربيع:

| | |
|------------------------------|-------|
| السنة الأساسية (1993-1992) | 19.5% |
| القياس الحالي (1995-1994) | 20.2% |
| الهدف لخمس سنوات (1998-1997) | 22.0% |
| الهدف لعشر سنوات (2003-2002) | 25.0% |

الإستراتيجيات: زيادة ميزانية استقطاب الطلبة من خارج الولاية بمعدل 10% في السنتين الأولين. ثم بمعدل 5% في السنوات الثلاث التالية: وزيادة المنح الدراسية للذين من خارج الولاية بمقدار 30000 دولار في السنتين الأوليين. ومن ثم مبلغ 15000 دولار للسنوات الثلاث التالية.

النسبة المئوية لطلبة المرحلة الجامعية الذين تخرجوا وهم يتمتعون بالكفاية في لغة ثانية: الخريجون من طلبة المرحلة الجامعية الذين باستطاعتهم إظهار كفايتهم في لغة ثانية في اختبارات اللغة المعيارية في نهاية السنة الثانية في الكلية. باعتبارها نسبة مئوية لكافة طلبة المرحلة الجامعية المتخرجين خلال العام الدراسي.

| | |
|-------------------------------|-------|
| السنة الأساسية (1993-1992): | 27.6% |
| القياس الحالي (1995-1994): | 29.1% |
| الهدف لخمس سنوات (1998-1997): | 35.0% |
| الهدف لعشر سنوات (2003-2002): | 45.0% |

الإستراتيجيات: جعل الكفاية في اللغة الثانية شرطاً عاماً للتخرج ابتداء من الدليل الجامعي للعام 1999-2000: وزيادة عدد مدرسي اللغة الأجنبية بمعدل 10% كل عام إلى أن تصل إلى تغطية كافية للمقررات الدراسية: والحصول على منحة من الفعاليات الاقتصادية المحلية لبناء خمسة مختبرات لغوية جديدة.

إننا لا نقترح «إستراتيجيات عامة» مثل تلك التي حددها بورتر (1980، 1985) لتستخدم في تطوير خطط الأعمال الإستراتيجية. بل نقترح بدلاً من ذلك، أن الفرص التي تحددها كل كلية وجامعة على أنها معقولة من أجل ما يخصها من نموذج ونجاح، هي التي تشكل إستراتيجياتها. وبالرغم من أنها تتطلب إدخال تحسينات عليها لتصبح خطة عمل مستدامة، لكن يجب تقييم كل فرصة ملائمة من حيث قدرتها على التأثير الإيجابي على مؤشر أداء رئيس محدد ينتمي إلى فئة معينة ومؤشرات الأداء الرئيسية التي تدخل ضمنه.

وثيقة التخطيط الإستراتيجي

في هذه المرحلة، تستطيع لجنة التخطيط الإستراتيجي أن تضع وثيقة تخطيط أولية. أما القواعد الأساسية التي تحكم هذه الوثيقة فهي أن تكون موجزة ومرنة. وأنه لمن غير المحتمل وغير الضروري أن تتجاوز الخطة عشرين صفحة. وإحدى الأخطاء الشائعة في وضع وثيقة التخطيط الإستراتيجي للكلية أو الجامعة، أن تتضمن التحليلات والنتائج كافة لمختلف العمليات التي استخدمتها اللجان والأفراد في إعدادها. مثلاً، يمكن أن يولد تطوير التحليل الخارجي العديد من الصفحات، ومنها تفصيلات حول ما تمت دراسته، والطرق التحليلية التي استخدمت لتفسير النتائج، وما الذي يشكل الفرص والأخطار. ويصدق هذا على التحليل الداخلي، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسة، وهلم جراً. ويمكن أن تكون النتيجة ذات حجم كبير، ومفرطة من حيث الحجم والتفاصيل.

ثمة مشكلتان حقيقتان تتعلقان بوثائق التخطيط التي لها هذه الطبيعة: الأولى: أن قلة من الناس سوف يقرؤونها فعلاً، وأن أولئك الذين سيقرونها بالفعل سوف يجدون صعوبة في تحديد مرتكزات الخطة ذاتها. والثانية: من غير المحتمل أن تتبدل هذه الخطة، آخذين بعين الاعتبار كمية العمل المطلوب لإنشاء الوثيقة. إن أياً من هاتين النتيجتين ليس مقبولاً لعملية حلت بعناية موقع المؤسسة، وينبغي أن تظل ديناميكية مع تطويرها باستمرار خططاً للنشاط المستقبلي، سوف تساعد على نمو المؤسسة في الأعوام المقبلة.

لهذا السبب يجب أن تبقى الوثيقة موجزة ومرنة، وكما يخبرنا براون (1988)، فإن الخطط الإستراتيجية الناجحة «هي على الدوام قيد الإنشاء» (ص 25). كذلك يصرح براون أنه في جامعة نورث كارولينا في أشفيل ما من «وثيقة نهائية»، لأن الخطة دائماً تمثل إحساساً بالاتجاه أكثر منها برنامجاً مفصلاً. وفي حالة أغلب الخطط التي اقترنت بها أسماء المؤلفين، فإن الخلاصة المادية للخطة بقيت شديدة البساطة، وتتضمن على العموم العناصر الآتية:

- صفحة العنوان.
- جدول المحتويات والتمهيد.
- المقدمة.
- وصف مقتضب للمؤسسة.
- تحليل بيئي موجز.

• شرح لنموذج التخطيط (موجز).

• مناقشة مؤشرات الأداء الرئيسة ضمن مجالات التخطيط المحددة (بما في ذلك التعاريف، وطرق القياس، والمقياس الحالي، والمقياس الأولي، والهدف لخمس سنوات، والهدف لعشر سنوات، وقضايا حاسمة تتصل بكل مؤشرات الأداء الرئيسة).

• الإستراتيجيات لكل مجال من مجالات التخطيط.

ويتم الالتزام بأن تكون التفسيرات في الحد الأدنى، ويتم إنجاز القسم الذي يعنى مؤشرات الأداء الرئيسة بشكل خلاصة. وتكون النتيجة أن الوثيقة برمتها. مقروءة بيسر، ويمكن لأولئك الذين يتصفحونها تحديد المعتقدات الرئيسة للخطة بكل سهولة. ويتطلب القسم المتعلق بالإستراتيجيات مناقشة أساسية حول كيفية تأثير الإستراتيجيات المقترحة على الأداء في مجالات مؤشرات الأداء الرئيسة، لكن بشيء من التحرير الحذر باستطاعة كتاب هذا القسم إبقاؤه ضمن صفحات قليلة نسبياً. وتكون النتيجة وثيقة من المرجح أن يقرأها جمهور أوسع، وبإمكان لجنة التخطيط الإستراتيجي تغييرها بسهولة، لاسيما إذا ما ظلت الوثيقة على الدوام بشكل مسودة.

وتوضيحاً لهذه المبادئ، كان المخطط الإستراتيجي لدى UNC يقوم بتحديث الخطة وتوزيعها كل ثلاثة أشهر إلى أربعة تقريباً. وفي UNC، لم تتم طباعة الخطة على نحو مهني، مما سمح بدوران سريع للمخطط الجديدة، ونشرها بسرعة بين أعضاء مجتمع الجامعة.

دور بيان الرسالة المؤسسي

سعيًا في الفصل الثالث لتوضيح لماذا لم يكن بيان الرسالة، الخطوة الأولى الملائمة لبناء خطة إستراتيجية فعالة في التعليم العالي. وفيما نعتقد أن هذه النتيجة سوف تطبق في معظم الحالات إن لم يكن كلها، فإننا لا نود أن نترك انطباعاً بأن بيان المهمة المؤسسي ليس ضرورياً على جانب من الأهمية، أو أنه ليس له مكان مفيد في العملية. فما يهمنا ليس ما إذا كان لدينا بيان رسالة، بل متى يجب تطويره، وكيف ينبغي مزجه في الخطة الإستراتيجية. ويقترح كل من كولينز وبوراس (1991) أن الرؤية، التي يمكن أن تتأتى عن بيان رسالة فعال، ذات أهمية، إذا لم تكن على الأغلب مكوناً خادماً للنجاح التنظيمي. ومع ذلك وكما يحذر لانجيلير (1992) فمن الضروري أن تكون تلك الرؤى واقعية، لأنها إذا ما أضحت شديدة السمو أو التجريد، فلن تكون فعالة.

والأمر الذي يثير أشد القلق حيال كتابة بيان الرسالة في بداية العملية. أن بيان الرسالة قد لا يتأسس في الواقع إلا بعد أن تمر المؤسسة بعملية صارمة لتطوير فهم جوهرى لطبيعتها الرئيسية وقدراتها وحدودها، وإلى أن تطور أيضاً فهماً واضحاً للقوى الخارجية التي يجب أن تستجيب لها. وينصح بلاسينتي (1992) بأنه يتحتم على المؤسسة إجراء مراجعة شاملة لقدراتها وبيئتها قبل تطوير بيان رسالة مركز بشكل جيد. ومن الأفضل، عندئذٍ، أن تقوم المنظمة بتطوير فهم شامل لموقعها الفعلي في بيئة موصوفة، ولصلاحتها بأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الاعتباريين من ذوي الأهمية قبل وضع بيان الرسالة.

تسمح عملية التخطيط الإستراتيجي التي أوجزناها في هذا الفصل بتطوير هذا الفهم الجوهري. وجمع المعطيات الحاسمة الداخلية والخارجية وتحليلها، ومن ثم تطوير فهم واضح لما يتوقعه من المؤسسة أولئك الأنصار الإستراتيجيون الأكثر أهمية، وسوف يتعين على المؤسسة القيام بتطوير إدراك صلب بغاياتها. وفي هذه المرحلة، تكون المؤسسة في موضع يؤهلها لوضع بيان رسالة ذي مغزى. ويمكن لقلة من بيانات كليات وجامعات تلبية هذه المعايير.

يشير كامبيل (1992) إلى أن إحدى القيم الرئيسة للبيان: أن يساعد على المواءمة بين الخطة الإستراتيجية وثقافة المنظمة. وفيما يدافع ديتوماسي (1995) بالقول: إن بيانات الرسالة يمكن أن تقود العملية (مخالفاً بذلك ما يذهب إليه مؤلفا هذا الكتاب)، فإنه يصرح أيضاً بأن بيانات الرسالة يمكن أن تصلح لأن تكون معلومات عامة قيمة، وأداة تسويقية، (وهذه وجهة نظر نتفق معها). ويشير إلى أن تطوير الوعي بالرسالة، يمكن أن يكون ملهماً للمنظمات بتكوين شعور أعلى بالالتزام من داخل المنظمة ذاتها. وكما يقترح كل من مكشيري (1994) وراي (1993). من الضروري أن تكون بيانات الرسالة تعابير بسيطة لغايات محددة بوضوح، إذا ما كان لها أي قيمة تذكر. وهذا الاستخدام لبيان الرسالة يلائم الآن بصورة أفضل التعريف المركزي لبيان الرسالة ويمكن أن يؤدي بنجاح دور بيان رسمي للاستهلاك العام لغاية المؤسسة وتوجهها. تلك معرفة مهمة بالنسبة لأولئك الذين سوف يتأثرون بالأنشطة الناجمة عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية. وكما يشير كل من كالفي (1993) ونيلتون (1994): يمكن أن تكون بيانات الرسالة مفيدة في جعل الناس يسيرون في الاتجاه ذاته، في السعي من أجل تحقيق أهداف مشتركة ومفهومة جيداً. أو كما يقترح ويفر (1993): أن بيان الرسالة من وجهة نظر مجلس الإدارة هو البيان الأكثر وضوحاً لهوية

المؤسسة والتعريف بشخصية المؤسسة. وبإمكان بيان رسالة جيد أن يتحدث بوضوح عن الرسالة الموجزة للمؤسسة، محددًا أنواع البرامج التي سوف تقدمها، وكيفية قيامها بذلك، وال جماهير التي تخدمها، والنتائج المجتمعة العامة التي سوف تتجمع على المدى البعيد. ويجب أن يكون زمن عبارات مثل: «رائد في التعليم العالي» قد ولى، ليحل محله بيانات مثل: «رائد وطني في البحث الجيني»، أو «التميز في التدريس لإنتاج مدرسين مهنيين على نحو أكثر شمولاً، وذوي اختصاصات متعددة، والمبدعين في البلاد». وقد تبدو هذه بيانات خطيرة، لكنها إذا عكست الاتجاه والغايات التي صنعها التخطيط الإستراتيجي، عندئذٍ، ينبغي أن تظهر في بيان الرسالة.

ويمكن أن يكون لإنشاء بيانات الرسالة تأثير خارجي مهم أيضاً (Stott & walker, 1992). وقد اقترح كل من هاريسون وسانت جون (1994) أنه ينبغي أن تخاطب بيانات الرسالة أيضاً اهتمامات أصحاب المصلحة، وحتى في بعض الأحيان مصالح الهيئات البيئية البعيدة التي يمكن أن تمارس التأثير أيضاً. وكما يشير برادي (1993): يمكن أن تؤدي بيانات الرسالة دور نداء تسويق للأيدي، لأن باستطاعتها التعبير عن الميثاق القائم بين المنظمة وجمهورها. قد يكون لبيانات كهذه قيمة مهمة بالنسبة إلى العديد من الأنصار الخارجيين، بما في ذلك هيئات الاعتماد، التي تستخدم بيانات الرسالة المعلنه للمؤسسة على أنها مقارنات مرجعية لتقويم المؤسسة وإدارتها. وإذا ما انتظرت لجنة التخطيط لبناء بيان الرسالة حتى بعد تطوير عملية التخطيط الإستراتيجي للبنى المركزية للخطة الأساسية، فإن نتاج التحليل المتأخر لبيان الرسالة سوف يكون مركزاً، وموجزاً، وجلياً في الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة. وبالمقارنة مع التوكيدات العامة التي تميز العديد من بيانات الرسالة للكليات والجامعات، فإن بيان التحليل المتأخر هو خلاف منعش، ومحفز مفيد للتحسين الإستراتيجي للمؤسسة.

أخيراً، نورد هذه الكلمة حول مفردات التخطيط. لقد قمنا باستخدام اصطلاحات مثل مؤشرات الأداء الرئيسة، وتحليل سوات SWOT، و PEST وهلم جراً. تلك اصطلاحات نموذجية، وليست مطلقة. ويتعين على كل جامعة أن تستخدم مصطلحاً محلياً مريحاً، وأن يكون مرناً معه. مثلاً، مع نضوج العملية لدى UNC وقيام مجلس أمناء جديد، ورث الالتزام بالاستمرار في التخطيط الإستراتيجي، وربطه بالميزانية بوضوح فإن مؤشرات الأداء الرئيسة أصبحت «معايير الأداء»، والسياسات صارت «الأولويات».