

التخطيط

- هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له إنطلاقاً من تحليل الحاضر وتوقعات إتجاهات المستقبل لتحديد الأهداف المرغوب تحقيقها وتحديد الأساليب والوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية وفقاً لأولويات وجدول زمني محدد وتحديد دقيق للمسؤوليات

الإستراتيجية

- هي ناتج أو مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي للكلية وهي خطة طويلة الأجل للإدارة الفعالة للفرص والتهديدات في ظل ما تتمتع به الكلية من عناصر قوة وتعاني منه من مجالات ضعف

مستويات إستراتيجية الكلية

- **إستراتيجية الكلية** : تصمم على مستوى الإدارة العليا وتصف الاتجاه الكلي والمستقبلي للكلية على شكل الاتجاه العام للأداء والنمو وتحقيق الميزة التنافسية وتعتبر الإستراتيجية ملائمة عندما تحقق الاستقرار والنمو والتميز وخفض التكاليف
- **إستراتيجية المنتج (الخدمة)** : تصمم على مستوى الخدمات التعليمية والبحثية والخدمية التي تقدمها الكلية مع التركيز على تحسين الوضع التنافسي
- **الإستراتيجية الوظيفية** : تصمم لوظائف محددة من الوظائف الرئيسية بالكلية (وظيفة شئون الطلاب ، رعاية الشباب ...) لتحقيق الإستراتيجية العامة للكلية من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة ومساعدة الكلية على تحقيق الميزة التنافسية

لماذا تحتاج الكلية للتخطيط الإستراتيجي؟

- زيادة الطلب على التعليم العالي مصحوباً بنقص في التمويل الحكومي
- التغير في الخريطة الديموجرافية للطلاب
- الحاجة إلى منافسة النماذج المتجددة لمؤسسات التعليم العالي
- الحفاظ على الكيان الراسخ للجامعة الشاملة
- توهل عملية التخطيط الإستراتيجي مؤسسات التعليم العالي لمواجهة التحديات المتلاحقة
- الإستراتيجية هي أداة الكلية لإبراز الميزة التنافسية والحفاظ على دورها في المجتمع

التفكير الإستراتيجي

- بمرور الوقت يقوم الأفراد داخل الكلية باتخاذ قرارات بشكل روتيني في إطار الرؤية والرسالة الإستراتيجية لها
- يصبح التخطيط الإستراتيجي منهج تفكير لجميع العاملين في الكلية ويتعلم من يلتحق بها التفكير الإستراتيجي كجزء من أنشطة العمل اليومي
- يتضمن التفكير الإستراتيجي العديد من الخيارات من خلال انفتاح الأفق للتفكير المؤسسي لعدد من البدائل والقرارات التي تحدد أفضل ما يلائم الكلية ومواردها وبيئتها

إهمال التخطيط الإستراتيجي

- الإدارة التي تعمل بدون تخطيط رسمي بحجة عدم وجود الوقت الكافي للقيام بذلك أو بحجة التغير المستمر في البيئة المحيطة تعتبر إدارة تفضل الإدارة العشوائية بدلاً من المعتمدة على التخطيط وتميل إلى الإدارة بالأزمات بدلاً من التنبؤ والاستعداد للأزمات

التخطيط الإستراتيجي هو نشاط إداري تمارسه الإدارة العليا ويختص بتحليل الفجوة بين موارد وإمكانات الكلية والفرص المتاحة في البيئة المحيطة بغرض سد الفجوة وتحقيق الملاءمة والتوافق الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي ليس خطة مكتوبة لكنه نشاط تمارسه الإدارة العليا للتوصل إلى تحقيق الرسالة

مسؤوليات الإدارة العليا

١. وضع البرامج التي توجه العمل بالكلية وتحديد أولويات تخصيص الموارد وفقاً للإستراتيجيات المختارة
٢. متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية
٣. بناء وتفعيل آلية التقويم المستمر التي ترصد المتغيرات الداخلية والخارجية وتقتراح الإجراءات التصحيحية اللازمة لتصويب الاختيارات الإستراتيجية وتطوير آليات التنفيذ

التخطيط الإستراتيجي

■ هو أحد الوظائف الأساسية للعملية الإدارية (معتمدة وموثقة) ومن خلالها يمكن تحديد :-

١. ما الذي سوف يتم عمله؟

٢. متى سيتم عمله؟

٣. كيف سيتم عمله؟

التخطيط الإستراتيجي

➤ يختلف التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات التعليمية عن التخطيط الإستراتيجي التقليدي من حيث المضمون والمسؤولية والبعد الزمني

المضمون : تسعى الكلية من خلاله إلى تحقيق المواءمة بين مواردها وإمكانياتها وبين قوي البيئة المحيطة لاستغلال ما هو متاح من فرص وتجنب التهديدات

التخطيط الإستراتيجي

البعد الزمني : تخطيط طويل الأجل في أغلب الأحيان

المسئولية : هو مسئولية الإدارة العليا في الكلية

فريق التخطيط الإستراتيجي

يتكون فريق التخطيط الإستراتيجي من مجموعة مؤهلة فنياً ونفسياً للقيام بأعباء الإعداد لعملية التخطيط الإستراتيجي بقيادة منسق الفريق والذي يتولى تأهيل فريق التخطيط

تتكون عملية التخطيط الإستراتيجي من ستة مراحل وهي:

١. نبذة تاريخية متضمنة تحليل الوضع الحالي خلال آخر خمس سنوات
٢. اختيار الإستراتيجيات والتحليل البيئي باستخدام أسلوب SWOT
٣. التنبؤ باتجاه المستقبل
٤. تصميم وصياغة إستراتيجية الكلية ، بناء على الرؤية والرسالة
٥. تنفيذ إستراتيجية الكلية
٦. تقييم ورقابة تنفيذ الإستراتيجية

مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي

١. تعيين مجموعة لإدارة عملية التخطيط الإستراتيجي
٢. يمكن الاستعانة بمستشار خارجي للمساعدة
٣. الحصول على الموافقة على عملية التخطيط، المسؤوليات، الإطار الزمني ... الخ
٤. تجميع المعلومات
٥. تحليل المعلومات
٦. مراجعة الرؤية، الرسالة، النجاحات والاختراقات
٧. الخروج بخطة أولوية
٨. مراجعة الخطة مع المعنيين والتعديل
٩. مراجعة نهائية
١٠. تنفيذ الخطة الإستراتيجية
١١. مراجعة التنفيذ والتعديل حسب الحاجة (Continuous Process)
٢١. جميع المراحل موثقة بأدلة وشواهد وممارسات داعمة

النبذة التاريخية عن الكلية

هي ملخص عن الكلية في الماضي والذي يرسم صورة عن تاريخها وموقفها التنافسي من خلال

١. نشأة وتأسيس الكلية
٢. طبيعة نشاط الكلية وملكيته وغيرها
٣. طبيعة وأنواع البرامج التعليمية والمناهج التي تقدمها
٤. الدرجات العلمية التي تمنحها الكلية
٥. تطور حجم الكلية وفقاً لعدد الطلاب المقبولين وعدد الخريجين وحجم الإمكانيات البشرية والمادية والتوسعات آخر خمس سنوات
٦. وضع الكلية التاريخي في المجتمع المحلي المحيط والتي تعمل من خلاله
٧. وضع الكلية التنافسي بين الكليات المناظرة على نطاق المجتمع المحلي والقومي في مجال التعليم والبحوث والدراسات العليا والدراسات الاستشارية والتطبيقية والمساهمة في المشروعات القومية والدولية

عملية التخطيط الإستراتيجي

□ تعتبر عملية التخطيط ذاتها غاية في الأهمية كوسيلة لفتح قنوات الاتصال مع جميع الجهات، ويتم بذلك اشراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين في حوار مستمر

□ تعتبر عملية التفكير الإستراتيجي في حد ذاتها أهم من المخرج النهائي (وثيقة الخطة الإستراتيجية)

□ يستطيع متخذي القرار الانتقاء ما بين عدد من الخيارات من خلال فهمهم لردود أفعال أعضاء هيئة التدريس، وموارد الجامعة، ورسالة الجامعة

□ إذا استطاع جميع الأفراد داخل الكلية فهم القضايا الأساسية للتخطيط الإستراتيجي، تتمكن الإدارة حينئذ من صناعة قراراتها، لأنها سوف تكون حصيلة قرارات العاملين بالكلية وتعبير عن السياق العام لها

منطلقات التخطيط الإستراتيجي

- يتطلب التخطيط الإستراتيجي أن تقوم الكلية بوضع رؤية لما تراه لنفسها في المستقبل
- ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى الصورة الواسعة من منطلق طويل المدى
- يترافق مع الخطة الإستراتيجية خطة سنوية - فصلية - يومية على مستوى عملي
- مفهوم الغابة والشجر
- يتطلب التخطيط الإستراتيجي المسؤولية والالتزام تجاه المشاركة
- مشاركة المستويات الإدارية الثلاث في عملية التخطيط
- يتم تطبيق الخطة الإستراتيجية من خلال خطة تنفيذية مرحلية

أهمية التخطيط الإستراتيجي

- يوفر الإطار العام للتخطيط الأكثر تفصيلاً في المستويات الإدارية المختلفة بالكلية وللقرارات التكتيكية والتشغيلية
- ينطوي على خطة إستراتيجية طويلة الأجل تتضمن الرؤية المستقبلية للكلية والرسالة التي تسعى إلى تحقيقها والغايات النهائية والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها في ضوء هذه الرسالة
- يساعد على تركيز الجهود والموارد وتوجيهها نحو الأنشطة والأعمال ذات الأولويات العالية مثل استحداث برامج تعليمية جديدة ، التوسع في قبول الطلاب

أهمية التخطيط الإستراتيجي

- يمثل الأساس لجميع أنواع الأنشطة بالكلية مثل نشاط التعليم ، الدراسات العليا والبحث العلمي ، المشاركة المجتمعية
- يساعد على تفهم التغيرات السريعة في البيئة الخارجية للكلية ورصد الفرص والتهديدات ذات العلاقة بنشاط الكلية ومخرجاتها
- يساعد على معرفة الرؤية المستقبلية على الأجل الطويل للكلية

فوائد التخطيط الرسمي

- يساعد الإدارة على التفكير المنهجي المبني على الرؤية المستقبلية
- يوجه كافة الجهود في الكلية نحو الأهداف المرغوب تحقيقها
- يساعد على التنسيق بين الجهود والأنشطة المختلفة بالكلية
- يمكن الإدارة من الاستعداد للتغيرات المفاجئة مستقبلاً وتحديد الأساليب الملائمة للتعامل معها بكفاءة
- يساعد على الاستغلال الأمثل لموارد الكلية البشرية والمادية
- يساعد الإدارة على تنمية معايير الأداء التي يمكن استخدامها في عملية التقييم والرقابة

فوائد التخطيط الإستراتيجي

- تحديد الأطر التي توجه الكلية نحو مستقبلها التي ترغب في تحقيقه
- الوقوف على الميزة التنافسية للكلية
- تسمح لمختلف مكونات الكلية من العمل في تناغم لتحقيق هدف مشترك
- الاتفاق على رؤية مشتركة لكل من يساهم في أنشطة الكلية ، وتشجعهم على التعامل بأفكار مبتكرة مع التوجهات الإستراتيجية للجامعة والكلية
- فتح قنوات للحوار بين جميع المشاركين في وضع وتنفيذ الإستراتيجية بما يعمق فهمهم لرؤية الكلية ويدعم تبنينهم للخطة الإستراتيجية والانتماء
- يهدف لإحداث التوافق بين الكلية والبيئة المحيطة بها
- تسمح للكلية بتحديد أولوياتها

تعريف السياسات

قرارات إرشادية أو مرشد عام توضع
بمعرفة الإدارات العليا بالكلية لتوجيه تفكير
و عمل المستويات الأقل في الكلية

تعريف الإستراتيجية

إطار عام يحكم سياسات الكلية
في مختلف مجالات العمل أو هي نتاج
أو مخرج عملية التخطيط الإستراتيجي

تعريف الغايات الإستراتيجية

هي النتائج النهائية المطلوب تحقيقها في الأجل الطويل
وعادة لا يتم وضع الغايات الإستراتيجية في صورة كمية
كما هو الحال في الأهداف الإستراتيجية

الأهداف الإستراتيجية

النتائج المرغوب الوصول إليها في المستقبل البعيد
ويمكن أن يتم صياغتها في صورة كمية

قابلة للتنفيذ

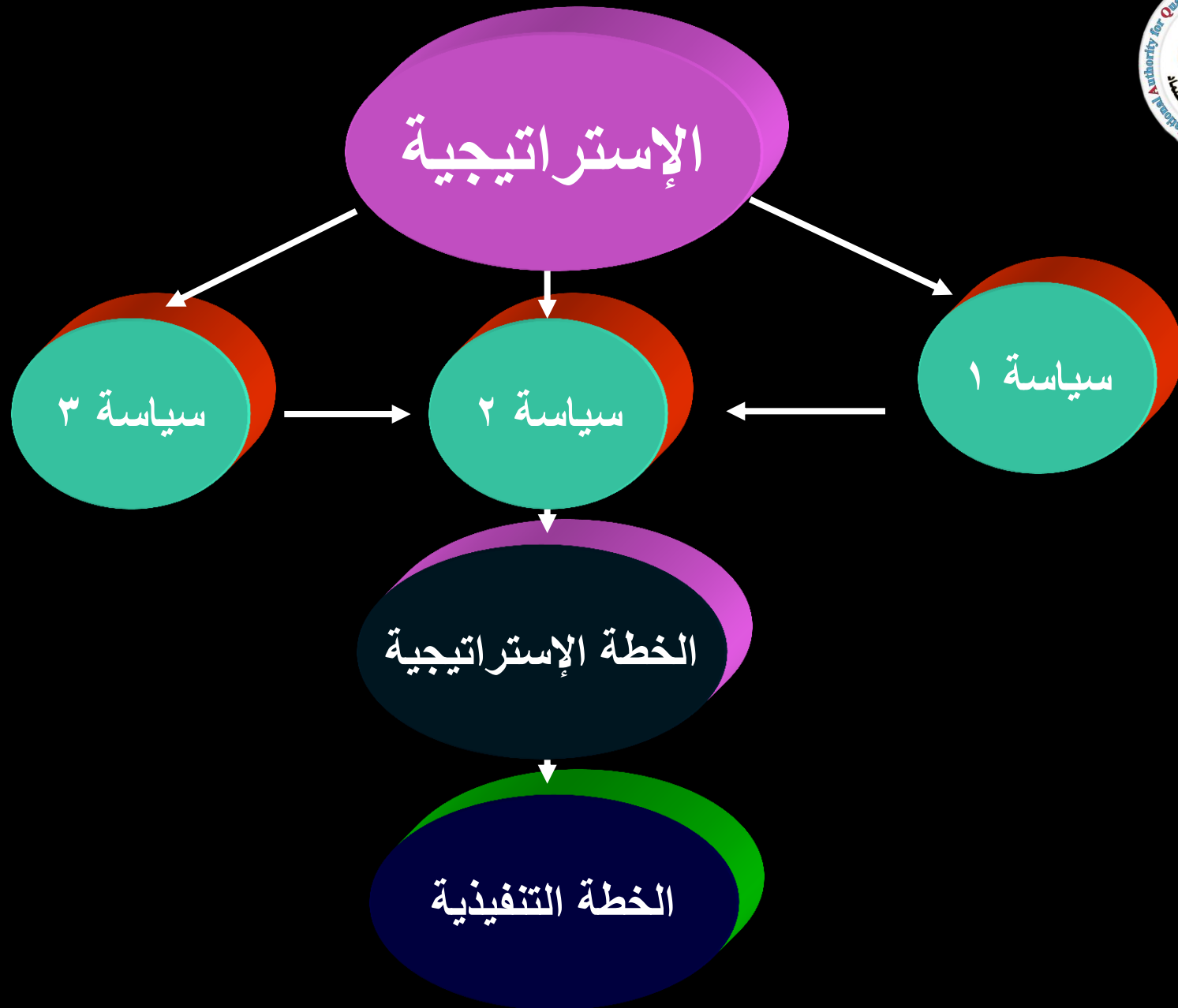
واقعية

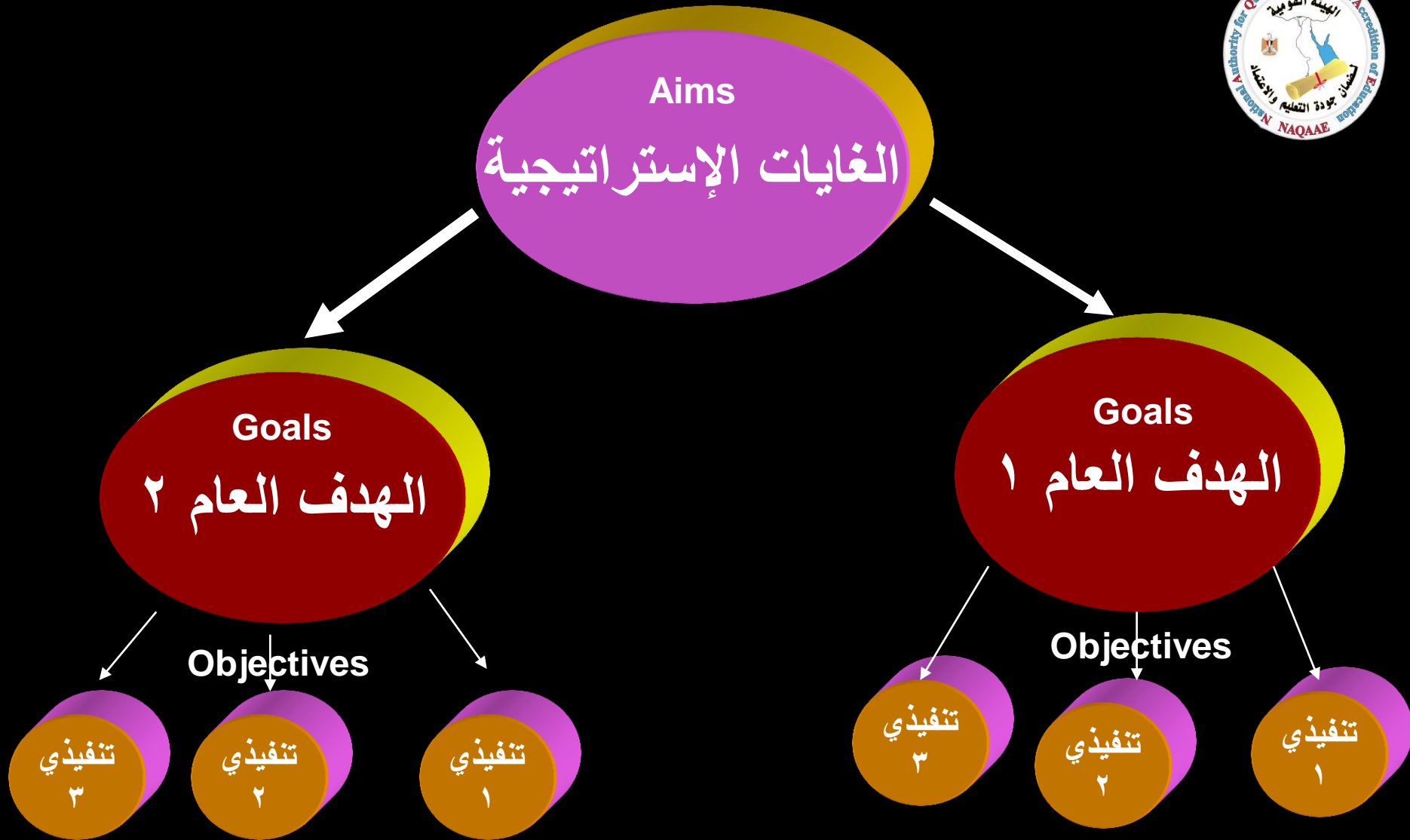
ترتبط بزمن

يمكن قياسها

الأهداف التنفيذية (الفرعية - الإجرائية)

نتائج مرغوبة في مدى زمني أقل وتسمى أهداف إجرائية فهي تمثل الإجراءات التي تقوم بها الكلية فعلاً من أجل تحقيق الأهداف العامة وتكون فترتها الزمنية قليلة (شهر - سنة - سنتين)





الرؤية والرسالة

تحديد رؤية الكلية ورسالتها هي خطوة في أي خطة إستراتيجية

□ تمثل رؤية الكلية سبب وجودها والصورة المثلى التي تستهدف الوصول لها

□ تحدد الرسالة الأهداف والغايات وأهداف الأداء للكلية

□ يتم تحديد كلاً من الرؤية والرسالة في إطار فلسفة الكلية وتمثل السياق الذي يتم من خلاله وضع وتقييم الإستراتيجيات المستهدفة

□ لا يمكننا الاستهانة بالدور الذي تلعبه كل من الرؤية والرسالة، فلا يمكن العمل في أي من الخطوات التالية بدون وجود رؤية ورسالة واضحة تحدد بدقة إلى أين تتجه الكلية

التحليل البيئي

- بعد تحديد الرؤية والرسالة، يجب أن تقوم الكلية بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بهدف الوصول إلى مصفوفة القوة والضعف ومصفوفة الفرص والتهديدات
- تحليل سوات SWOT للبيانات الخاصة بالقوى والمتغيرات بكل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والغرض من ذلك
- ١. تحديد مجالات القوة التي تتميز بها الكلية من خلال تشخيص البيئة الداخلية من حيث مواردها وإمكانياتها البشرية والمادية ووضعها التنافسي
- ٢. تحديد مجالات الضعف بالكلية وتشخيص البيئة الداخلية
- ٣. تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للكلية والتي يمكن لها استغلالها لتطور أدائها وتميزها بالمقارنة بالمنافسين وتحديد التهديدات في نفس البيئة التي قد تؤثر على هذا الأداء وعلى وضعها التنافسي

SWOT

Strengths	نقاط القوة/ القوة الداخلية للكلية
Weaknesses	نقاط الضعف/ الضعف الداخلي للكلية
Opportunities	الفرص/ فرص خارجية قد تحرك عمل الكلية
Threats	المهددات/ مهددات خارجية قد تحجم عمل الكلية
(SWOCT)	ويمكن إضافة التحديات

نقاش: بالاستناد إلى تحليل SWOT

حلل البنية الداخلية والخارجية للكلية

Strengths



جوانب القوة

Weaknesses



جوانب الضعف

Opportunities



الفرص

Threats



التحديات

SWOT

المدخل العلمية لتشخيص مجالات القوة والضعف ما يعرف بتحليل العوامل الإستراتيجية الداخلية (ISFA) 7S Analysis

Structure	الهيكل
Staff	الأفراد
Sources	الموارد
Style	نمط الإدارة
Systems & Procedures	الأنظمة والإجراءات
Skills	المهارات
Shared Value	القيم المشتركة

نقاش: بالإشارة إلى كليتم 7S Analysis في تحليل الواقع وتأثيراته على خططكم
التطويرية / الإستراتيجية

التحليل البيئي

- تحليل المعلومات حول البيئة الخارجية للكلية (السياق الاقتصادي والاجتماعي والديموجرافي والسياسي والقانوني والتكنولوجي، والدولي)، الزراعة والصناعة والعوامل الداخلية للكلية (معدلات القيد، النجاح والرسوب ، التخرج)
- التنبؤ بسوق العمل واحتياجاته من أهم عمليات المسح البيئي

Weaknesses

Strengths

عناصر
الضعف

عناصر سلبية في
الكلية

عناصر
القوة

عناصر إيجابية في
الكلية

البيئة الداخلية

البيئة الخارجية

WO

التطوير والتحسين

SO

التوسع والنمو

الفرص

هي الفرص التي يمكن
استغلالها من المجتمع
لصالح الكلية

Opportunities

WT

الانكماش والتقليل

ST

الثبات والاستقرار

التحديات

هي التحديات التي يمكن
أن تمثل عائق للكلية

Threats

نموذج SWOT

نموذج تطبيقي SWOT

البيئة الداخلية

البيئة الخارجية

- ضعف استخدام التقنيات من أعضاء هيئة التدريس
- مبنى غير مناسب لعمليات التطوير والتحديث
- أقسام ليس عليها إقبال

- دورات متطورة لتنمية قدرات أعضاء هيئة لتدريس
- هيئة تدريسية معاونة متميزة
- عاملين علي مستوي عال من المهارة

التوجهات الإستراتيجية

- استغلال مصادر التمويل
- تقوية البيئة التكنولوجية

التوجهات الإستراتيجية

- تنمية استخدام التكنولوجيا
- التوسع في انشاء مباني ومعامل حديثة

- علاقات ممتازة مع أصحاب العمل
- دعم من الجامعة و الوزارة
- اهتمامات مجتمعية بالتكنولوجيا وتطبيق الجودة بالجامعة

التوجهات الإستراتيجية

- يقترح اغلاق بعض اقسام الكلية

التوجهات الإستراتيجية

- استغلال فرص التمويل في تطوير و تحسين الكلية

- ظهور جامعات خاصة يفضلها الآباء
- تغيرات تكنولوجية متلاحقة

PEST

Political	Political	Political
Economic	Economic	Economical
Social	Environment	Social
Technological	Social	Technological
Demographic	Technological	
Legal قَانُونِيّ		

نقاش: بالاستناد إلى PESTDL، ما هي العوامل ذات التأثير على الكلية
وخططها التطويرية والإستراتيجية

البيئة الاجتماعية والثقافية:

- اتجاهات وقيم المجتمع
- الأنماط العمرية للعاملين
- تركيب قوة العمل
- قيمة العمل
- المدارس العلمية
- اتجاهات المجتمع نحو الزراعة
- متوسط العمر
- التوزيع الداخلي بالكلية

- النشاطات العلمية والتجديدات
- التطورات التكنولوجية في الزراعة
- الاتفاق المؤسسي على البحث والتطوير
- تحسين الأداء من خلال الأتمتة

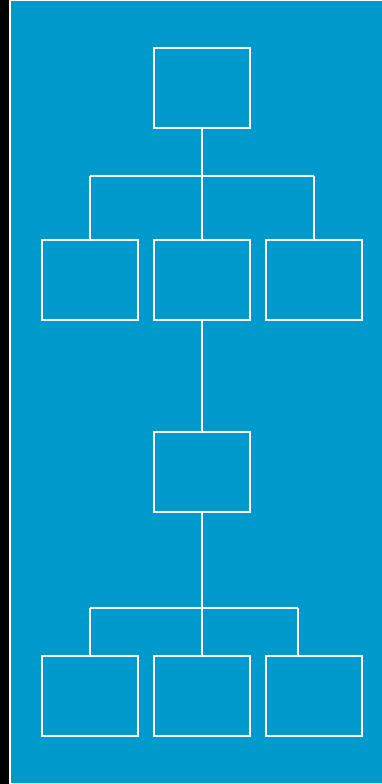
البيئة التكنولوجية

البيئة الاقتصادية:

- الموارد المالية
- متوسط مخصصات أوجه الصرف
- مستويات المرتبات والأجور
- الميل للادخار والاستهلاك
- التضخم
- الفائض
- مستويات البطالة المقنعة
- الوحدات الفاعلة بالكلية و لها مردود اقتصادي

- النظام القيادي
- التشريعات على المستوى القومي
- الاتجاهات السياسية والتشريعية
- قوانين حماية البيئة
- قوانين الجامعات

بيئة السياسات والجودة



تحليل الأوضاع القائمة

تحليل الواقع

But Why Technique	إجراءات؟ لكي! لماذا؟
Nominal Group Technique	نقاش المجموعات البؤرية
Personal Interviews	لقاءات فردية
Document Review	مراجعة الوثائق

عمل مجموعات: إتباع طريقة إجراءات "لكن، لماذا"
 إتباع طريقة نقاش المجموع البؤرية

تحليل الفجوة

- تقييم الفرق بين الوضع الحالي والمستهدف الوصول إليه من خلال تحليل الفجوة
- بناءً عليه، تستطيع الكلية تطوير إستراتيجيات محددة وتحديد المصادر لسد الفجوة وتحقيق الوضع المأمول



Strategic Planning Model

Organizational Planning

Why are we in Educational Business?

Vision

Driving Force

Mission

How do we do that Business?

Vision

Driving Force

Mission

Where are we now?

Environmental Assessment

Gap Analysis

Where do we want to be?

Strategic Goals

Strengths

How can we get there?

Tactics Plans

Weaknesses

Resources

Opportunities

How will we know we've arrived?

Threats

Coordination

Competition

Budgets

Controls

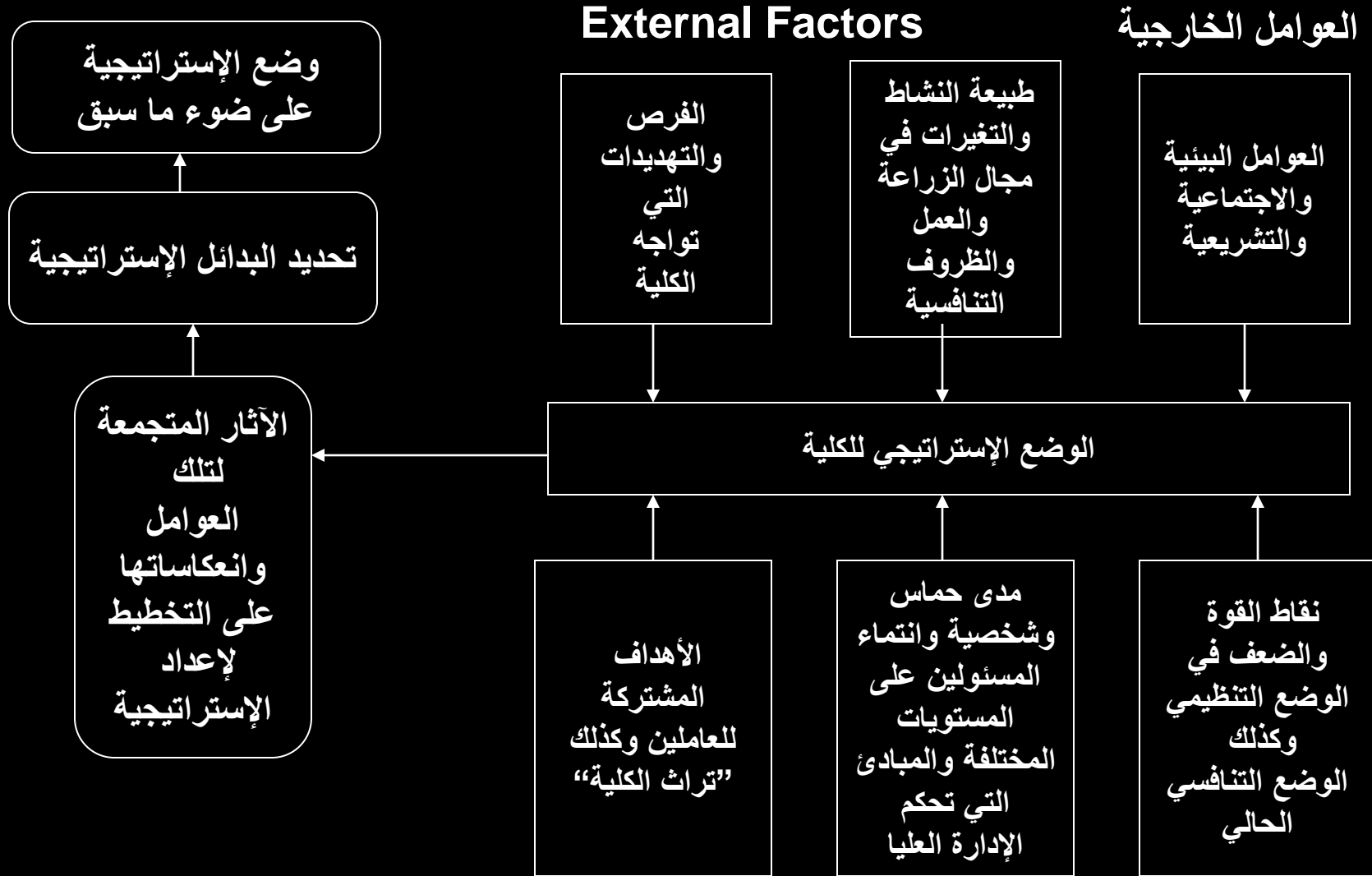
Reports

Reports

Constraints

العوامل المؤثرة على تشكيل الإستراتيجية

factors Affecting & Shaping The Choice of Strategy



المقارنة بالأفضل

□ قياس ومقارنة عمليات وممارسات وأداء الكلية

بالمقارنة بالكليات الأخرى لتحديد أفضل الممارسات

□ من خلال عملية مستمرة للمقارنة بالأفضل، تستطيع

الكلية تحديد معيار تستعين به في تحديد أهدافها وغاياتها

البرمجة الإستراتيجية

تضع الكليات أهدافاً إستراتيجية وخطط عمل أثناء مرحلة البرمجة الإستراتيجية لمواجهة القضايا الإستراتيجية ووضع إستراتيجيات مقصودة لتحقيق رسالتها

□ تعتبر الأهداف الإستراتيجية هي المراحل التي تستهدف الكلية تحقيقها وتشتق من القضايا الإستراتيجية

□ يجب أن تكون الأهداف محددة، وقابلة للقياس وواقعية (SMART) لتكون الأهداف ذات معنى

□ تمثل خطط العمل كيف نصل لما نريد تحقيقه، وهي بمثابة الخطوات المطلوبة للوصول للأهداف الإستراتيجية

الإستراتيجيات الطارئة

- في أغلب الأحيان، تقع أحداث طارئة وغير متوقعة، والتي تختلف عما قد خططت إليه الكلية من إستراتيجيات، ويجب عندئذ أن تستجيب لها الكلية في مرونة وواقعية
- ومع مرور الوقت، تذوب الإستراتيجيات الطارئة في نسيج الخطة الإستراتيجية، وتصبح جزءاً لا يتجزأ منها، بالرغم أنها لم تدرج في الخطة من البداية
- تعتبر الإستراتيجيات الطارئة ظاهرة صحية، حيث أنها تدل على تطبيق فعلي للإستراتيجيات التي تبنتها الكلية، واستجابت الكلية فيها للظروف الطارئة

تقييم الإستراتيجية

- التقييم الدوري للإستراتيجيات وخطط العمل ضرورة ملحة لإنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي
- قياس الأداء على الأقل مرة كل عام (ويفضل أكثر من ذلك) يساعد في تقييم أثر الإستراتيجية التي تطبقها الكلية والنتائج طويلة الأجل وكذلك أثرها على رؤية ورسالة الكلية
- قياس الأداء الحالي لمقارنته بالمتوقع
- تحديد أي تغييرات مطلوبة في الخطة والتي من شأنها أن تؤثر على الأنشطة التي يتم تنفيذها

مراجعة الخطة الإستراتيجية

□ بعد قياس التقدم الذي تحرز به الكلية في خطتها، يحتاج

ذلك لمراجعة خطتها الإستراتيجية لعمل التعديلات

اللازمة وتوفيق أنشطتها بناءً على تلك المراجعة

□ يجب أن تأخذ الخطة المعدلة في اعتبارها الإستراتيجيات

الطارئة والتغيرات التي تؤثر في الوضع المستهدف

الجوانب الفريدة للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

يختلف التخطيط للمؤسسات الجامعية عن نموذج مؤسسات الأعمال من حيث العناصر التالية:

الحوكمة: تستطيع الكلية زيادة المشاركة في عملية تطوير الإستراتيجية من خلال حوكمة مكوناتها

الإطار الزمني: عادة ما توضع الخطط الإستراتيجية في مؤسسات الأعمال لمدة من سنتين لثلاث سنوات، بينما توضع بالجامعة في حدود ٥ سنوات

الإلتزام: من الضروري أن يلتزم جميع أعضاء هيئة التدريس ببناء مبادئ موحدة **النظام القيمي للمؤسسة:** تتمثل مبادئ الجامعة في الاستثمار طويل المدة في تعليم

الأفراد، وذلك يختلف عن مؤسسات الأعمال، وينعكس النظام القيمي للجامعة على عملية التخطيط الإستراتيجي بها

المستفيدين: لا يوجد للجامعة مستفيد محدد، فقد يكونوا الطلاب، أو أصحاب الأعمال، أو المجتمع ككل من الفئات المستفيدة من نتاج عمل الجامعة

السياق: عادة ما يكون من الصعب قبول التغيير في الجامعة لأنه لا يتفق مع طبيعة الجامعات الثابتة والأفكار المتأصلة لدى أساتذة الجامعة

الهيكل التنظيمي

هو الوعاء الذي من خلاله تمارس الكلية نشاطها لتحقيق أهدافها تشمل عمليات تجميع وتصنيف وتقسيم الأنشطة في شكل إدارات وأقسام ووحدات تحدد المسؤوليات الإدارية وعلاقات السلطة على المستوى الرأسي في الهرم التنظيمي ويحدد الاختصاصات والمسؤوليات والأدوار وخطوط الاتصال وتدفق المعلومات ، يتم التعبير عن ذلك في شكل مرسوم يطلق عليه الخريطة التنظيمية

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

- الملاءمة** : يكون ملائماً لحجم وطبيعة الكلية والمرحلة الخاصة بدورة حياتها
- الواقعية** : ليس مثالياً ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للكلية
- المرونة** : إمكانية تعديله وتطويره بما يواكب تطور أنشطة ومهام الكلية واحتياجاتها المتجددة
- الوضوح** : يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية وتسلسل وعلاقات السلطة والمسؤوليات عن الأنشطة المختلفة
- البساطة** : يساعد على سهولة تدفق الاتصال رأسياً وأفقياً ويحقق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارات والأقسام وغيرها وأخيراً تحقيق الرقابة الفعالة

مجالات القوة والضعف في الهيكل التنظيمي

- توفر/عدم توفر الإدارات والوحدات الكافية لممارسة أنشطة الكلية
- وضوح/عدم وضوح علاقات السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة
- تحديد/عدم تحديد للاختصاصات والمسؤوليات بما يضمن تدفق العمل أو عدم أو وجود تشابك وتداخل يؤدي إلى إعاقة وتعطيل العمل وخلق النزاعات والصراعات التنظيمية
- التفويض/عدم التفويض للسلطة والذي يؤدي إلى اللامركزية أو المركزية في الأداء والآثار الإيجابية أو السلبية الناتجة عن ذلك
- توافر/عدم توافر التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف الذي يساعد على وضع/عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ومن ثم زيادة / انخفاض كفاءة الأداء الوظيفي
- المرونة/الجمود في الهيكل والذي يسمح/لا يسمح بتطوير الهيكل بما يتفق مع التغيير في البيئة المحيطة وتطوير الأداء والتوسع في الأنشطة

الأفراد

يمثلون الموارد البشرية للكلية والتي هي مصدر الحياة من خلال أداء الوظائف والمهام اللازمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ويجب الحرص على تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب والتحفيز والترقية

أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم يمثلون مقدمي الخدمة التعليمية في الكلية ويجب أن تتوفر لديهم الخبرة والمهارات في تقديم الخدمة التعليمية والبحثية والمشاركة المجتمعية

العاملون في إدارة الكلية يمثلون المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين

والعمال

مجالات القوة والضعف في أعضاء هيئة التدريس

- كفاية/عدم كفاية أعضاء هيئة التدريس
- وجود عجز/فائض في أعضاء هيئة التدريس
- ملاءمة/عدم ملاءمة التخصص العلمي للمقررات التي يتم تدريسها
- سياسات التعيين (الموضوعية/العدالة/العلانية)
- سياسات الترقية (الموضوعية/العدالة/العلانية)
- سياسات الأجور والمكافآت (الموضوعية/العدالة/العلانية)
- التحفيز (الموضوعية/الكفاية/العدالة/العلانية)
- وجود/عدم وجود برامج لتنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس
- الالتزام/عدم الالتزام بواجبات الوظيفة
- وجود/عدم وجود معايير موضوعية وعادلة لتقييم الأداء
- الرضا/عدم الرضا الوظيفي

الموارد المادية

هي تلك الموارد التي تمثل المدخلات المادية اللازمة لأداء الأنشطة والمهام الخاصة بالكلية بكفاءة وفاعلية وتشمل رأس المال ممثلاً في موازنة الكلية السنوية والمباني وتسهيلات العملية التعليمية والبحثية من مدرجات وقاعات درس ومعامل وأجهزة ومعدات وأثاث ووسائل نقل واتصالات ووسائل تكنولوجيا ومعلومات وأدوات كتابية وغيرها

الخصائص الناجحة للموارد المادية

- كفاية الموارد بما يتلاءم مع حجم النشاط ويساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة
- حسن استغلال الموارد من خلال تعظيم الاستفادة منها وتقليل الفاقد والمحافظة عليها من خلال الصيانة المستمرة
- التكلفة المناسبة بما يساعد على خفض تكاليف الأداء
- الحداثة حيث يجب أن تتلاءم مع التطورات الحديثة في التكنولوجيا وبما يؤدي إلى تدفق وتطوير مستويات الأداء
- الملاءمة حيث يجب أن تتلاءم مع الاحتياجات الفعلية والاستخدامات المتوقعة

أمثلة على مجالات القوة والضعف في الموارد

- كفاية/عدم كفاية الموازنة المخصصة للكلية سنوياً
- حداثة/تقادم الأجهزة والمعدات والمعامل
- حسن/سوء استخدام الأجهزة والمعدات
- الاستغلال الأمثل/عدم الاستغلال الأمثل أو سوء الاستغلال للمعدات والأجهزة المتاحة
- النظافة والصيانة الدورية/عدم النظافة والأعطال المستمرة
- المناخ الصحي/المناخ غير الصحي في المباني وقاعات الدرس
- توافر/عدم توافر المرافق الملائمة
- توافر/عدم توافر الأماكن والتسهيلات المادية لممارسة الأنشطة الطلابية

نمط الإدارة

يعكس نمط الإدارة الأسلوب الذي تتبعه القيادة الأكاديمية والإدارية في الكلية سواء في إدارة الموارد البشرية والمادية أو في إدارة الأنشطة الأساسية للكلية سواء كانت تعليمية أو بحثية أو مجتمعية

خصائص نمط الإدارة المتميز

- الأسلوب الديمقراطي في الإدارة القائم على المشاركة في اتخاذ القرارات
- وضع مصلحة المستفيد النهائي (الطالب) في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين
- تشجيع الابتكار والإبداع لدى الآخرين
- دعم ورعاية المبدعين والمتفوقين
- الاهتمام بالتطوير والتحديث المستمر وتحقيق الجودة الشاملة
- الاهتمام بأخلاقيات المهنة
- التفكير المنهجي واستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرارات
- الإدارة المستندة إلى التخطيط العلمي وليست الإدارة الموجهة بالأزمات
- نشر التعاون والصداقة المتبادلة بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين وعدم إذكاء روح الصراع أو المنافسة الهدامة
- التعاطف النفسي والاجتماعي مع الأفراد في الكلية
- الوضوح والشفافية في السياسات المتبعة والقرارات ذات العلاقة
- العدالة في التعامل مع الآخرين د. مصطفى ثروت ٢٠١١

الأنظمة والإجراءات

أنظمة العمل والإجراءات اللازمة لتطبيق هذه النظم سواء كانت في المجالات الأكاديمية مثل التعليم والدراسات العليا والبحث العلمي أو في المجالات الداعمة في الكلية مثل الأنشطة الإدارية والفنية والمالية والوجستية ورعاية الشباب

خصائص نظم وإجراءات العمل الفعالة

- التحديد الدقيق والتوثيق الرسمي لأنظمة وإجراءات العمل
- الوضوح والبساطة لسهولة الفهم من جانب المسؤولين عن التنفيذ
- الموضوعية بحيث تخدم الأداء وليس المصالح الشخصية
- المرونة بحيث يمكن تعديلها وتطويرها بما يواكب التغير في بيئة العمل
- الإعلان والإتاحة بمعنى أن تكون معلنة ومتاحة لمستخدميها والمستفيدين النهائيين
- عدم الروتين من خلال التبسيط في الإجراءات والبعد عن التعقيد وصعوبة التنفيذ ومن ثم تعطيل الأداء وعدم التأخير في تقديم الخدمات للمستفيدين النهائيين

المهارات

هي مهارات أداء الوظائف أو المهام والتي يجب توافرها في الأفراد سواء كانوا من أعضاء هيئة التدريس أو الهيئة المعاونة أو أعضاء الجهاز الإداري في الكلية ومن أمثلة هذه المهارات

١) **المهارات الذهنية أو الفكرية** : تتعلق بالتفكير الابتكاري والتخطيط والتخيل وحل المشكلات واتخاذ القرارات

٢) **المهارات الفنية** : تتعلق بمهارات أداء الوظائف والمهام ذات الطبيعة الفنية المتخصصة مثل مهارات التدريس أو البحث العلمي أو مهارات أداء الوظائف المالية والمحاسبية أو مهارات أداء المشتريات والمخازن أو مهارات التدريب

٣) **المهارات السلوكية** : تتعلق بالمهارات الإنسانية في التعامل مع الآخرين والتحفيز وإثارة دافعية الآخرين ومهارات الاتصال وحل الصراعات والتأثير في سلوك الآخرين والتعاون

٤) **القيم المشتركة** : المعتقدات والأخلاقيات والعادات وأنماط السلوك وهي تتعلق بالآتي
■ الحلال والحرام – الجيد والسيئ – الأخلاقي وغير الأخلاقي – المقبول وغير المقبول مجتمعياً

ضمان نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي

- التنسيق والتتاعم بين الأقسام العلمية
- نظم الإثابة والمكافآت
- التزام القيادات
- التخطيط بالمشاركة
- التوافق والمواءمة
- قبول مساحة من الاختلافات

عناصر العملية الإدارية الإستراتيجية

A Model of Elements of Strategic Management



التخطيط الإستراتيجي يقود إلى التغيير

الضغط ضد التغيير

- الراحة والكسل
- الخوف من التغيير
- الجهل
- غياب الخبرة والمهارات
- عدم رؤيا الجدوى من التغيير
- الضغوطات اليومية
- العنجهية

الضغط باتجاه التغيير

- الاخفاقات في النواحي المادية
- مهددات التنافس
- قيادة ذات رؤية
- الأداء الضعيف
- الجو السياسي العام
- الضغوطات الخارجية

نقاش

- ما هي العوامل التي تشير باتجاه التغيير في كليتكم؟
- ما هي العوامل التي تقاوم هذا التغيير؟

تذكر

- الناس بطبيعتهم لا يحبون التغيير.
- اعمل باتجاه أكبر مشاركة من المعنيين.
- حاول تخفيف المهددات.
- تأكد من أن الجميع يستوعبون لماذا التغيير سيحصل وأهميته.
- يجب أن يعتمد التغيير على التخطيط.

لنجاح التخطيط الإستراتيجي

- كلما كان هناك إدارة ناجعة وفاعلة
- كان هناك قنوات اتصال واضحة ومطبقة
- الكلية مفتوحة لآراء ورؤى جديدة
- الكلية غير مدفونة بأنظمة وتعليمات جامدة وبها بروقراطية قاتلة
- كلما كان هناك Visionaries و Leaders
- كلما كان هناك تفكير إستراتيجي

مرتكزات هامة

- يجب أن تكون عملية التخطيط جامعة (Inclusive)
- تساعد في عملية التحفيز الداخلي والخارجي والإحساس بالملكية
- قاعدة المعلومات تعكس احتياجات وتطلعات الجميع
- تساعد في الموضوعية وعمق النقاش
- تساعد في خلق أجواء مشاركات مستقبلية وعمل مشترك
- تساعد في تبادل المعلومات بين الفرقاء

من يجب أن يشترك في التخطيط Stakeholders

- من هم جميع المعنيين؟
- كيف نعتمد أن هؤلاء هم المعنيين؟

أهمية الخيارات

التخطيط الإستراتيجي عملية تقوم من خلالها الكلية بدراسة
خيارات ذات علاقة:

- بوجودها – لماذا نحن قائلون؟
- ما هي الأهداف الرئيسية للكلية؟
- ما هي الموارد التي تحتاجها باتجاه مستقبل ناجح؟
- من سيكونوا المستفيدين منا؟
- توقع ما سيحدث بالمستقبل وأخذ الخيارات الآن.

أهمية الخيارات

فوائد التخطيط الإستراتيجي

- عملية داعمة للإدارة بشكل عام
- يوفر رؤيا مشتركة وسبب للوجود
- يزيد من الالتزام
- متطلب أساسي لعملية تجديد الإمكانيات
- فرصة لتحديد الأولويات
- إمكانية التعامل مع الأزمات والمهددات

يتضح من الشكل السابق أن قوة الوضع الداخلي للكلية من حيث سياسات وإجراءات القبول يعتبر متوسط حيث بلغ اجمالي النقاط المرجحة (٢٠٠) هي قريبة من المتوسط، حيث تقع في المنتصف بين {١-٥} حيث يشير:-

(٥) وهي تعنى أن الأداء متميز فيما يتعلق بإجراءات وسياسات القبول

(١) وهي تعنى أن الأداء ضعيف فيما يتعلق بإجراءات وسياسات القبول

وبما أن الكلية حصلت في هذا المكون على (٢٠٠) فهي تعد متوسطة الأداء في الإجراءات

مثال "نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية"

القوة

- وجود هيكل تنظيمي مناسب للكلية
- دورات تنمية القدرات أعضاء هيئة لتدريس متطورة
- وجود هيئة تدريسية معاونة متميزة
- عاملين علي مستوي عال من المهارة

الضعف

- علاقات إنسانية غير جيدة بين العاملين بالكلية
- تشتت الجهود وعدم التنسيق بين الأقسام و الإدارات
- ضعف استخدام التقنيات من قبل أعضاء هيئة التدريس
- مبني غير مناسب لعمليات التطوير و التحديث

الفرص

- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم و الاعتماد
- رؤية و دعم الجامعة لمشاريع التطوير
- الجهود الذاتية من الأفراد و المؤسسات
- دعم بعض مؤسسات القطاع الخاص

التحديات

- عدم مواكبة التشريعات و قوانين التعليم
- التغيرات التكنولوجية المتلاحقة
- التغيرات الإدارية و الهيكلية
- عدم مناسبة الخريجين لسوق العمل

تقييم نتائج التحليل البيئي

مصفوفة تقييم
العوامل الخارجية

EFE

مصفوفة تقييم
العوامل الداخلية

IFE

مصفوفة تحليل العوامل الداخلية Internal Factor Evaluation

تحديد من ٥ - ١٠ جوانب قوة ومثلها جوانب ضعف

إعطاء وزن نسبي لجوانب القوة والضعف التي تم التوصل إليها
weight

يتراوح الوزن النسبي ما بين ١ إلى ٠ (١ للأكثر أهمية – صفر للغير هام)
وترتب حسب أهميتها للكلية حسب تأثيرها على الموقف الإستراتيجي للكلية

إعطاء قيمة لجوانب القوة والضعف علي مقياس من (١ - ٥) بحيث تكون القيمة
٥ ممتاز و ١ إلى الضعيف حسب تميز الكلية في هذا الجانب أو العامل
مع مراعاة أن جوانب القوة تأخذ من (٢ - ٥) و جوانب الضعف (١-٢)

Rate

مصفوفة تقييم العوامل الداخلية و الوضع التنافسي للكلية IFE

التعليق	النقاط المرجحة Weight Score	القيمة Rate	الوزن النسبي Weight	العوامل الإستراتيجية الداخلية
				١. مجالات القوة
- العلاقة واضحة ومعلنة وموثقة.	٠.٧٥	٥	٠.١٥	- وضوح العلاقة بين سياسات و إجراءات القبول ورسالة و أهداف الكلية
- موجودة ولكن ليس للكلية دخل بها.	٠.٣٠	٣	٠.١٠	- وجود شفافية في سياسات و إجراءات القبول
- موجود ويشتمل على كل البيانات عن الكلية.	٠.٦٠	٤	٠.١٥	- وجود موقع الكتروني يوضح سياسات و إجراءات القبول
- موجودة ولكن تتم بطريقة تقليدية.	٠.٢٠	٢	٠.١٠	- وجود اختبارات طبية و شخصية للتأكد من سلامة الطلاب المقبولين بالكلية .
				٢. مجالات الضعف
- لم تحدث منذ فترة.	٠.١٠	٢	٠.١٠	- عدم تحديث سياسات و إجراءات القبول منذ فترة بعيدة
- غير موجودة.	٠.١٠	١	٠.١٠	- عدم وجود قاعدة بيانات للطلاب الجدد المقبولين بالكلية
- غير موجودة.	٠.١٠	١	٠.١٠	- عدم وجود برامج تعريفية للطلاب الجدد بالكلية
- غير كافية.	٠.٢٠	١	٠.٢٠	- قلة الموارد و التسهيلات المادية بالكلية
	٢.٢٥		١.٠٠	اجمالي النقاط المرجحة

تقييم نتائج المجموعة

- أظهر تحليل العوامل الداخلية للكلية أن قدرة الكلية متوسطة في إستيعاب متغيرات البيئة الداخلية
- يمكن استخدام مجموع النقاط المرجحة وهي (٢.٢٥) في المقارنة مع الكليات الأخرى واستنتاج الترتيب الخاص بها مع كليات الجامعات الأخرى

الفرصة

هي أي مجال من مجالات نشاط الكلية بما في ذلك مدخلاتها
وعملياتها ومخرجاتها يمكن من خلاله أن تحقق الكلية ميزة
تنافسية بالمقارنة بالكليات المناظرة في نفس القطاع وذلك في
ضوء المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية
والتشريعية والتكنولوجية التي تطرأ على البيئة المحلية
والدولية عليه يجب على الكلية اكتشاف هذه الفرص للسعي
لاستغلالها وتحقيق الميزة التنافسية

بعض الأمثلة على الفرص في بيئة التعليم العالي

- نمو الطلب على التعليم العالي
- تفضيل سوق العمل للمهارات المتخصصة واللغة الأجنبية وتكنولوجيا المعلومات من الخريجين
- تغيير تفضيلات المجتمع في تخصصات معينة وزيادة الإقبال عليها
- وجود قوانين تسمح بإنشاء مؤسسات تعليم عالي خاصة
- زيادة الطلب على التعليم المفتوح
- زيادة الطلب على التعليم العالي في مصر من جانب الطلاب الوافدين
- إنشاء هيئة قومية لضمان جودة التعليم والاعتماد حيث أن الحصول على الاعتماد يحقق للكلية ميزة تنافسية

التهديد

هو أي تغير أو تصرف مرتبط بقوى البيئة الخارجية الكبرى (اقتصادية اجتماعية تشريعية قانونية تكنولوجية طبيعية) أو بقوى بيئة صناعة التعليم العالي (حجم التعليم التوزيع الجغرافي هيكل وزارة التعليم العالي تكلفة الحصول على الخدمة) أو بقوى البيئة الصغرى للكلية (الطلاب المنافسون الرأي العام الممولون) ويرتبط بأي مجال من مجالات نشاط الكلية يتعلق بمدخلاتها/عملياتها/مخرجاتها ويمثل تهديداً لأداء هذه الكلية ويؤثر سلباً على وضعها التنافسي وعلى ثقة المجتمع فيها

بعض الأمثلة على التهديدات في بيئة التعليم العالي

- تطور تكنولوجيا التعليم
- الاتجاه نحو أنماط التعليم غير التقليدية (التعلم الإلكتروني)
- تقدم مؤسسات تعليمية أخرى للاعتماد وحصولها على الاعتماد من الهيئة المعنية
- عدم الثقة الكافية في المجتمع في مؤسسات التعليم العالي
- المهارات التطبيقية المتخصصة كمطلب أساسي لتوظيف الخريجين
- سياسات القبول الحالية في مؤسسات التعليم العالي
- التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم العالي الخاصة والأهلية
- تقلص الموازنات المخصصة للمؤسسات التعليمية الحكومية
- تغير تفضيلات المجتمع للتخصصات (انخفاض الإقبال على كليات الزراعة)
- زيادة قدرات المؤسسات التعليمية المناظرة على التوسع في التمويل الذاتي
- تضيق نطاق العمل المتاحة في السوق العربية والدولية

مصفوفة تحليل العوامل الخارجية External Factor Evaluation

يتم تحديد من ٥ - ١٠ فرص ومثلها تهديدات

يتم اعطاء وزن نسبي لكل عامل من الفرص والتهديدات من (١ - ٥)
في ضوء تأثيرها المحتمل علي الموقف الإستراتيجي للكلية

Weight

يتم إعطاء قيمة (١ - ٥) لكل من الفرص و التهديدات ، ٥ تعطي لقوة الكلية
الاستجابة له في الوقت الحالي ، ١ تعطي لصعوبة الاستجابة له

Rate

مصفوفة تقييم العوامل الخارجية EFE لسياسات القبول

التعليق	النقاط المرجحة Weight Score	القيمة Rate	الوزن النسبي Weight	العوامل الإستراتيجية الخارجية
- إمداد الكلية باحتياجات المدارس من الطلاب الجدد.	٠.٦٠	٤	٠.١٥	الفرص - مكتب التنسيق ولوائح الجامعة فيما يتعلق بإجراءات وسياسات القبول.
- مشاريع ترتب عليها تطوير فى بعض سياسات وإجراءات القبول (الدراسات العليا).	٠.٢٠	٢	٠.١٠	- مشاريع تطوير كليات الزراعة من المجلس الأعلى للجامعات.
- هناك طلب دائم لخريجي الكلية مما يؤدي إلى زيادة أعداد المقبولين.	٠.٢٠	١	٠.٢٠	- الزيادة المستمرة فى الطلب على خريجي كليات الزراعة وما يترتب عليه زيادة إقبال.
- الطريق إلى تحقيق ميزة تنافسية.	٠.٣٠	٢	٠.١٥	- مشروع CIQAP التى حصلت عليه الكلية وما يترتب عليه من تطوير داخل الكلية.
- القدرة على التغييرات السريعة وإجراءات القبول.	٠.٦٠	٤	٠.١٥	التحديات - التغييرات المتلاحقة فى سياسات إجراءات القبول فى الكلية.
- عدم قدرة الكلية على تحديد سياسات وإجراءات القبول بها.	٠.٢٠	٢	٠.١٠	- المركزية التامة فى كل ما يتعلق بسياسات وإجراءات القبول.
- القدرة على المنافسة مع المعاهد الخاصة.	٠.١٥	٣	٠.٠٥	- المنافسة المحلية من كليات الزراعة فى المعاهد الخاصة.
- ضعف أعداد المقبولين.	٠.٦٠	٤	٠.١٥	- الإقبال المتزايد للطلاب الجدد على الأقسام الأدبية فقط.
	٢.٨٥		١.٠٠	اجمالى النقاط المرجحة

تقييم نتائج المجموعة

- أظهر تحليل العوامل الخارجية للكلية أن قدرة الكلية متوسطة في إستيعاب متغيرات البيئة الخارجية
- يمكن استخدام مجموع النقاط المرجحة وهي (٢.٨٥) في المقارنة مع الكليات الأخرى واستنتاج الترتيب الخاص بها مع كليات الجامعات الأخرى
- كل فرصة تتجح الكلية في استغلالها وتحقق من خلالها ميزة تنافسية تشكل تهديداً للآخرين في نفس القطاع والعكس كل فرصة ينجح الآخرون في استغلالها تشكل تهديداً للكلية تؤثر سلباً على وضعها التنافسي وعن انطباع المجتمع عنها

التنبؤ باتجاهات المستقبل

هو الخطوة الثالثة من التخطيط الإستراتيجي حيث يتم جمع وتحليل البيانات عن الاتجاهات المستقبلية ذات الطبيعة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي من المحتمل أن تؤثر على أداء الكلية في الأجل الطويل ومن ثم يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم الإستراتيجية

أمثلة للبيانات المطلوبة والمتعلقة بالاتجاهات المستقبلية

١. بيانات الظروف الاقتصادية في الأجل الطويل في المجتمع الذي تعمل فيه الكلية مثل الاتجاه نحو آليات السوق ، تزايد الاتجاه نحو الخصخصة ، متوسط دخل الفرد ، الاتجاه نحو الصناعات الصغيرة ، الاتجاه نحو الصناعات الإلكترونية ، البرمجيات
٢. بيانات عن الاتجاهات المستقبلية في تكنولوجيا التعليم والتعلم مثل التوسع في التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد
٣. بيانات عن ثقافة المجتمع ومدى الاتجاه نحو التعليم العالي

تصميم وصياغة الإستراتيجية

المرحلة الجوهرية في عملية التخطيط الإستراتيجي ومن أنشطة ذلك

- تحديد الرؤية
- تحديد الغايات النهائية
- تحديد الأهداف الإستراتيجية
- وضع السياسات المرشدة لتنفيذ الإستراتيجية

الرؤية والرسالة

- الرؤية تمثل واقعاً بعيد المدى لا نلمسه حالياً قد نصله أو لا نصله ولكنه وضع مستقبلي نحلم بالوصول إليه
- الرسالة أكثر واقعية وتساعدنا في التعرف على الطرق والوسائل التي ستقودنا إلى تحقيق الرؤية

أمثلة على الرؤية

- كمؤسسة تعليمية، نحن نطمح إلى تمكين الخريج في النواحي المعرفية والفهم ، المهارات العملية التطبيقية لمواجهة سوق العمل ، المهارات الاجتماعية والسياسية لحياة ذات نوعية مميزة
- كمؤسسة تعليمية نطمح إلى تقديم خدمات علمية وبحثية ذات نوعية متميزة في تناول صاحب العمل والمتعلم وسوق العمل وذات كفاءة ونجاعة ملائمة

الرؤية وصياغتها

- يمكن أن تكون مكتوبة أو مفهومة ضمناً وبشكل عام
- ما تود أن تراه بالمستقبل ويشركنا الجميع بالتطلع إليه
- يمكن أن يكون أكبر من كليتنا
- ما تطمح لتحقيقه من خلال عمل الكلية وليس بالتحديد ما تستطيع أن تحققه

مثال على صياغة الرسالة

نحن في كليتنا نطور ونقيم وننفذ برامج تعليمية زراعية (طبيعة عملنا Education & research) نساعد في تطور التعليم والبحث العلمي (السبب Purpose). من خلال عملنا على تطوير قدرات ومهارات الخريج للعمل بمهارة عالية وأن تكون له القدرة على التفكير المنطقي وحل المشكلات والنقد البناء ، ونعمل على تعميق التزام الخريج بالقيم الاجتماعية مثل المساعدة وتحمل المسؤولية واحترام الآخرين ... الخ. وكلها مكونات أساسية للحياة بكرامة وإنتاجية عالية في مجتمع ديمقراطي (القيم Values)

إذاً أهمية الهوية – طبيعة العمل – السبب – القيم

صياغة الرسالة

<p>مؤسسة تعليمية حكومية في المجال الزراعي تعليمي و بحثي ...</p>	<p>(١) من نحن (الهوية)</p>
<p>ما هي القضايا التعليمية والبحثية والاجتماعية، الاقتصادية الإنسانية ... الخ التي نود العمل أو التطرق إليها. مثلاً أن هدف كلية الزراعة – جامعة عين شمس هو توفير الدعم العلمي ، الفكري ، المهاري للطلاب الراغبين في امتحان هذا المجال كذلك الباحثين في المجالات التي تتعلق بمجال الكلية . ملاحظة (لا نذكر هنا برامج تفصيلية ونترك الموضوع بعموميته حيث أنه من السهل تغيير البرامج والأصعب تغيير الأهداف.</p>	<p>(٢) ماذا نفعل ولمن؟</p>
<p>تطرق إلى الفلسفة والقيم والثقافة التي تحكم أهداف ونهج الكلية. مثلاً: حيث أن خريج الكلية يدخل في مشاركات أساسية في التنمية وعلينا زيادة مساهمته ومشاركته بطريقة فاعلة.</p>	<p>(٣) لماذا نفعل هذا؟</p>

عمل مجموعات

للاتتباه

- التخطيط الإستراتيجي ليس بالعملية السهلة
- التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى جهد ووقت
- العوامل التي تؤثر على الخروج بخطة ضعيفة تشمل:
 - الافتراضات الخاطئة
 - التوقعات المتفائلة جداً وغير الواقعية
 - ضعف في تحليل المخاطر (Risk Analysis)
 - ضعف في التحليل SWOT, PEST, 7S

تتمية الإستراتيجيات البديلة باستخدام مصفوفة TOWS

نستخدم فيها نفس أسلوب التحليل البيئي لكن الخلف في تبديل ترتيب الكونات حيث نبدأ بالتهديدات T ثم الفرص O ثم نقاط الضعف W وأخيراً نقاط القوة في الكلية S وهذه المصفوفة توضح كيف أن التهديدات والفرص الخارجية التي تواجه الكلية يمكن أن توائم مجالات الضعف والقوة الداخلية وينتج عن ذلك أربع مجموعات من البدائل الإستراتيجية الممكن تطبيقها

Weaknesses

Strengths

مجالات
الضعف الداخلية
مجالات سلبية في
الكلية

مجالات
القوة الداخلية
مجالات إيجابية في
الكلية

العوامل
الإستراتيجية الداخلية
العوامل الإستراتيجية
الخارجية

WO

SO

الفرص

Opportunities

الفرص الخارجية الممكن
استغلالها من المجتمع
أصالح الكلية

تنمية إستراتيجيات بديلة
بالاستفادة من الفرص الخارجية
والتغلب على مجالات الضعف الداخلية

تنمية إستراتيجيات بديلة
تستخدم مجالات القوة
والاستفادة من الفرص الخارجية

WT

ST

التحديات

Threats

تنمية إستراتيجيات بديلة
تقلل مجالات الضعف الداخلية
وتتجنب التهديدات الخارجية

تنمية إستراتيجيات بديلة
تستخدم مجالات القوة
وتتجنب التهديدات الخارجية

التهديدات الخارجية التي يمكن
أن تمثل عائق للكلية

نموذج TOWS

أمثلة للإستراتيجيات

تمية الخدمة	استخدام التكنولوجيا	التميز
التنوع المركز	النظم الحافزة	التنوع
الشراكة الداخلية أو الخارجية	النمو داخلي وخارجي	تطبيق المعايير وتطويرها
الإندماج	التكامل الأمامي	الريادة
الإنكماش	التكامل الخلفي	التركيز
التصفية	التوسع الأفقي	الشراكة مع المجتمع

الغايات النهائية

هي النتائج النهائية المطلوب تحقيقها في الأجل الطويل وغالباً تكون مفتوحة النهاية وغير محددة بفترة زمنية كما لا يتم التعبير عنها كمياً كما هو الحال في الأهداف ولا تتضمن إطاراً زمنياً محدداً لتحقيقها ، من بين تلك الغايات «زيادة المشاركة المجتمعية» ، «عضو هيئة تدريس متميز» ، «توفير خريج متميز معرفياً ومهارياً لسوق العمل»

أمثلة للغايات النهائية

- إعداد كوادر متميزة معرفياً ومهارياً ومهنياً لسوق العمل المحلي والأقليمي والدولي
- توفير فرص ومجالات التعلم المستمر من خلال برامج دراسات عليا متطورة تواكب تحديات العصر
- الأداء المتميز لعضو هيئة التدريس
- الارتقاء بمستوى جودة البحث العلمي وتأکید هوية الكلية كمركز للبحث العلمي والثقافي بجانب كونها مؤسسة تعليمية متخصصة
- التنمية الفعالة للمجتمع المحلي وتحقيق التلاحم بين الكلية والمجتمع

(Strategic Goals)

الأهداف الإستراتيجية (Strategic Goals)

خصائصها

- محددة (Specific)
- تخضع للقياس (Measurable)
- يمكن تقييمها وملاحظتها (Assessable)
- يمكن تحقيقها بالاستناد إلى المصادر المتوفرة والنهج الإداري (Achievable)
- يمكن تطويعها خاصة في حالات التغيير المفاجئ (Adaptable)
- مترابطة مع بعضها البعض (Connected)
- تدعم رسالة ورؤيا الكلية (Supportive)
- مقبولة من ناحية التكلفة، الوقت ... الخ (Acceptable)
- مقاسة بالنسب لوقت ما (Timely)
- تطور قدرات العاملين عليها (Extending Capabilities)
- واقعية (Realistic)
- تكافئ من يعمل على تحقيقها (Rewarding)



الأهداف الإستراتيجية

الأهداف الإستراتيجية

هي النتائج المرغوب الوصول إليها في المستقبل البعيد والتي
تعبر عن غاية نهائية محددة

الأهداف الإستراتيجية

- تقديم برامج ومقررات تعليمية متطورة في ضوء المعايير القومية لتنمية المعارف والمهارات المهنية
- تحديث مستمر للعملية التعليمية بما يواكب التطور العالمي في تكنولوجيا المعلومات
- تطوير البرامج والمقررات التعليمية في ضوء احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي
- الرعاية المتميزة للطلاب

الغاية

إعداد كوادر
متميزة معرفياً
ومهارياً ومهنياً
في مجالات
سوق العمل
المحلي
والإقليمي

الأهداف الإستراتيجية

- تنوع فرص ومجالات التعلم المستمر من خلال برامج دراسات عليا متطورة تتفق واحتياجات خطط التنمية الاقتصادية الشاملة
- تحديث برامج ومقررات الدراسات العليا وفقاً للمعايير القومية
- توفير الأساليب والأدوات الحديثة للارتقاء بالتدريس في الدراسات العليا
- ضمان الاستمرارية من خلال تنمية الموارد الذاتية

الغاية

توفير فرص
ومجالات التعلم
المستمر من
خلال برامج
دراسات عليا
متطورة تواكب
تحديات
العصر

السياسات

هي مرشد عام لاتخاذ القرارات التي تربط بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها فالكلية تستخدم السياسات للتأكد من أن القيادات والمجالس الرسمية تتخذ القرارات والتصرفات التي تدعم رسالة الكلية وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية وتؤدي إلى تنفيذ الإستراتيجية التي سبق تصميمها

السياسات هي تلك الخطوط العريضة والعامة التي ترشد عملية التنفيذ لإستراتيجية الكلية في جميع أجزائها وعلى مختلف مستوياتها

أي تغيير في الإستراتيجية لابد وأن يتبعه تغيير في السياسات المرتبطة كما أن إدارة السياسات هي أحد سبل إدارة ثقافة الكلية

السياسات تدوم وتستمر فترة زمنية أطول من الإستراتيجية التي تسببت في وجودها ، كما أن السياسات (سياسة المحافظة على رضا العملاء أو الطلاب ، سياسة البحث العلمي الذي يجب أن تحظى بالأولوية الأولى في الموازنات السنوية للكلية) يمكن أن تصبح بمرور الوقت جزء من ثقافة الكلية ، إن مثل هذه السياسات يمكن أن تجعل تنفيذ الإستراتيجية المعنية أكثر سهولة ، كما أنها تستطيع أن تفيد لاختيارات الإستراتيجية التي تقوم بها الإدارة العليا في المستقبل

أمثلة على السياسات

- الإدارة العليا سوف لا تعتمد أي مقترح من الأقسام العلمية قد يؤدي إلى خفض جودة العملية التعليمية (هذه السياسة تدعم الإستراتيجية التنافسية للخدمة التعليمية في الكلية)
- يجب أن ينفق أعضاء هيئة التدريس على الأقل ١٥% من وقتهم في عمل يتعلق بالبحث العلمي ويعيداً عن عملهم التقليدي (هذه السياسة تدعم وظيفة البحث العلمي للكلية)
- الكلية يجب أن تكون رقم واحد أو الثاني بغض النظر عن من هم منافسيها في المنطقة (هذه السياسة تدعم أحد غايات الكلية النهائية في السوق التنافسي للتعليم العالي)

الخطة التنفيذية

الأهداف الإستراتيجية - المهمات - الجهة المسؤولة - تاريخ اتمام العمل - كيفية التحقق من النجاح

- من يفعل ماذا.....
- كم من الوقت.....
- المتابعة والتقييم.....

زيادة فرصة تطبيق الخطة الإستراتيجية

مكونات عملية التحضير

- مشاركة القيادة (الرسمية وغير الرسمية)
- العمل من منطلق مفاهيمي متفق عليه
- أهمية اشراك أفراد من الذين سينفذون الخطة
- إيلاء أهمية لمناقشة القضايا الحرجة في الكلية

زيادة فرصة تطبيق الخطة الإستراتيجية

■ مكونات ذات علاقة بالمحتوى

- التطرق إلى القضايا الداخلية والخارجية
- لا تدخل في أدق التفاصيل
- ايجاد توازن ما بين الحلم والحقيقة
- استعمل اللغة والمفاهيم البسيطة

زيادة فرصة تطبيق الخطة الإستراتيجية

■ مكونات ذات علاقة بالاستخدام

- استخدام الخطة كأداة إدارة (استرشاد لصنع القرار)
- أدخل مكونات الخطة في نشاطات الإدارة اليومية
- رتب عمل الكلية في إطار الخطة
- بشكل مواز . ايجاد خطة متابعة وتقييم

تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية

Tasks in Implementing the Strategy



تنفيذ الخطة الإستراتيجية

هي تلك العمليات التي تضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال تنمية الخطط التنفيذية والبرامج والموازنات والإجراءات المناسبة وقد يتطلب ذلك تغيير في الهيكل التنظيمي أو إعادة هندسة عمليات الكلية أو إعادة تصميم الوظائف أو تعديل الثقافة التنظيمية أو تغيير بعض النظم الإدارية أو تنمية مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين الإدارة الواعية للكلية هي التي يجب أن تسعى إلى الإجابة على الأسئلة التالية قبل تنفيذ الإستراتيجية

- من هم الذين سيقومون بتنفيذ الإستراتيجية؟
- ما الذي يجب القيام به لتجهيز عمليات الكلية للتوجه الجديد؟
- كيف يمكن لكل فرد في الكلية أن يقوم بما يجب أن يقوم به؟

الإجابة

■ **من هم الذين سيقومون بتنفيذ الإستراتيجية؟**

يجب أن يشارك جميع القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في الكلية حيث أن ذلك متطلب أساسي للنجاح لتقليل دائرة المقاومة والسلبية مع التمسك بالسياسات والخطط والبرامج الفرعية

■ **ما الذي يجب القيام به لتجهيز عمليات الكلية للتوجه الجديد؟**

تقوم الإدارة الأكاديمية والإدارية بمشاركة وحدة الجودة في الكلية بالتعاون مع القطاعات والمجالس والإدارات في تنمية الخطط والبرامج والموازنات والإجراءات اللازمة

■ **كيف يمكن لكل فرد في الكلية أن يقوم بما يجب أن يقوم به؟**

تقوم الكلية بإعادة تنظيم نفسها بشكل مناسب وتحديد الأفراد المسؤولين عن التنفيذ وذوي المهارات المناسبة لإحداث التغيير المطلوب

مشكلات التنفيذ

- طول وقت التنفيذ عما هو مخطط له
- ظهور مشكلات غير متوقعة
- عدم وجود تنسيق بين الأنشطة وظهور أزمات في التنفيذ
- المسؤولون عن التنفيذ ليس لديهم القدرة والمهارة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة
- عوامل بيئية خارجة عن سيطرة الإدارة
- المديرون المسؤولون عن التنفيذ غير فاعلين في القيادة والتوجيه
- عدم القدرة على التعرف الدقيق لبعض المهام والأنشطة الأساسية المتعلقة بالتنفيذ
- قصور نظام المعلومات في متابعة تنفيذ الإستراتيجية

تنمية الخطط والبرامج والموازنات والإجراءات

تنفيذ الإستراتيجية يتطلب وضع الخطط والبرامج والموازنات والإجراءات
اللازمة للتنفيذ ومن ثم تحقيق الغايات النهائية والأهداف الإستراتيجية التي
تعبّر عن رسالة الكلية

الخطط التنفيذية

هي خطة لتنفيذ الإستراتيجية وتتضمن العناصر الأساسية التالية

- الغايات النهائية المطلوب تحقيقها
- الأهداف الإستراتيجية التي تعبر عن كل غاية
- السياسات التي تحكم التنفيذ فيما يتعلق بكل غاية
- البرامج المقترحة للتنفيذ حيث أن كل برنامج يتضمن أهداف محددة وأنشطة وأعمال مطلوب القيام بها
- مسؤولية التنفيذ سواء كانت جهات أو أفراد
- الجدول الزمني المقدر للتنفيذ
- مؤشرات المتابعة والتقييم (الكمية والنوعية)
- مستويات الإنجاز وأسباب عدم الإنجاز

البرامج

خطة تفصيلية تتعلق بنشاط معين مطلوب القيام به لتحقيق هدف إستراتيجي معين للوصول إلى غاية محددة ، خطة ذات استخدام واحد **Single-use plan** ويتضمن كل برنامج أهداف محددة وأنشطة ومهام تفصيلية مطلوب القيام بها مثال ذلك برنامج تنمية الوعي بالبيئة أو برنامج نشر الوعي بثقافة الجودة أو برنامج ميكنة إدارات الدراسات العليا أو برنامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس

الموازنات التقديرية

ترجمة للأنشطة والمهام المطلوبة في البرنامج التي تضمنتها الخطة التنفيذية لتطبيق إستراتيجية الكلية وذلك في صورة مالية (أو تكاليف تقديرية) وبذلك يمكن التوصل إلى الأموال اللازمة للانفاق على البرامج الخاصة بتنفيذ الإستراتيجية

الإجراءات

بعد تصميم البرامج اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية وكذلك بعد وضع الموازنات التقديرية واعتمادها لتنفيذ البرامج فإن الخطوة التالية يجب أن تكون تنمية إجراءات التشغيل المعيارية **Standard operation procedures (SOPs)** والإجراءات هي الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ جميع الأنشطة الخاصة بالبرامج التي سبق تصميمها في الخطة التنفيذية للإستراتيجية ويراعى ما يلي

- التحديد الدقيق والوضوح
- البساطة وعدم التعقيد
- سهولة الفهم من جانب المسؤولين عن التنفيذ
- الملاءمة لطبيعة النشاط
- الكتابة والتوثيق

تقييم ورقابة الإستراتيجية

تمثل عملية التقييم والرقابة الخطوة الأخيرة والضرورية في نموذج التخطيط الإستراتيجي وذلك بغرض التحقق من أن ما تم إنجازه من نتائج فعلية للأداء يتفق مع ما تم تخطيطه إستراتيجياً ويحقق رسالة وغايات الكلية كذلك أهدافها الإستراتيجية ، أم هناك إنحرافات تستدعي ضرورة التدخل لمعالجتها من خلال قرارات تصحيحية ، إن أكثر الأنشطة أهمية في هذه الخطوة ما يتعلق بقياس الأداء أو النتائج الفعلية المحققة حتى يمكن مقارنتها بالأهداف المخططة إستراتيجياً

أهداف التقييم والرقابة

- الهدف هو مساعدة الإدارة على التأكد من الأداء الفعلي وفقاً للخطط الموضوعه ، كما يتم تقييم بعض الأهداف الفرعية والتي منها
- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية
 - تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية
 - ترشيد التكاليف
 - توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية
 - المساعدة في التخطيط الإستراتيجي لفترات زمنية لاحقة
 - تقليل مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط
 - متابعة التقدم في المراحل المختلفة لتنفيذ الإستراتيجية
 - تحقيق التعاون بين القطاعات والإدارات والأقسام التي تشارك في التنفيذ

مسائل هامة في تنظيم العملية

١. بالإشارة إلى إمكانات الاستفادة من التخطيط الإستراتيجي يجب الشروع فوراً في عملية التخطيط الإستراتيجي - التفكير بالموضوع - ليس الآن
٢. يجب تطوير خطة إستراتيجية للكلية بشكل عام
٣. ستغطي الخطة: - عام واحد، - عامان، - ٣ أعوام - ٥ أعوام، غيره
٤. ستتم إدارة عملية تحضير الخطة من خلال: - منسق فريق، - لجنة تخطيط، - مستشار، - غيره
٥. سيتم تحضير الخطة من خلال مشاركة: - مجلس الأمناء، - مجلس الإدارة، - اللجنة التنفيذية، - مجموعات من العاملين، - مجموعات معينة أخرى (Stakeholders)
٦. يتوقع تسليم الخطة للموافقة بتاريخ —

مرفقات



خريطة جانت المعدلة Gantt Chart

خطه الطوارى لمواجهة العقبات	العقبات المتوقعة	المساعدات المطلوبة	الزمن												القائم بالعمل (المسئول)	الخطوات (الأنشطة)	م
			أكتوبر				سبتمبر				أغسطس						
			٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٤	٢	١			
																	١
																	٢
																	٣
																	٤
																	٥
																	٦

المحور : القدرة المؤسسية

المعيار : التخطيط الإستراتيجي

المؤشر : الرؤية والرسالة

الخصائص : وجود وثيقة تعبر عن رؤية ورسالة الكلية بمشاركة مجتمع الكلية

الفترة الزمنية لتحقيق الهدف العام : ٢٠١٠ / ٨ / ١ إلى ٢٠١٠ / ٨ / ٣٠

مؤشرات النجاح	الإمكانات		المسئول عن التنفيذ	الزمن		الإجراءات	النشاط الرئيسي	الأهداف الفرعية
	المصدر	النوع		التوقيت	المدة			
قائمة بأسماء المشاركين في وضع الرؤية	مكتب الجودة	خطابات دعوة	د. عصام فايد		٥ أيام	دعوة لأعضاء هيئة التدريس والمهتمين	تنظيم ندوة لأعضاء هيئة التدريس والمهتمين وتوزيع ورقة عن الموضوع	توعية مجتمع الكلية بأهمية الرؤية
		قاعة مجهزة	د. عبد العليم	٨ / ١ إلى ٨ / ٧	١ يوم	إعداد القاعة		
		تصوير ورق	د. أحمد الجيزاوي		١ يوم	إعداد المحاضرة		
قائمة بأسماء الطلاب المشاركين	مكتب الجودة	خطابات دعوة	عدد ٤ طلاب		٢ يوم	كلمة للطلاب		كلمات توعية بالكلية
		قاعة مجهزة	عدد ٢ عضو هيئة تدريس د. أحمد د. مصطفى		١ يوم	كلمة لأعضاء هيئة التدريس		
قائمة بالمسودة المتفق عليها	مكتب الجودة	خطابات دعوة	د. محمود		٢ يوم	مناقشات وعصف ذهني للخروج بنتائج محددة وافق عليها الجميع	اجتماع المشاركين للخروج بمسودة	إعداد وثيقة الكلية التعليمية
		قاعة اجتماع	د. عبد العليم	٨ / ٨ إلى ٨ / ١٤				
الاتفاق والإقرار من المجالس	مكتب الجودة	خطابات دعوة	رئيس فريق الوثيقة د. إبراهيم		١٥ يوم	دعوة المجلسين للاجتماع	عرض المسودة على مجالس الأقسام والكلية لإقرارها	
		قاعة اجتماع						
اعتماد الوثيقة وإعلانها	إدارة الكلية التعليمية	أوراق وأقلام	وحدة الجودة		٢ يوم	اجتماع العميد والوكلاء	كتابة الوثيقة واعتمادها	



Best Regards

شكراً