

5

الفصل الخامس

التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطط

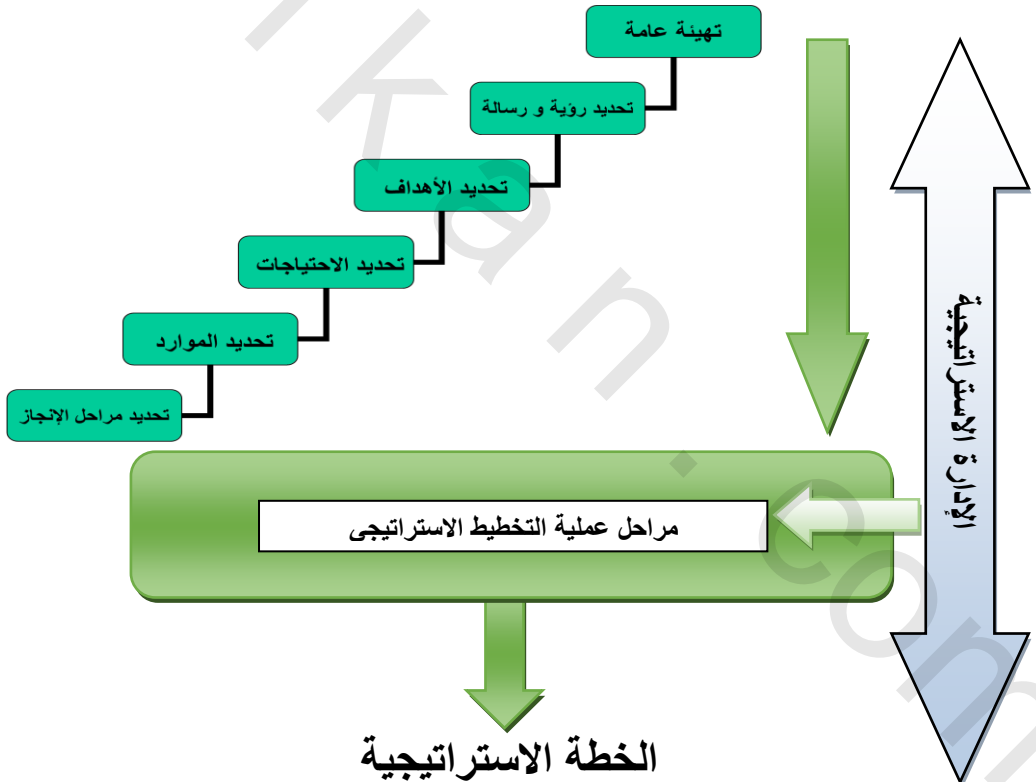
Obelisk.com

الفصل الخامس

التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطط

تمهيد:

ماذا يجب أن نفعل للوصول الي رؤيتنا من خلال تحقيق رسالتنا المبنية على مبادئنا المشتركة ومعرفتنا لوضعنا الحالي ومجتمعنا المحيط، ما مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، وما ممارسات وإجراءات إعداد الخطة الاستراتيجية!!!



شكل (١٠) خريطة ذهنية لإنتاج الخطة الاستراتيجية

الاستراتيجية معناها فن توظيف الموارد والوسائل لتحقيق الأهداف، أو هي خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق الرسالة والأهداف. وتستند الاستراتيجية إلى أربعة مقومات أساسية تتكامل مع بعضها البعض، وأي خلل في أي واحد منها يؤثر على البناء الاستراتيجي للمؤسسة كلها، وهي:

١. الفكر الاستراتيجي
٢. التخطيط الاستراتيجي
٣. الخطة الاستراتيجية
٤. الإدارة الاستراتيجية



شكل رقم (١١): الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية هي وظيفة أو مهمة يتم من خلالها تخطيط العمل علي أعلى مستوى ممكن بواسطة قيادات المؤسسة (القائد الاستراتيجي) وتطبيق وتفعيل القرارات الإدارية التي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة بحيث يتم تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.

تبدأ الإدارة الاستراتيجية مهامها بالتفكير الاستراتيجي حول رد مناسب علي الأسئلة التالية:

- ما رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة؟
- ما أفضل السبل لتحقيق ذلك؟
- ما الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك؟
- ما القرارات المتعلقة بتحديد اتجاه مستقبل المؤسسة؟
- كيف يتم وضع هذه القرارات موضع التنفيذ؟

والإدارة الاستراتيجية من أهم المقومات للتخطيط الاستراتيجي، إذ أن بدونها لا يمكن أن تتحقق الخطط مهما كان الفكر راقياً، ومهما كان التخطيط متقناً، ومهما كانت الخطة الإستراتيجية محكمة. وبالإدارة الاستراتيجية يتم تحقيق النتائج والأهداف بفاعلية عالية وبأقل الخسائر والجهود والتكاليف، واستخدام الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة بأفضل ما يمكن، وهي التي تستطيع أن تضع شبكة من النظم واللوائح في المتابعة والتقويم والمحاسبة والمساءلة، وفي الاتصالات وتبادل المعلومات، وفي اتخاذ القرارات وإدارة الاجتماعات، وفي بث المعنويات والرضا التنظيمي بين الأفراد وفي بناء العلاقات الداخلية والخارجية..... وغيرها.

التفكير الاستراتيجي: لماذا نفكر بطريقة استراتيجية؟

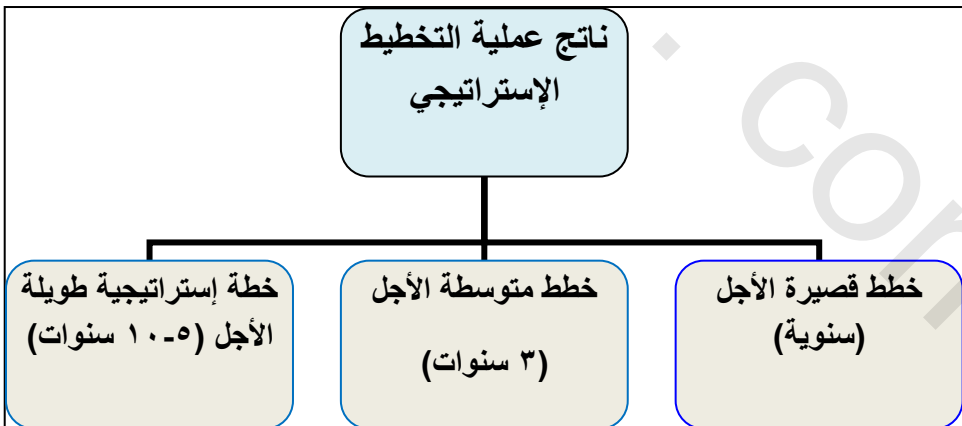
- رسم الصورة المستقبلية للمؤسسة.
- معرفة ما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل.
- ضرورة الحاجة إلى التطوير والتحسين.
- تحريك المؤسسة من واقع إلى واقع أفضل.
- إجابة المؤسسة عن التساؤلات الاستراتيجية الرئيسية التالية:



ما التخطيط الاستراتيجي؟

احد الوظائف الأساسية للإدارة الاستراتيجية التي يجب أن تمارسها القيادات الأكاديمية والإدارية في المؤسسة التعليمية بشكل رسمي ومستمر (موثق ومعتمد) بغرض التنبؤ بالمستقبل والتوصل إلى خطة استراتيجية طويلة الأجل (٣-٥ سنوات فأكثر) تحتوي علي رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية وكيفية تحقيق ذلك. والتخطيط الاستراتيجي أيضا هو نشاط إداري أو عملية مستمرة تقوم بها المؤسسة لتدرس الواقع وتشخصه وتحلله والعوامل البيئية المتغيرة الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها والفرص المتاحة والتهديدات، وتضع المبادرات والبدائل، وتتوقع المستقبل، ثم تحدد رؤيتها المستقبلية والرسالة التي ستحققها والغايات والأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، وكذلك الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك.

لاحظ أن: إدارة المؤسسة التي تعمل بدون تخطيط بحجة عدم وجود الوقت الكافي (التخطيط يشغل ٢٠ % : ٤٠ % من وقت القيادات) أو بحجة التغير المستمر في البيئة المحيطة تعتبر إدارة فاشلة، لماذا؟ لأنها تفضل الإدارة العشوائية بدلا من الإدارة المعتمدة على التخطيط، وتميل إلى الإدارة بالأزمات بدلا من التنبؤ والاستعداد للآزمات.



الخطة الإستراتيجية: تمثل مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي وفيها يتم تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية، والخطة التنفيذية والوسائل المتاحة والمستقبلية لتحقيق ذلك.

القرارات:

- **القرارات الإستراتيجية:** قرارات رئيسة لدى متخذ القرار من بين بدائل إستراتيجية لمواجهة موقف استراتيجي وتتعلق بالرؤية والأهداف تجاه الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف.
- **القرارات الإدارية:** قرارات تتخذ لتسيير الأداء الإداري المتعاقب والمتعلقة بإنجاز الأعمال والأنشطة وتحديد كيفية تحقيق ذلك.
- **القرارات التشغيلية:** قرارات تتخذ لتخصيص الموارد للعمليات الفنية وهي عادة لا مركزية.

أهمية و فلسفة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة:

- عملية داعمة للإدارة بشكل عام.
- يوفر رؤية مشتركة.
- يزيد من الالتزام.
- يضمن الاستخدام الأمثل للموارد من خلال تحديد الأولويات الرئيسية.
- يمكن المؤسسة من التعامل مع الأزمات والمهددات والقضاء على الارتجال والفوضى.
- يضع أهدافاً محددةً ويصف الخطوات والإجراءات والموارد اللازمة لتحقيقها.
- يؤدي الي تحسين الأداء والوصول للجودة.

لذلك قد تحتاج المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي للآتي مثلاً:

١. إحدى المؤسسات قد تخطط لإدخال برامج جديدة متميزة.
٢. مؤسسة أخرى تخطط لإعداد خريج يحوز رضا المستفيدين.
٣. أخرى تخطط لجذب التعاون المجتمعي للمساهمة في تطوير البرامج.
٤. غيرها قد يخطط لاغتنام الفرص المتاحة وتلبية الطلب المتزايد على التعليم العالي.
٥. وزارة التعليم في ماليزيا احتاجت إلى التخطيط لتوفير العدد الكافي من الأطباء خلال فترة زمنية محددة.

والآن هل يوجد من ينكر أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم

العالي؟ للإجابة على ذلك ينبغي على المؤسسة عمل الآتي:

- ترتب القيادة لعقد جلسات عصف ذهني مع فريق التخطيط الاستراتيجي وممثلين للأطراف المعنية.
- تطرح القيادة السؤال: لماذا نحتاج الآن إلى التخطيط الاستراتيجي وإعداد خطة أو تحديث الخطة الاستراتيجية القائمة؟
- تعطي الفرصة للحصول على عدد اكبر من الأفكار وتُسجل الأفكار الناتجة عن الجلسة بصورة يراها الجميع.
- يتم تطوير الأفكار وبنائها للوصول إلى أفكار تعبر عن رأي المشاركين بالجلسة وتوثق تمهيدا لاستخدامها عند وضع الخطة الاستراتيجية.

وعند قيام المؤسسة بعملية التخطيط تراعي الفلسفات التالية:

- **فلسفة الرضا:** السعي لعمل المطلوب جيداً وليس بالضرورة بأحسن ما يمكن عمله ، واختيار البديل المرضي للجميع.

- **الفلسفة المثالي:** السعي لعمل أحسن ما يمكن عمله وتعظيم الاستفادة من الموارد، وخفض التكاليف.
- **فلسفة التكيف:** الاستجابة للمتغيرات في بيئة العمل الخارجية والداخلية لتكيف حالة المؤسسة وتصوراتها ونشاطاتها وفقاً للتغيير.

منهجيات التخطيط الإستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية:

هناك منهجيات عديدة تستخدم للتخطيط الإستراتيجي، فهناك منهجية (SDTP) ومنهجية (DSTP)

المنهجية الأولى: (SDTP See-Draw-Think - Plan)

- **See** ما الوضع الحالي؟ وما الفجوة بينه وبين الوضع المثالي؟ وما أسباب ذلك؟ أي تقوم المؤسسة أولاً بالتحليل البيئي لتقييم الوضع الحالي وكيف حدث.
- **Draw** ما الصورة المثالية؟ أو الوضع المثالي المرغوب، أي تقوم المؤسسة ثانياً برسم الطريق وتحديد رؤية ورسالة طبقاً لنتائج التحليل البيئي.
- **Think** ما الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لسد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المثالي؟ أي تحديد الغايات والأهداف التي تحقق رؤية ورسالة المؤسسة.
- **Plan** ما الخطة التنفيذية المطلوبة للوصول للوضع المثالي؟ أي وضع البرامج والأنشطة والموازنات اللازمة لتنفيذ الخطة.

المنهجية الثانية DSTP وهي مثل المنهجية السابقة ولكن

- **Draw** ما الصورة المثالية؟ أي تقوم المؤسسة أولاً برسم الطريق وتحديد رؤية ورسالة.

- **See** ما الوضع الحالي؟ أي تقوم المؤسسة ثانياً بالتحليل البيئي لتقييم الوضع الحالي وكيف حدث وترفع للإدارة لمقارنة النتائج مع الوضع المثالي المرغوب ليتم إقرار الوضع المثالي.
- **Think** ما الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لسد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المثالي ؟ أي تحديد الغايات والأهداف التي تحقق رؤية ورسالة المؤسسة.
- **Plan** ما الخطة التنفيذية المطلوبة للوصول للوضع المثالي؟ أي وضع البرامج والأنشطة والموازنات اللازمة لتنفيذ الخطة.

مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية:

كيف نعد خطة إستراتيجية في مؤسساتنا التعليمية؟

عملية التخطيط الاستراتيجي ووضع خطة إستراتيجية تتضمن رؤية ورسالة وأهداف طويلة الأجل وتحديد طريقة تحقيقها تستلزم:

- إدارة استراتيجية وقيادة استراتيجية فعالة
- التزام شامل بالتغيير والتطوير والتطبيق
- التخطيط وفق مراحل وخطوات إجرائية

لذلك سنتحدث عن المراحل والخطوات التالية



شكل رقم (١٢): مراحل التخطيط الاستراتيجي

الممارسة التطبيقية لإعداد الخطة الاستراتيجية:

يمكن للمؤسسة إعداد خطتها الاستراتيجية استرشادا بإجراءات الممارسات التطبيقية التالية:

إجراءات تنفيذ الممارسة
- تشكل المؤسسة فريق التخطيط الاستراتيجي (فريق إدارة وفريق تنفيذي يمثل كافة أقسام المؤسسة لإعداد الخطة الاستراتيجية). - تقوم إدارة التدريب بوحدة ضمان الجودة بإجراء ورش عمل لتنمية قدرات الفريق. - يقوم الفريق التنفيذي بإجراء التحليل البيئي الرباعي باستخدام أسلوب SWOT: توزيع الاستبيانات وعقد اللقاءات مع كافة الأطراف المعنية وتحليل النتائج لتحديد نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات الحالية والمتوقعة للبيئة الخارجية. - يقوم فريق الإدارة بتحليل الوضع الاستراتيجي القائم ودراسة السمات التنافسية للمؤسسة لتحديد الفجوة بناء على نتائج التحليل البيئي للمؤسسة. - يطلع الفريق علي رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية لربط مجالات الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بمجالات استراتيجية الجامعة. - يتم صياغة أو تحديث رؤية ورسالة المؤسسة بناء على نتائج التحليل البيئي ودراسة الفجوة ورؤية ورسالة الجامعة. - وضع أهداف استراتيجية مشتقة من الرسالة وتحقيقها ووضع سياسات محددة تتعلق بالتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. - يتم ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطة تنفيذية لتطبيق استراتيجية المؤسسة تتضمن كافة الأنشطة وأولويات التنفيذ. - تحديد التمويل ومصادره الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية والسمات التنافسية المخططة وتحديد الفجوة بين المتاح والمطلوب من مصادر التمويل.

- تصاغ الخطة في صورتها الأولية ويقوم فريق مراجعة الخطة وخبير استراتيجي خارجي بمراجعتها تمهيداً لعرضها علي مجلس المؤسسة لمناقشتها واعتمادها. - يقوم فريق الإدارة بالمتابعة والتقويم المستمر لتنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال نظام المراجعة الداخلية ومتابعة الأداء بوحدة الجودة وإعداد تقارير دورية. - توضع خطط التحسين ويتم التحديث المستمر في ظل تغير موقف المؤسسة إن وجد.
مؤشرات الأداء
مؤشرات الانتهاء: توافر وثيقة الخطة الاستراتيجية موثقة ومعتمدة ومعلنة. مؤشرات النجاح: - الخطة الاستراتيجية واقعية وقابلة للتنفيذ في حدود الموارد المتاحة. - تنفيذ ما لا يقل عن ٨٠% من أنشطة الخطة التنفيذية السنوية. - توافر تقارير متابعة دورية مرحلية وأدائية عن ما تم وما لم يتم تنفيذه. - حساب معدل الانحراف ووجود خطة تحسين للأنشطة غير المنفذة.
الأدلة والشواهد
أ- وثائق واستبيانات: - وثيقة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة معتمدة وموثقة مكتملة العناصر (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، سياسات الكلية في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة وسياسات مالية، والخطة التنفيذية واليات المتابعة). - خطة المؤسسة لمراجعة وتحديث الرؤية والرسالة والاهداف والسياسات في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. - وثيقة ارتباط مجالات استراتيجية المؤسسة باستراتيجية الجامعة. - وثيقة تتضمن السمات المميزة للكلية ودورها في خدمة المجتمع – الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المناظرة على

المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

٥. آليات واضحة وموثقة لتنفيذ وقياس مدى تحقق الرسالة والأهداف والسياسات والخطة التنفيذية.

٦. مجالس المؤسسة الخاصة باعتماد الوثائق.

ب-مقابلات: نتائج المقابلات التي تمت لجميع الأطراف المعنية

ج-ملاحظات: نتائج الملاحظات والزيارات التي تمت تتضمن نقاط القوة والضعف بالمباني والتجهيزات

■ الخلفية العلمية

■ قائمة الممارسات المطلوبة

■ كيفية تنفيذ إجراءات وأنشطة

كل ممارسة

■ قائمة مخرجات كل خطوة (كأدلة

وشواهد)

■ ما يكتب بوثيقة الخطة عن كل خطوة

■ أمثلة تطبيقية لاستراتيجيات مؤسسات

تعليمية وكل عنصر من عناصر الخطة

عند تنفيذ كل

خطوة من مراحل

إعداد الخطة

الاستراتيجية

سنحدث تفصيلا

عن:

المرحلة الأولى: الإعداد للتخطيط الاستراتيجي قائمة الممارسات الاسترشادية

١. التوعية بمفاهيم وأهمية وفلسفة التخطيط الاستراتيجي
٢. تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية
٣. تدريب فريق التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية
٤. التخطيط لإعداد الخطة الإستراتيجية بوضع الجدول الزمني لأنشطة التخطيط الاستراتيجي

والآن سنتناول كل ممارسة من ممارسات المرحلة الأولى

ونتحدث عن:

إجراءات تنفيذها ومخرجات الممارسة التي تمثل الأدلة والشواهد،

وما ينبغي أن يكتب في وثيقة الخطة الاستراتيجية

١. التوعية بمفاهيم وأهمية وفلسفة التخطيط الاستراتيجي

قائمة الإجراءات والأنشطة

- إعداد مادة علمية عن مفاهيم وأهمية التخطيط (يمكن الاستعانة بخبير)
- عقد سلسلة حوارات لقيادات المؤسسة حول مفاهيم وفلسفة وأهمية التخطيط الاستراتيجي

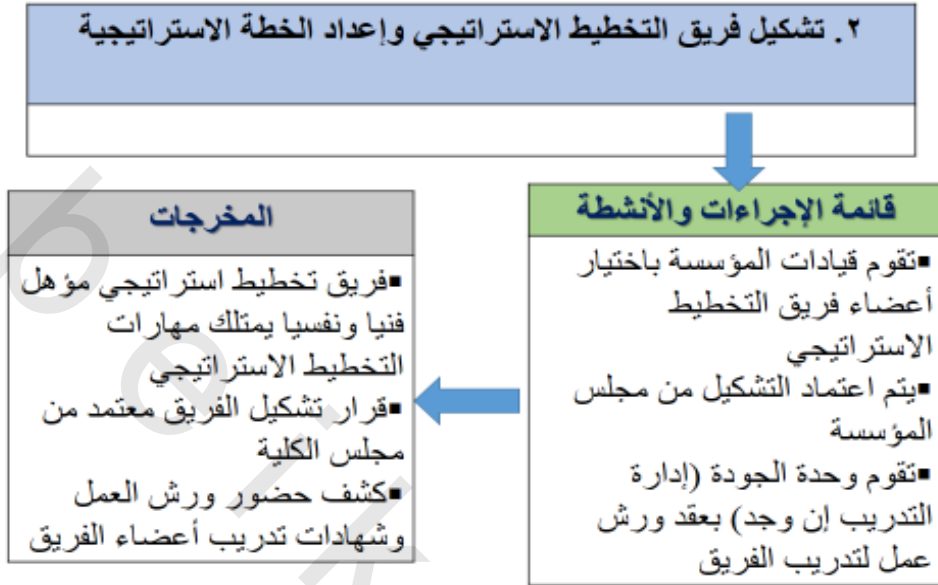
المخرجات

- محاضر جلسات الحوار
- وعي القيادة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي واتفاقها علي أهميته للمؤسسة

والمثال الآتي يوضح عناصر عملية التوعية كأحد ممارسات مراحل التخطيط الاستراتيجي:

١. التوعية بمفاهيم وأهمية وفلسفة التخطيط الاستراتيجي

- الإدارة الاستراتيجية
- القائد الاستراتيجي
- التفكير الاستراتيجي
- التخطيط الاستراتيجي
- الخطة الاستراتيجية
- القرارات الاستراتيجية
- القرارات الإدارية
- القرارات التشغيلية
- أهمية وفلسفة ومنهجيات التخطيط الاستراتيجي



من يقوم بالتخطيط الاستراتيجي؟ هل يستلزم تدريب الفئات المشاركة؟

ما نوع التدريب المطلوب؟

يتكون فريق التخطيط الاستراتيجي من مجموعة أفراد من المؤسسة مؤهلة فنيا ونفسيا بقيادة عميد المؤسسة (القائد الاستراتيجي)، لذا يتطلب إعداد فريق التخطيط الاستراتيجي الذي تم اختياره التدريب والتأهيل بعقد ورش عمل حول مفاهيم ومصطلحات وفلسفة وأهمية التخطيط وفهم عملية التخطيط الاستراتيجي. ويمكن الاسترشاد بالتالي عند تشكيل الفريق:

- فريق إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي: يتكون من مجموعة ليست كثيرة جداً بحيث تجعل من الصعب إدارتها والعدد الأمثل ٦ - ٨ أشخاص بما يكفي لإعطاء وجهات نظر متنوعة، ويمكن أن تشمل: القيادات (العميد والوكلاء

وممثلين لرؤساء الأقسام العلمية ومدير وحدة الجودة) وممثل عن الإداريين والطلاب، ويتولى فريق إدارة عملية التخطيط الآتي:

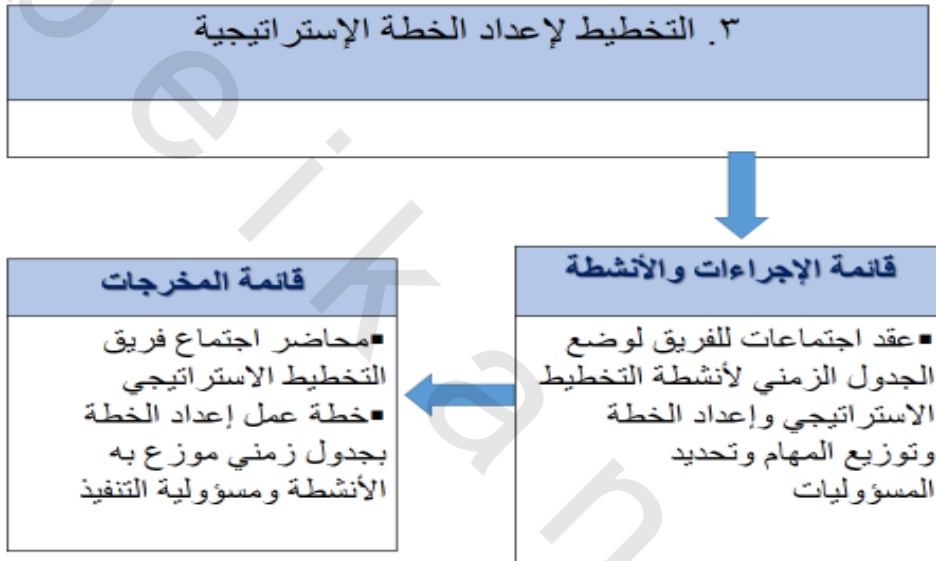
- وضع جدول الأعمال لعملية التخطيط وتحديد إطارها الزمني وتحديد المهام وتوزيع المسؤوليات وإعلان الجدول على أعضاء فريق العمل.
- نشر الوعي بأهمية التخطيط وما سيتم إنجازه وتأثيره على المؤسسة.
- وضع البرامج التي توجه العمل بالمؤسسة.
- وضع الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الاستراتيجية.
- تحديد أولويات تخصيص الموارد وفقاً للاستراتيجيات المختارة.
- متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- وضع آلية المتابعة والتقييم المستمر والتي ترصد المتغيرات الداخلية والخارجية.
- اقتراح الإجراءات التصحيحية اللازمة لتصويب الاختيارات الاستراتيجية وتطوير آليات التنفيذ.

■ **فريق العمل (الفريق التنفيذي):** يشمل ممثلين عن جميع الفئات بالمؤسسة (أعضاء هيئة تدريس – هيئة معاونة – إداريين – طلاب): مسؤوليته التحليل البيئي الرباعي بجمع البيانات وتحليلها ومشاركة فريق الإدارة في جميع خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية.

■ **فريق الخبراء المتخصصين من داخل وخارج المؤسسة:** مسؤوليته التالي:

- أ- التواصل مع فريق الإدارة وفريق العمل لتوفير المشورة والمشاركة في أي مرحلة من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ب- مراجعة وثيقة الخطة قبل اعتمادها من مجلس المؤسسة.

- **فريق الرصد والتقييم:** مسؤوليته متابعة تنفيذ أنشطة الخطة التنفيذية مرحليا وفق الفترة الزمنية المحددة بالخطة وأدائها وإعداد تقارير المتابعة عن ما تم تنفيذه وما لم يتم وأسباب عدم التنفيذ ورفع التقارير لوحدة إدارة الجودة لوضع خطة التحسين وبالتالي رفعها لمجلس المؤسسة لاتخاذ الإجراءات المناسبة والمساءلة حالة التقصير في تنفيذ أنشطة الخطة.



إجراءات العمل وأدوات جمع وتحليل البيانات:

عند إعداد الخطة الاستراتيجية يتم استخدام مجموعة من الأدوات كما تعتمد دراسات الخطة الاستراتيجية على مجموعة من الأدوات التحليلية.

وتتمثل أدوات جمع البيانات في:

- ورش عمل.
- اجتماعات لفريق إعداد الخطة مع مختلف الأطراف.

- جلسات العصف الذهني لقيادات المؤسسة واللقاءات بين فريق العمل وإدارة المؤسسة وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب.
- الاستبيانات الموجهة لكافة الأطراف.
- الوثائق مثل التقارير والدراسات التي تجريها الكلية لتقييم الوضع الراهن مثل التقرير السنوي والدراسة الذاتية وتقارير المراجعة والمتابعة الداخلية والخارجية.
- الملاحظات

وتتمثل أدوات تحليل البيانات الأكثر استخداماً في:

- منهج SWOT لتحليل الوضع الراهن الداخلي والخارجي.
- مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية / الخارجية وذلك لتحليل الوضع الاستراتيجي الحالي للمؤسسة.

المرحلة الأولى: الإعداد للتخطيط الاستراتيجي يكتب في هذا الجزء بوثيقة الخطة الاستراتيجية عن:
■ مفاهيم وفلسفة التخطيط
■ أهمية التخطيط للمؤسسة
■ منهجية إعداد الخطة
■ تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي
■ إجراءات العمل والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات

المرحلة الثانية: التمهيد للتحليل البيئي

قائمة الممارسات الاسترشادية
١. نبذة عن المؤسسة
٢. مراجعة أعمال المؤسسة
٣. فهم السياق المؤسسي

التمهيد للتحليل البيئي يتم من خلال قيام فريق التخطيط بفحص الوثائق المتوفرة بالمؤسسة وعقد ورش العمل وجلسات العصف الذهني، وتشمل ممارسات عملية التمهيد للتحليل البيئي ما يلي:

١. نبذة عن المؤسسة:

لاحظ أن نبذة عن مؤسسة التعليم العالي هي: ملخص بالبيانات التاريخية التي ترسم صورة واضحة ومحددة عن المؤسسة في الماضي وعن تاريخها وموقفها التنافسي، ويمكن لفريق العمل تجميع البيانات التالية بالاسترشاد بما يلي:

- نشأة وتأسيس المؤسسة التعليمية.
- نوع المؤسسة (كلية / معهد، وملكيته (حكومية / خاصة) وطبيعة نشاطها، الهيكل التنظيمي الحالي.
- البيئة الجغرافية والمجتمع المحيط بها.
- عدد وأنواع الدرجات العلمية والبرامج التعليمية التي تقدمها.
- تطور حجم المؤسسة وفقاً لعدد الطلاب المقبولين، وعدد الخريجين، وعدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين- وحجم الموارد المادية والتوسعات ... الخ.

- السمات الأساسية المميزة للمؤسسة التعليمية عن المؤسسات المناظرة -إن وجد- في مجال التعليم، والبحوث، والدراسات العليا، والاستشارات التطبيقية، والمشروعات القومية والدولية، والعضويات ... وغيرها.

١. نبذة عن المؤسسة

قائمة الإجراءات والأنشطة

- يقوم فريق عمل إعداد الخطة بتجميع كافة بيانات المؤسسة من مصادرها الرسمية
- يتم عرض البيانات في صورة وصفية وجدول وأشكال
- تدرج النبذة بوثيقة الخطة

قائمة المخرجات

- وثيقة تحتوي علي نبذة شاملة عن المؤسسة في صورة وصفية وكمية موضحة بالأشكال والجدول، تحتوي علي البيانات التالية:

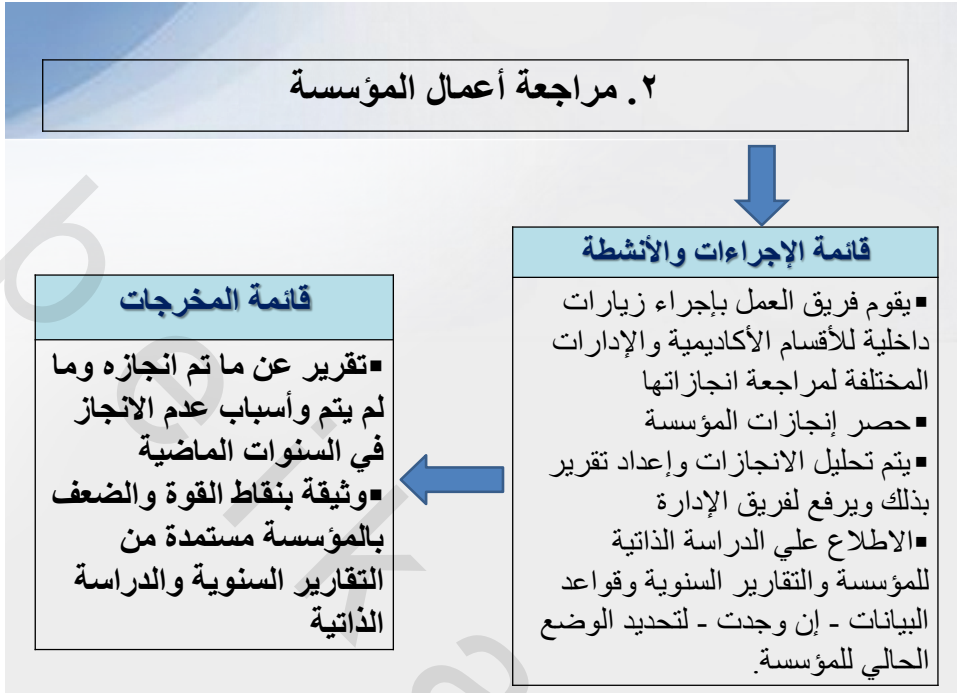
مراجعة أعمال المؤسسة:

تعد مراجعة أعمال المؤسسة من الخطوات اللازمة، لماذا؟

لأنها أحد مدخلات عملية التخطيط الاستراتيجي، وتجهيز المشاركين في التحليل البيئي الرباعي للمؤسسة، ويمكن لفريق العمل إجراؤها من خلال:

- إجراء مراجعة داخلية وتحليل لإنجازات المؤسسة للأقسام الأكاديمية والإدارات المختلفة: للتعرف علي النتائج التي تحققت وما تم إنجازه وما لم يتم في إطار الخطة الاستراتيجية السابقة
- فحص الدراسة الذاتية للمؤسسة.

ويمكن الاسترشاد بالتالي:



٢. فهم السياق المؤسسي:

تعتبر هذه المرحلة أيضا تمهيدا للتحليل البيئي الرباعي المؤسسي، ولكن!!!

من يقوم بفهم السياق المؤسسي؟ وكيف؟

ينبغي أن يقوم بذلك فريق إدارة الخطة بمشاركة فريق العمل ويقوم به كالتالي:

- التعرف على المتغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي وتؤثر على المؤسسة (سلباً أو إيجاباً) مثل المتغيرات السياسية والاقتصادية والسلوكية.
- العقبات التي واجهت المؤسسة خلال السنوات الثلاث الأخيرة وتم التغلب عليها أو لم تتمكن المؤسسة من التغلب عليها.

ويمكن الاسترشاد بالتالي:

٣. فهم السياق المؤسسي

قائمة الإجراءات والأنشطة

- إعداد دراسة لحصر المتغيرات بالمجتمع الخارجي التي أثرت أو سوف تؤثر على المؤسسة (سلباً أو إيجاباً)
- عقد جلسات عصف ذهني لتحديد العقبات التي واجهت المؤسسة خلال السنوات الثلاث الأخيرة وتم التغلب عليها أو لم تتمكن المؤسسة من التغلب عليها

قائمة المخرجات

- قائمة المتغيرات الخارجية التي تؤثر سلباً وإيجاباً على المؤسسة
- قائمة العقبات والمشاكل الداخلية بالمؤسسة التي أثرت على عدم انجاز ما تم التخطيط له سابقاً

المرحلة الثالثة: التحليل البيئي الرباعي (SWOT analysis)

قائمة الممارسات الاسترشادية

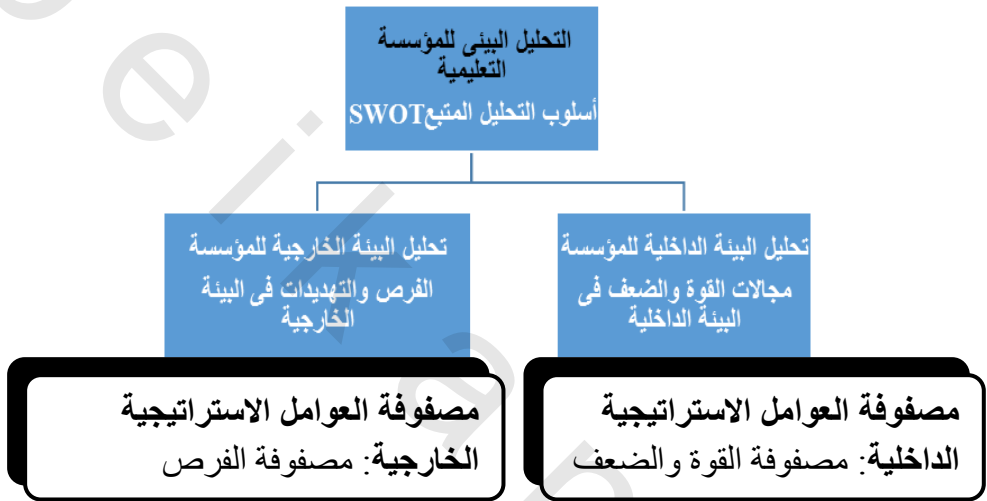
١. تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف

٢. تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات

٣. إعداد مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية

٤. تحديد الموقع الاستراتيجي للمؤسسة

التحليل البيئي المؤسسي باستخدام أسلوب (SWOT) هو عملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية لتحديد مجالات القوة (Strengths =S) والضعف (Weaknesses =W) بالمؤسسة، وتحليل البيئة الخارجية المحلية والقومية والدولية لتحديد الفرص المتاحة (Opportunities =O)، والتهديدات القائمة والمتوقعة (Threats =T).



شكل (١٣) : التحليل البيئي الرباعي

أدوات جمع البيانات للتحليل البيئي:

يقوم فريق العمل بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتشخيص الوضع الحالي وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، باستخدام الأدوات التالية:

١. **المقابلات:** المقابلات الشخصية والجماعية مع كافة الأطراف المعنية (القيادات الأكاديمية والإدارية، أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، الطلاب، الإداريين، ممثلي جهات العمل والمجتمع المدني).
٢. **المجموعات المركزة:** هي عبارة عن مناقشات قصيرة وهادفة ومنظمة يقودها ميسرون يسعون لإنشاء بيئة تدعم كافة المشاركين المنتقين على أساس خصائص مشتركة، يتم استخدام الأسئلة المفتوحة بتسلسل منطقي ويتناول مواضيع متعلقة بغرض البحث والوصول لاتفاق بما يحقق الهدف، ويسمح باستكشاف الاتجاهات والآراء بطريقة أكثر عمقا وتقييم المفاهيم والسياسيات بما يساهم إيجابياً في عملية اتخاذ القرارات.
٣. **الاستبيانات:** الموجهة للمستفيدين من داخل وخارج المؤسسة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
٤. **الوثائق:** الوثائق الخاصة بالمؤسسة مثل سجلات وملفات المؤسسة -قاعدة البيانات المتوفرة لدي المؤسسة -الدراسة الذاتية- التقارير السنوية للأقسام والمؤسسة.
٥. **الملاحظات:** بطاقات ملاحظة للبنية التحتية والتسهيلات الداعمة للعملية التعليمية والبحث العلمي لمعرفة تناسبها مع القياسات المرجعية NORMS وتتم طبقا للدليل الإرشادي للقياسات المرجعية الصادر عن الهيئة المانحة للاعتماد.
٦. **ورش العمل والحلقات النقاشية** لفريق التخطيط الاستراتيجي مع مختلف الأطراف المعنية.
٧. **جلسات العصف الذهني والاجتماعات الدورية** للقيادات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

الممارسة التطبيقية لإجراء التحليل البيئي:

يمكن للمؤسسة إجراء التحليل البيئي استرشادا بإجراءات الممارسة التطبيقية التالية:

إجراءات تنفيذ الممارسة
- يحدد فريق عمل إعداد الخطة الإستراتيجية مصادر واليات جمع البيانات. - يتم تصميم أدوات جمع البيانات: الاستبيانات لجميع الأطراف المعنية، بطاقة المقابلات، قائمة الوثائق، بطاقة الملاحظات، ندوات، ورش عمل. - يقوم فريق العمل بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية باستخدام أدوات جمع البيانات التي تم تصميمها. - يتم تحليل البيانات والمعلومات وتحديد نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات الحالية والمتوقعة للبيئة الخارجية. - تتعد ورش عمل ويتم دعوة ممثلين عن الأطراف المعنية وإعداد نموذج استبيان تحديد أهم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وأهم الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وتحليل النتائج (مرفق رقم (١) نموذج الاستبيان). - إعداد مصفوفة العوامل الداخلية (أهم نقاط القوة والضعف) ومصفوفة العوامل الخارجية (أهم الفرص والتهديدات). - مناقشة نتائج التحليل البيئي مع ممثلين عن الأطراف المعنية واعتمادها من مجلس المؤسسة. - إعلان ونشر نتائج التحليل البيئي لكافة الأطراف المعنية.
مؤشرات الأداء
مؤشرات الانتهاء: توافر وثيقة التحليل البيئي موثقة ومعتمدة ومعلنة تشمل جميع أنشطة المؤسسة. مؤشرات النجاح: استخدام نتائج التحليل البيئي في صياغة / تحديث رؤية ورسالة

المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.
الأدلة والشواهد
أ- وثائق واستبيانات: ▪ وثيقة التحليل البيئي موثقة ومعتمدة (ضمن الخطة الإستراتيجية). ▪ مجالس المؤسسة الخاصة باعتماد الوثائق. ▪ وثائق واستبيانات مشاركة الأطراف المختلفة داخلياً وخارجياً في التحليل البيئي. ب- مقابلات: نتائج مقابلات الأطراف المختلفة داخل وخارج الكلية في التحليل البيئي. ج- ملاحظات: نتائج الملاحظات والزيارات للمباني والتجهيزات (وثيقة التقدير الكمي).

تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة (القوة والضعف):

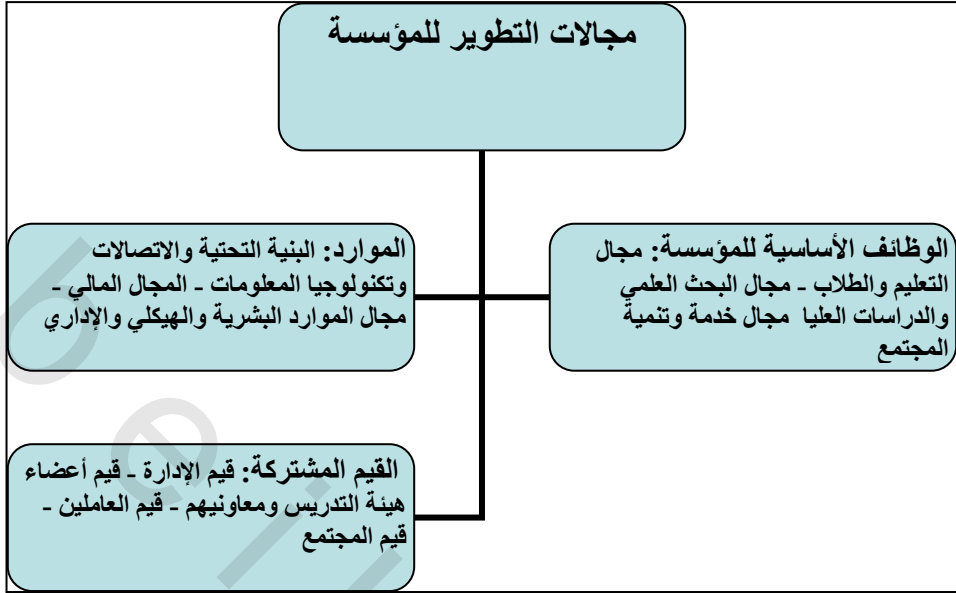
الغرض من تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

- تشخيص البيئة الداخلية من حيث موارد وإمكانيات المؤسسة البشرية والمادية ووضعها التنافسي وأداء مهامها الأساسية.
- تحديد مجالات القوة التي تتميز بها المؤسسة التعليمية ومجالات الضعف التي تعاني منها.

مجالات تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

تتعدد المداخل العلمية لتحديد وتشخيص مجالات القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، ولكن من خبرة معدي الكتاب فإن أكثر وأبسط هذه المداخل استخداماً:

- مجالات التطوير للمؤسسة والموضحة في الشكل رقم (١٤)، أو
- الأبعاد السبعة 7S الموضحة بالجدول رقم (٩)، أو
- معايير التقويم والاعتماد المحددة من قبل الهيئة المانحة للاعتماد.



شكل (١٤): عناصر مجالات التطوير للمؤسسة

جدول (٩): الأبعاد السبعة 7S

الهيكل	Structure
٢. العاملون أو الأفراد (الموارد البشرية)	Staff
٣. الموارد	Sources
٤. المهارات	Skills
٥. القيم المشتركة	Shared Values
٦. النهج الإداري أو نمط الإدارة	Style of Management
٧. الأنظمة والإجراءات	System and Procedures

والآن كيف ينفذ فريق العمل إجراءات تحليل البيئة الداخلية؟

أولاً: جمع البيانات والمعلومات: يقوم به أعضاء الفريق التنفيذي للخطوة الاستراتيجية بواسطة أدوات جمع البيانات والمعلومات المتنوعة السابق ذكرها.

ثانياً: تحليل النتائج ومناقشتها: عرض نتائج تحليل البيئة الداخلية علي كافة الأطراف المعنية لمناقشتها وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في جميع مجالات التطوير أو الأبعاد السبعة أو معايير التقويم والاعتماد للهيئة المانحة للاعتماد.

ثالثاً: تحديد أهم نقاط القوة وأهم نقاط الضعف: لتحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية (أهم نقاط القوة وأهم نقاط الضعف) التي بحاجة إلى إستراتيجيات وخطط وبرامج للتعزيز والمواجهة، يتم ذلك عن طريق:

١. جلسات العصف الذهني لفريق التخطيط الاستراتيجي.
 ٢. استبيان تحديد أهم نقاط القوة و أهم نقاط الضعف (مرفق نموذج الاستبيان).
- ثم يتم تحليل نتائج الجلسات والاستبيانات وتحديد أهم ٥-١٠ نقاط القوة التي تسهم في تطوير وتقدم المؤسسة بنسبة تتراوح بين ٧٥%-١٠٠%، وأهم نقاط الضعف التي تؤثر سلباً في تطوير وتقدم المؤسسة بنسبة تتراوح بين ٧٥%-١٠٠%، مثلاً:

أهم نقاط القوة	أهم نقاط الضعف
١. قيادة داعمة لمنظم الجودة والممارسات الابتكارية.	١. سوء مرافق التعليم والبنية الأساسية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
٢. وفرة الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.	٢. إجراءات إدارية غير الفعالة وضعف قدرات معظم الإداريين.
٣. وجود توصيف لجميع البرامج والمقررات.	٣. محدودية التعاون بين المؤسسة والمجتمع.
٤. وجود برامج متميزة.	٤. عدم كفاية الأنشطة الطلابية.
٥. توافر القدرات البحثية.	٥. عدم كفاية الموارد المالية.

رابعاً: إعداد مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية (أهم نقاط القوة وأهم نقاط الضعف): بعد أن ينتهي أعضاء فريق التخطيط الإستراتيجي من تحديد أهم نقاط القوة وأهم نقاط الضعف (العوامل الإستراتيجية الداخلية)، يتم استخلاص الدلالات الاستراتيجية للتحليل البيئي، وذلك بإعداد مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية (جدول ١٠) من خلال الخطوات التالية:

١. تحديد وزن نسبي لكل نقطة من نقاط القوة (عامل إستراتيجي) ولكل نقطة من نقاط الضعف (عامل إستراتيجي) ويتم ذلك طبقاً لأهمية كل عامل إستراتيجي، مع مراعاة أن مجموع الأوزان النسبية لنقاط القوة = ٥٠. ونقاط الضعف = ٥٠. ومجموع الوزن النسبي لنقاط القوة ونقاط الضعف = ١ صحيح.
٢. ترتيب العوامل الاستراتيجية الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها للمؤسسة بحيث أن الترتيب الأول لنقطة القوة أو الضعف ذات الوزن النسبي الأكبر، بينما الترتيب الأخير لنقطة القوة أو نقطة الضعف ذات الوزن النسبي الأصغر.
٣. إعطاء درجة (قيمة) لنقاط القوة ونقاط الضعف حسب التمييز على معيار (٤-١)، ففي حالة قدرة المؤسسة على الاستفادة من نقطة القوة بنسبة ٩٠%-١٠٠% يتم إعطاء الدرجة (٤)، وفي حالة قدرة المؤسسة على الاستفادة من نقطة القوة بنسبة ٧٥%-٩٠% يتم إعطاء الدرجة (٣). وفي حالة قدرة المؤسسة على التغلب على نقطة الضعف بنسبة ٩٠%-١٠٠% وتؤدي إلى تطور المؤسسة يتم إعطاء الدرجة (٢)، وفي حالة قدرة المؤسسة على التغلب على نقطة الضعف بنسبة ٧٥%--٩٠% وتؤدي إلى تطور المؤسسة يتم إعطاء الدرجة (١).

٤. يسجل بالتعليق مبررات تحديد الوزن النسبي أو الدرجة بالنسبة لكل عامل إستراتيجي داخلي.
٥. حساب الوزن المرجح لكل نقطة من نقاط القوة وكل نقطة من نقاط الضعف عن طريق ضرب الوزن النسبي x الدرجة.
٦. جمع الأوزان المرجحة لكل من نقاط القوة ونقاط الضعف للوصول إلى الوزن الكلي المرجح بالنسبة للمؤسسة، هذا الرقم يعبر عن قدرة المؤسسة على التعامل مع نقاط القوة ونقاط الضعف للبيئة الداخلية، كلما زاد الرقم واقترب من ٣ كانت قدرة المؤسسة أكبر والعكس صحيح، ويفيد هذا الرقم حين يتم مقارنته بالمؤسسات المثيلة والمناظرة لنفس القطاع.

تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة (الفرص والتهديدات):

الغرض من تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

- تحديد الفرص الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي يمكن لها استغلالها لتطوير أدائها وتميزها بالمقارنة بالمنافسين.
- تحديد التهديدات في نفس البيئة التي قد تؤثر على هذا الأداء وعلى وضعها التنافسي.

تحديد البيئة الخارجية للمؤسسة:

١. البيئة الخارجية الكبرى: الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية والطبيعية، أو
٢. بيئة صناعة التعليم العالي: حجمه، التوزيع الجغرافي للمؤسسات، الهياكل التنظيمية للوزارة المعنية، تكلفة الحصول على الخدمة التعليمية، أو

٣. البيئة الصغرى للمؤسسة: بيئة التشغيل مثل الطلاب والمنافسون والرأي العام والممولين.

جدول (١٠): مثال تطبيقي لكيفية إعداد مصفوفة العوامل الإستراتيجية الداخلية

العوامل الإستراتيجية الداخلية	الوزن النسبي Weight	الدرجة Rate	الوزن المرجح	التعليق
مجالات القوة:				
■ قيادة داعمة لمنظم الجودة والممارسات الابتكارية.	٠,١٥	٤	٠,٦٠	
■ وفرة الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.	٠,١٥	٤	٠,٦٠	
■ وجود أنماط متعددة من التعليم.	٠,١٠	٣	٠,٤٥	
■ وجود برامج متميزة.	٠,٠٥	٤	٠,٢٠	
■ توافر القدرات البحثية.	٠,٠٥	٣	٠,١٥	
مجالات الضعف:				
■ سوء مرافق التعليم والبنية الأساسية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	٠,١٥	٢	٠,٣٠	
■ عدم كفاية الموارد المالية.	٠,١٥	٢	٠,٣٠	
■ إجراءات إدارية غير الفعالة.	٠,١٠	٢	٠,٢٠	
■ محدودية التعاون بين المؤسسة والمجتمع.	٠,٠٥	١	٠,٠٥	
■ عدم كفاية الأنشطة الطلابية.	٠,٠٥	١	٠,٠٥	
إجمالي الأوزان المرجحة	١,٠٠		٢,٩٠	

الفرصة	التهديد
■ أي مجال من مجالات نشاط المؤسسة بما في ذلك مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، يمكن من خلاله أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بالمقارنة بالمؤسسات المناظرة في نفس قطاع خدمات التعليم العالي، وذلك في ضوء المتغيرات التي تطرأ على البيئة المحلية والدولية. ■ ينبغي على فريق التخطيط بالمؤسسة اكتشاف هذه الفرص للسعي لاستغلالها وتحقيق الميزة التنافسية.	■ أي تغيير أو تصرف في البيئة الخارجية للمؤسسة، يرتبط بأي مجال من مجالات نشاط المؤسسة بما في ذلك مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، ويمثل تهديدا حقيقيا لأدائها ويؤثر سلباً على وضعها التنافسي وعلى ثقة المجتمع فيها. ■ ينبغي على فريق التخطيط بالمؤسسة اكتشاف هذه التهديدات للسعي للتغلب عليها وتحقيق التهديد للآخرين.
■ لاحظ أن: ١. كل فرصة تنجح المؤسسة في استغلالها وتحقق من خلالها ميزة تنافسية تشكل تهديداً للآخرين في نفس القطاع، ٢. كل فرصة ينجح الآخرون في استغلالها تشكل تهديداً للمؤسسة تؤثر سلباً على وضعها التنافسي وعن انطباع المجتمع عنها .	

والآن كيف ينفذ فريق العمل إجراءات تحليل البيئة الخارجية؟

بالمثل كما قام الفريق بإجراءات تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

أولاً: جمع البيانات والمعلومات: يقوم به أعضاء الفريق التنفيذي للخطوة الاستراتيجية بواسطة أدوات جمع البيانات والمعلومات المتنوعة السابق ذكرها.

ثانياً: تحليل النتائج ومناقشتها: عرض نتائج التحليل البيئي علي كافة الأطراف المعنية لمناقشتها وتحديد الفرص والتهديدات المتعلقة بمتغيرات البيئة الخارجية.

ثالثاً: تحديد أهم الفرص والتهديدات: لتحديد العوامل الإستراتيجية الخارجية (أهم الفرص والتهديدات) التي بحاجة إلى إستراتيجيات وخطط وبرامج لتعزيز والمواجهة، يتم ذلك عن طريق:

١. جلسات العصف الذهني لفريق التخطيط الاستراتيجي
 ٢. استبيان تحديد أهم الفرص وأهم التهديدات (مرفق نموذج الاستبيان)
- ثم يتم تحليل نتائج الجلسات والاستبيان وتحديد أهم ١٠-٥ فرص وذلك من حيث قدرة المؤسسة على استغلال الفرصة بنسبة تتراوح بين ٧٥%-١٠٠%، وأهم تهديدات من حيث قدرة المؤسسة على التعامل مع التهديد بنسبة تتراوح بين ٧٥%-١٠٠%، مثلاً:

أهم التهديدات	أهم الفرص
المنافسة المحلية من المؤسسات المناظرة	إقبال سوق العمل علي تخصصات المؤسسة.
المنافسة الإقليمية	الاتفاقيات الدولية ومشاريع الشراكة.
زيادة معدلات التضخم.	القوانين المشجعة على تقديم برامج متميزة.
التطور التكنولوجي في مجال التعليم.	زيادة مستوي الدخل.
معايير التقويم والاعتماد لهيئات ضمان الجودة.	الحصول على الاعتماد.

رابعاً: إعداد مصفوفة العوامل الإستراتيجية الخارجية (أهم الفرص والتهديدات):
بعد أن ينتهي أعضاء فريق التخطيط الإستراتيجي من تحديد أهم الفرص والتهديدات (العوامل الإستراتيجية الخارجية)، يتم استخلاص الدلالات

الإستراتيجية للتحليل البيئي، وذلك بإعداد مصفوفة العوامل الإستراتيجية الخارجية (جدول ١١) من خلال الخطوات التالية:

١. تحديد وزن نسبي لكل فرصة ولكل تهديد (عوامل إستراتيجية) ويتم ذلك طبقاً

لأهمية كل عامل استراتيجي وتأثيره المحتمل على الموقف الاستراتيجي للمؤسسة، مع مراعاة أن مجموع الأوزان النسبية للفرص = ٥٠. وللتهديدات = ٥٠. ومجموع الوزن النسبي للفرص والتهديدات = ١ صحيح.

٢. ترتيب العوامل الإستراتيجية الخارجية (أهم الفرص والتهديدات) ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها للمؤسسة بحيث أن الترتيب الأول للفرصة أو التهديد ذات الوزن النسبي الأكبر، بينما الترتيب الأخير للفرصة أو التهديد ذات الوزن النسبي الأصغر.

٣. إعطاء درجة (قيمة) للفرص والتهديدات حسب **التمييز** علي معيار (٤-١)، ففي حالة قدرة المؤسسة على استغلال الفرصة بنسبة ٩٠%-١٠٠% يتم إعطاء الدرجة (٤)، وفي حالة قدرة المؤسسة على استغلال الفرصة بنسبة ٧٥%-٩٠% يتم إعطاء الدرجة (٣)، وفي حالة قدرة المؤسسة على التغلب على التهديد بنسبة ٩٠%-١٠٠% يتم إعطاء الدرجة (٢)، وفي حالة قدرة المؤسسة على التغلب على التهديد بنسبة ٧٥%-٩٠% يتم إعطاء الدرجة (١).

٤. يسجل بالتعليق مبررات تحديد الوزن النسبي أو الدرجة بالنسبة لكل عامل إستراتيجي خارجي.

٥. حساب الوزن المرجح لكل فرصة وتهديد بضرب الوزن النسبي x الدرجة.

٦. جمع الأوزان المرجحة لكل فرصة وتهديد للوصول إلى الوزن الكلي المرجح بالنسبة للمؤسسة، (ويعبر الرقم النهائي عن قدرة المؤسسة على الاستجابة للعوامل السائدة في بيئتها الخارجية، والذي يمكن استخدامه في المقارنة بين

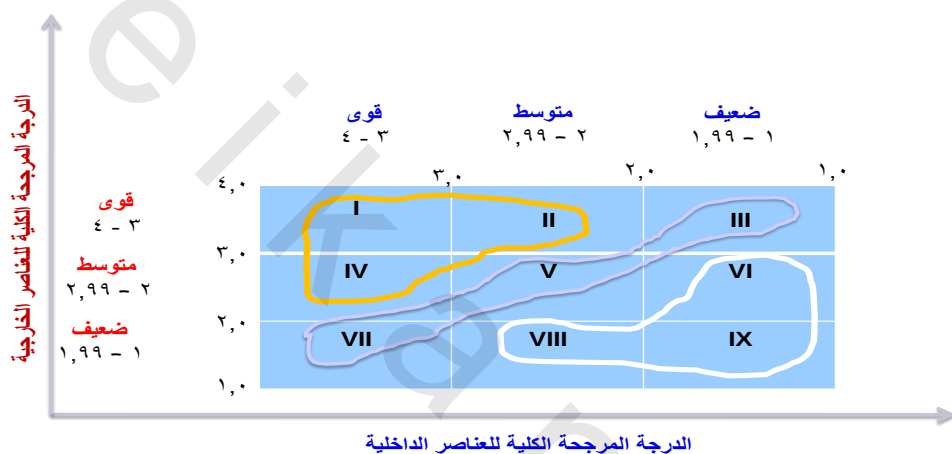
المؤسسة وغيرها من المؤسسات المناظرة، كلما زاد الرقم واقترب من ٣ كانت قدرة المؤسسة أكبر والعكس صحيح)، كما في الجدول (١١):

جدول (١١): مثال تطبيقي لكيفية إعداد مصفوفة العوامل الإستراتيجية الخارجية

العوامل الإستراتيجية الخارجية	الوزن النسبي Weight	الدرجة Rate	الوزن المرجح	التعليق
الفرص:				
تفضيل سوق العمل لخصائص المؤسسة.	٠,١٥	٤	٠,٦٠	تزايد إقبال سوق العمل على خريجي المؤسسة.
الحصول على الاعتماد	٠,١٠	٤	٠,٤٠	يحقق الميزة التنافسية.
القوانين المشجعة على تقديم برامج متميزة.	٠,١٠	٤	٠,٤٠	قدرة المؤسسة على تقديم برامج متميزة تدعم الموارد الذاتية.
زيادة مستوي الدخل.	٠,١٠	٣	٠,٣٠	إمكانية استيعاب زيادة الملتحقين بالبرامج.
الاتفاقيات الدولية ومشاريع الشراكة.	٠,٠٥	٣	٠,١٥	تواجد المؤسسة في الدول العربية.
التحديات:				
المنافسة المحلية	٠,١٥	٢	٠,٣٠	القدرة على تحقيق المنافسة المحلية.
معايير التقويم والاعتماد لهيئات ضمان الجودة.	٠,١٥	٢	٠,٣٠	تقويم أداء المؤسسة، وقد لا يمكن تحقيقها.
التطور التكنولوجي في مجال التعليم	٠,١٠	٢	٠,٢٠	القدرة على مواكبة تكنولوجيا المعلومات.
زيادة معدلات التضخم.	٠,٠٥	١	٠,٠٥	ضعف قدرة الموارد على التعامل مع التضخم
المنافسة الإقليمية	٠,٠٥	١	٠,٠٥	ضعف القدرة على المنافسة الإقليمية.
إجمالي الأوزان (النقاط) المرجحة	١,٠٠		٢,٧٥	

تحديد الوضع الاستراتيجي للمؤسسة:

بعد الانتهاء من مصفوفة العوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية، يتم معرفة الموقع الاستراتيجي للمؤسسة وذلك باستخدام مصفوفة الداخلي – الخارجي (Internal – External Matrix (IE). ويمكن تقسيم هذه المصفوفة إلى ثلاثة أقسام رئيسية لكل منها تطبيقات إستراتيجية مختلفة، كما هو واضح بالشكل (١٥).



شكل (١٥): مصفوفة الداخلي – الخارجي

وبصفة عامة فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تحقق وضعاً يقع في خلية رقم I أو حول هذه الخلية، أي في الخلية رقم II أو IV في هذه المصفوفة.

في المثال التطبيقي السابق يتضح من تحليل البيانات الخاصة للعوامل الاستراتيجية الداخلية (٢,٩٥) والخارجية (٢,٧٥) للمؤسسة أنها اقتربت من ٣ أي أن قدرة المؤسسة أكبر على المنافسة للمؤسسات المناظرة، وأنها تقع في الخلية رقم

V وهي احدي خلايا القسم الثاني حيث الاستراتيجية المناسبة هي التوقف والحفاظ، والنفاذ إلى السوق وتنمية المنتج (استراتيجية الثبات والتطوير والتحسين المستمر).

القسم	الإستراتيجية المناسبة	وضع المؤسسة
القسم الأول: يشمل الخلايا IV, II, I	إستراتيجية النمو والبناء من خلال استراتيجيات التوسع والتكثيف والتنمية والتكامل، مثلاً: تنمية سوق الخدمات التعليمية الجديدة كالبرامج المتميزة أو البرامج المهنية أو برامج الوافدين مما يسهم في تنمية ودعم القدرات المعلوماتية والمهارية للطلاب (المنتج).	
القسم الثاني: يشمل الخلايا VII, V, III	إستراتيجية التوقف والحفاظ، وأيضاً إستراتيجية النفاذ إلى السوق و تنمية المنتج، مثلاً: جامعة هارفارد تتبع هذه الإستراتيجيات للحفاظ على موقعها الإستراتيجي واستثمار الموارد واستكمال مسيرة التطور من خلال تدعيم قيم ومؤشرات النجاح، أو قد تتبعها المؤسسات لالتقاط أنفاسها وتنمية مواردها.	V إستراتيجية الثبات والتطوير والتحسين المستمر.
القسم الثالث: يشمل الخلايا IX, VIII, VI	إستراتيجية الحصاد أو الرمي من خلال استراتيجيات الانكماش وتخفيض الأنشطة والتصفية.	

المقياس المتدرج لمستوى أداء ممارسة إجراء التحليل البيئي:

يمكن للمؤسسة تقييم مستوى أداء ممارسة إجراء التحليل البيئي وفق مقياس التقدير المتدرج التالي:

التحليل البيئي الرباعي			
(٤) متميز	(٣) مستوفى	(٢) مستوفى جزئياً	(١) غير مستوفى
■ يتضمن التحليل جميع أوجه نشاط المؤسسة وقدراتها وإمكاناتها في بيئتها الداخلية والخارجية ■ تشارك الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة. ■ تم تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. ■ توجد في المؤسسة مصفوفة لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. ■ تعرض نتائج التحليل البيئي وتناقش مع الأطراف المختلفة داخل المؤسسة. ■ تم تحديد أولويات نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات واستخدامها في تحديد الوضع الاستراتيجي للمؤسسة وتحديد أطر الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات البديلة	■ يتضمن التحليل جميع أوجه نشاط المؤسسة وقدراتها وإمكاناتها في بيئتها الداخلية والخارجية ■ تشارك الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة. ■ تم تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. ■ توجد في المؤسسة مصفوفة لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. ■ تعرض نتائج التحليل البيئي وتناقش مع الأطراف المختلفة داخل المؤسسة.	■ يتضمن التحليل البيئي أنشطة محددة للعمل في المؤسسة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. ■ تشارك الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة. ■ تم تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. ■ توجد في المؤسسة مصفوفة لمجالات القوة والضعف والفرص والتهديدات	■ يتضمن التحليل البيئي أنشطة محدودة للعمل في المؤسسة من حيث العناصر والبيئة التي تم دراستها (الداخلية والخارجية) بمشاركة بعض الأطراف الداخلية.

تحديد القيم المشتركة للمؤسسة التعليمية

القيم المشتركة Shared Values

تتمثل القيم المشتركة في المعتقدات والأخلاقيات والعادات وأنماط السلوك التي تسود المؤسسة، ومن ثم توجه القرارات والتصرفات الخاصة بالقيادات الأكاديمية والإدارية، والعاملين في المؤسسة. وبلغة أخرى تتعلق القيم المشتركة في أي مؤسسة بما يلي:

- ما هو حلال وما هو حرام .
- ما هو جيد وما هو سيئ .
- ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي مهنيًا.
- ما هو مقبول من المجتمع وما هو غير مقبول .

الممارسة التطبيقية لتحديد القيم المشتركة:

يمكن للمؤسسة تحديد القيم المشتركة استرشادًا بإجراءات الممارسة التطبيقية التالية:

إجراءات تنفيذ الممارسة	مؤشرات الأداء	الأدلة والشواهد
■ يتم تصميم أدوات جمع البيانات: - استبيان لجميع الأطراف المعنية <u>(مرفق رقم ٢ نموذج الاستبيان)</u>، بطاقة المقابلات، قائمة الوثائق، بطاقة الملاحظات، ورش عمل. ■ يقوم فريق العمل بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالقيم المشتركة	- مؤشرات الانتهاء: - توافر قائمة القيم المشتركة التي تتبناها المؤسسة موثقة ومعتمدة ومعلنة.	- أ- وثائق واستبيانات: ■ وثيقة القيم المشتركة موثقة ومعتمدة (ضمن الخطة الإستراتيجية) ■ مجالس المؤسسة الخاصة باعتماد الوثائق. ■ وثائق واستبيانات

مشاركة الأطراف المختلفة داخل وخارج الكلية. ب- مقابلات: نتائج المقابلات التي تمت مع الأطراف المختلفة داخل وخارج الكلية. ج- ملاحظات: نتائج الملاحظات للعلاقات الإنسانية والأداء والسلوك التي تمت.	مؤشرات النجاح: تطبيق القيم المتبناة والالتزام بها من قبل كافة الاطراف بالمؤسسة رضا الأطراف عن تطبيق القيم بنسبة لا تقل عن ٨٠%	للإدارة والعاملين والطلاب والمجتمع، باستخدام أدوات جمع البيانات التي تم تصميمها. ■ يتم تحليل البيانات والمعلومات وتحديد أهم القيم المشتركة للإدارة والعاملين والطلاب والمجتمع ومدي الالتزام بها. ■ يتم دراسة الفجوة بين الأهمية للقيم ومدي التزام المؤسسة بها كما في جدول (١٢). ■ مناقشة نتائج تحليل الفجوة مع ممثلين عن الأطراف المعنية وإعداد قائمة القيم واعتمادها من مجلس المؤسسة لمراجعتها عند صياغة الاستراتيجية. ■ إعلان ونشر القيم التي تبنتها المؤسسة لكافة الأطراف المعنية. ■ تقوم لجنة المراجعة الداخلية بمتابعة الالتزام بتلك القيم وإعداد تقارير دورية ورفعها لوحدة الجودة ومجلس المؤسسة. ■ يتم مناقشة التقارير وتتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
--	---	---

جدول (١٢): مثال تطبيقي للتعرف على القيم المشتركة في المؤسسة وقيم الأطراف ذات العلاقة:

بعد توزيع استبيان التعرف على القيم المشتركة تحليل النتائج كالتالي:

القيم الرئيسية	الأهمية	الالتزام	الفجوة
قيم الإدارة	الإبداع والابتكار	٣	٠-٣
	الشفافية	٣	٢-١
	العدالة	٣	٢-١
	المصداقية	٢	٢-٠
	تطوير رأس المال الفكري	٣	٠-٣
	العمل الفريقي	٢	٢-٠
	الإدارة بالإنجاز	٢	٠-٢
	الحيادية	٣	٣-٠
قيم الطلاب	الالتزام والمسؤولية والمحاسبة	٣	٢-١
	الإبداع والابتكار	٣	٠-٣
	العمل الفريقي	٢	٢-٠
	الاحترام	٢	٢-٠
قيم العاملين	الالتزام والمسؤولية والمحاسبة	٣	٢-١
	احترام العمل	٣	٢-١
	العمل الفريقي	٢	٢-٠
	الانتماء	٢	٢-٠
	الإدارة بالإنجاز	٣	١-٢
	الأمانة والنزاهة	٣	٣-٠
	المصداقية	٢	٢-٠
	الإبداع والابتكار	٣	٠-٣
قيم المجتمع	الاحترام	٣	٢-١
	التعاون	٣	٢-١
	التفاعل والمشاركة	٣	٢-١

بناء على تحديد الفجوة في المثال السابق، يراعى أخذ القيم المشتركة الآتية في الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية (المظلة والتي تعكس وجود فجوة):

- **قيم الإدارة:** الإبداع والابتكار، الشفافية، العدالة، تطوير رأس المال الفكري، الإدارة بالإنجاز.
 - **قيم الطلاب:** الالتزام والمسؤولية والمحاسبة، الإبداع والابتكار
 - **قيم العاملين:** الالتزام والمسؤولية والمحاسبة، احترام العمل، الإدارة بالإنجاز، الإبداع والابتكار.
 - **قيم المجتمع:** الاحترام، التعاون، التفاعل والمشاركة
- مما سبق يتضح أن قيم المؤسسة تتمثل في: الإبداع والابتكار، الشفافية، العدالة، تطوير رأس المال الفكري، الإدارة بالإنجاز، الالتزام والمسؤولية والمحاسبة، احترام العمل، التعاون، التفاعل والمشاركة.

التنبؤ باتجاهات المستقبل

يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي عند تصميم إستراتيجية المؤسسة بتجميع وتحليل البيانات عن الاتجاهات المستقبلية ذات الطبيعة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية التي من المحتمل أن تؤثر على أداء المؤسسة في الأجل الطويل، حيث يتم جمع البيانات المطلوبة والمتعلقة بالاتجاهات المستقبلية:

١. بيانات عن الظروف الاقتصادية في الأجل الطويل في مصر مثل:

- تزايد الاتجاه نحو الخصخصة (مثلا إعادة بعض الشركات التي تم بيعها بأحكام قضائية).

- متوسط دخل الفرد (تحديد الحد الأدنى والأعلى للأجور).
 - الاتجاه نحو الصناعات الصغيرة.
 - الاتجاه نحو الصناعات الإلكترونية والبرمجيات وغيرها.
٢. بيانات عن الاتجاهات المستقبلية في تكنولوجيا التعليم والتعلم مثل:
- التوسع في التعليم الإلكتروني.
 - تبني سياسة التعليم عن بعد.
٣. بيانات عن ثقافة المجتمع ومدى الاتجاه نحو التعليم الخاص، التعليم الفني، والتعليم التجاري، والتعليم الزراعي (مثلا زيادة الاهتمام بهذا النوع من التعليم).

تحليل الفجوة بين الوضع القائم والمأمول

الهدف من هذه الخطوة هو تقييم الفرق بين الوضع الحالي والمستهدف

الوصول إليه

الفجوة:

هي الفرق بين الوضع الحالي للمؤسسة وما تطمح إليه المؤسسة في المستقبل، فهي الأداة التي تساعد المؤسسة على مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المحتمل وتحديد وتوثيق واعتماد الفرق بين متطلبات العمل والقدرات الحالية، وتحليل الفجوة يوفر الوقت والموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق نتيجة معينة حيث

يساعد على توجيه المؤسسة وتركيزها على المجالات التي يمكن تحسينها. والفجوة في جوهرها تجيب عن سؤالين :

١. "أين نحن؟" أي الوضع القائم

٢. "إلى أين نريد أن نكون؟". الوضع المأمول (الغايات والأهداف الاستراتيجية)

بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومعرفة الوضع الحالي وما هو الوضع المأمول، يتم تحديد الفجوة لجميع مجالات المؤسسة، وبناء عليه تستطيع المؤسسة تطوير إستراتيجيات محددة وتحديد الأنشطة والمصادر اللازمة لسد الفجوة، كما هو مبين بالجدول رقم (١٣).

تنمية الاستراتيجيات البديلة باستخدام مصفوفة TOWS

لتنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة والممكن تحقيقها، يمكن استخدام ما يعرف "بمصفوفة TOWS". أي نفس مصفوفة SWOT ولكن مع تبديل ترتيب مكوناتها حيث نبدأ بالتهديدات (T)، ثم الفرص (O)، ثم نقاط الضعف في المؤسسة (W)، وأخيرا نقاط القوة في نفس المؤسسة (S). وهذه المصفوفة توضح كيف أن التهديدات والفرص الخارجية التي تواجه مؤسسة معينة يمكن أن تتواءم مع مجالات الضعف والقوة الداخلية في هذه المؤسسة. وينتج عن ذلك أربع مجموعات من البدائل الاستراتيجية الممكن تطبيقها، كما هو مبين في نموذج (١٤).

جدول (١٣): مثال تطبيقي لتحليل الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المأمول
(الأهداف الاستراتيجية) في مؤسسة افتراضية

البند	الوضع الراهن	الوضع المأمول	الفجوة	أنشطة تغطية الفجوة
التعليم والتعلم	عدم وجود برامج متميزة بالمؤسسة	وجود عدد ٢ برنامج متميز أحدهما يواكب سوق العمل بمصاريف والآخر للوافدين	توجد	استحداث عدد ٢ برنامج متميز طبقا للاحتياجات والمستجدات بنهاية ديسمبر ٢٠١٤
	توصيف ٣٠% من برامج ومقررات مرحلة البكالوريوس / الليسانس	توصيف ١٠٠% من برامج ومقررات مرحلة البكالوريوس / الليسانس	توجد	استكمال توصيف البرامج والمقررات قبل بدء العام الدراسي
القيم المشتركة	عدم تبني الإدارة وأعضاء هيئة التدريس لقيمة أخلاقيات البحث العلمي	الاهتمام بتطبيق أخلاقيات البحث العلمي وتشكيل لجنة تراقب التطبيق	توجد	إنشاء لجنة أخلاقيات البحث العلمي
الدراسات العليا والبحث العلمي	قلة الاهتمام بنقل وتبادل المعرفة والخبرات محليا وإقليميا ودوليا	الاهتمام بنقل وتبادل المعرفة والخبرات	توجد	تطوير العلاقات الثقافية وعقد الاتفاقيات الثقافية والعلمية ودعم أبحاث مشتركة دولية
وهكذا				

جدول رقم (١٤): نموذج مصفوفة TOWS

العوامل الاستراتيجية الداخلية		العوامل الاستراتيجية الخارجية
مجالات القوة (ق)	مجالات الضعف (ض)	
ضع هنا قائمة من ١٠-٥ مجالات قوة	ضع هنا قائمة من ١٠-٥ مجالات ضعف	
استراتيجية (ق ف)	استراتيجية (ض ف)	الفرص (ف)
حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، والتي تستخدم مجالات القوة وفي نفس الوقت تستفيد من الفرص	حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، والتي تستفيد من الفرص وفي نفس الوقت تتغلب على مجالات الضعف	ضع قائمة من ١٠-٥ فرص خارجية للمؤسسة في هذا المكان
استراتيجية (ق ت)	استراتيجية (ض ت)	التحديات (ت)
حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، والتي تستخدم مجالات القوة وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات	حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، والتي تقلل مجالات الضعف وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات	ضع قائمة من ١٠-٥ تهديدات خارجية للمؤسسة في هذا المكان

تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة

يعكس الوضع التنافسي وضع المؤسسة بالمقارنة بغيرها من المؤسسات المناظرة، من حيث مجالات وعناصر التفوق والتميز، مما يساعد على تحديد مكانتها بين هذه المؤسسات.

الممارسة التطبيقية لتحليل الوضع التنافسي:

يمكن أن تحلل المؤسسة وضعها التنافسي استرشاداً بإجراءات الممارسة التطبيقية التالية:

إجراءات تنفيذ الممارسة	مؤشرات الأداء	الأدلة والشواهد
- يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد المؤسسات المناظرة التي تنافس المؤسسة محلياً وإقليمياً ودولياً. - يتم تحديد مواطن القوة والضعف في المنافسين. - يتم تحديد التحديات المحلية والإقليمية والعالمية. - يحدد الفريق ملامح الوضع الاستراتيجي للمؤسسة في ضوء سمات التميز والموضحة بالجدول (١٥).	- مؤشرات الانتهاء: توافر وثيقة الوضع التنافسي والسمات التنافسية موثقة ومعتمدة تشمل جميع أنشطة المؤسسة - مؤشرات النجاح: الرسالة والأهداف مبنية على دراسة الوضع التنافسي	- أ- وثائق واستبيانات: ١. وثيقة دراسة الوضع التنافسي والسمات التنافسية موثقة ومعتمدة ٢. قائمة بالسمات التنافسية والمميزة للمؤسسة (ضمن الخطة الإستراتيجية). ٣. مجالس المؤسسة التي اعتمدت الوثيقة.

جدول (١٥): نموذج وثيقة دراسة الوضع التنافسي للمؤسسة

السمات التنافسية	المؤسسة	المؤسسة / المؤسسات المناظرة	الفجوة	السمات المميزة للمؤسسة
رسالة المؤسسة				
برامج / مقررات متميزة				
وحدات ذات طابع خاص				
مجلة علمية دولية				
أبحاث دولية / تطبيقية / مشتركة				
مشروعات قومية				
أخرى (طبقا لطبيعة المؤسسة)				

المرحلة الرابعة: تصميم وصياغة الخطة الإستراتيجية (إستراتيجية المؤسسة)

بعد اعتماد نتائج التحليل البيئي وتحليل البيانات عن الاتجاهات المستقبلية ودراسة الفجوة والوضع الاستراتيجي للمؤسسة، يقوم فريق إدارة التخطيط الاستراتيجي بتصميم وصياغة الاستراتيجية طبقا لإمكانيات المؤسسة، وينطوي تصميم الاستراتيجية على العديد من الممارسات والأنشطة هي:

- صياغة / تحديث رؤية ورسالة المؤسسة.
- تحديد الغايات النهائية والأهداف الإستراتيجية.
- وضع السياسات المرشدة لتنفيذ الاستراتيجية.

■ إعداد الخطة التنفيذية والبرامج والميزانيات والإجراءات المناسبة (وفق نموذج الخطة التنفيذية).

■ مراجعة وثيقة الخطة الاستراتيجية: يقوم فريق مراجعة الخطة، ويمكن الاستعانة بخبراء التخطيط الاستراتيجي، بفحص مكونات وثيقة الخطة الاستراتيجية، لمراجعتها وتقييمها طبقا لمواصفات الخطة الجيدة (وفق نموذج قائمة مراجعة الخطة الاستراتيجية)، واتخاذ الإجراءات التصحيحية بناء على التغذية الراجعة.

■ اعتماد وثيقة الخطة الاستراتيجية: تعرض الخطة الاستراتيجية علي مجلس المؤسسة لمناقشتها واعتمادها، ويتم طباعة الخطة وإعلانها بكافة الطرق والوسائل المتاحة علي جميع الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة.

رؤية ورسالة المؤسسة

يتم صياغة / تحديث رؤية ورسالة المؤسسة اعتمادا علي نتائج التحليل البيئي ومتطلبات سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو الدولي. وقد تصيغ المؤسسة رسالتها وتلتزم بإعداد خريجين قادرين على المنافسة ومواكبة سوق العمل محليا فقط أو محليا وإقليميا فقط أو محليا وإقليميا ودوليا وذلك وفقاً للتخصصات التي تقدمها من خلال برامجها التعليمية وقوة / ضعف مواردها المادية والمالية والبشرية. ويمكن للمؤسسة صياغة رؤيتها ورسالتها أولا قبل نتائج التحليل البيئي ثم تعاود مراجعتها لتعديلها أو إقرارها وفق ما أسفرت عنه النتائج.

الموضوع	الرؤية: Vision	الرسالة Mission
المفهوم والخصائص	■ وصف مختصر للصورة المرغوب تحقيقها في المستقبل البعيد، وينبغي أن تكون الصورة المرغوبة مختلفة عن صورة المؤسسة الآن، ومفهومة، ويمكن استيعابها من الفرد العادي وتثير الدافعية للعمل. ■ حلم واقعي مستقبلي ينطلق من تحديد الاحتياجات الفعلية للمجتمع، للمؤسسة، للبرنامج التعليمي، للفرد. ■ أكثر توجهاً بالنظرة للمستقبل، وليست موجهة أكثر بالتطبيق أو التنفيذ مثل الرسالة والغايات والأهداف الإستراتيجية عامة وشاملة	■ ترجمة جزء من الرؤية في دستور مكتوب يوضح أسباب وجود المؤسسة وطبيعة المهام والالتزام بتنفيذ هذه المهام ■ تصاغ في عبارات دقيقة محددة تمكننا من تحديد الغايات والأهداف والأولويات ووضع الاستراتيجيات والخطط والبرامج. ■ وثيقة توضح بإيجاز الغرض الأساسي من وجود المؤسسة، وتطلعاتها المستقبلية التي تلتزم بتحقيقها، وتتضمن: من؟ لمن؟ ماذا؟ مجالات عمل المؤسسة، الخصائص الفريدة بالمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات المناظرة، مستوى المنافسة محلياً أو إقليمياً أو دولياً والقيم التي تحكم أداء المؤسسة وتعاملها مع أعضائها. ■ واقعية لا تدعى كل شيء، تشمل إنجاز أنشطة داخل وخارج المؤسسة. ■ لا تكون الرسالة مختصرة جداً، ولا طويلة جداً ولا تكون عامة. وان تكون مستمرة، تأتي في المضارع وليست في الماضي، ولا في المستقبل، مثل: تسعى، تلتزم، تعمل أو تحقيق... الخ.
أمثلة تطبيقية	■ للجامعة: "أن تتصدر جامعة--- التصنيفات الدولية وتكون من أفضل الجامعات المشهود لها بتكوين ونشر وتطبيق المعرفة" ■ للمؤسسة التعليمية: "الريادة بين مؤسسات ---- محلياً وإقليمياً" ■ للبرنامج التعليمي: "	■ للجامعة: "تقديم خدمة تعليمية متميزة تقابل احتياجات المجتمع محلياً وإقليمياً ودولياً والإسهام في تحقيق تنمية رأس المال البشري والمادي". ■ للمؤسسة التعليمية: "مؤسسة---تلتزم بإعداد خريج متميز قادر على المنافسة محلياً وإقليمياً في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة في إطار أخلاقي" ■ للبرنامج التعليمي: "

الغايات النهائية والأهداف الاستراتيجية والأهداف الإجرائية

الأهداف الإجرائية (الإجراءات) Objectives	■ الأهداف العامة: Goals	الغايات: Aims
■ إجراءات ملموسة قابلة للقياس لتحقيق الأهداف العامة ■ هي النتائج المحققة للأنماط السلوكية في زمن محدد قصير الأجل. ■ أو هي نتائج مطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية قصيرة (جزء من تحقيق الهدف العام) ■ تصاغ الإجراءات بحيث تكون قابلة للتنفيذ وللقياس	■ تنبثق من كل غاية مجموعة أهداف، وتعتبر عن النتائج المطلوب تحقيقها في زمن محدد قصير الأجل. ■ الأهداف هي الطريق لتحقيق الغايات بمعنى أنها خطوة أو مرحلة يمكن تحقيقها بالإمكانات المتاحة للوصول إلى غاية معينة (جزء من تحقيق الغاية) ■ الهدف يرتبط مؤقتاً بنشاط معين مثلاً لتنفيذ البرنامج الأكاديمي أو العملية التعليمية. ■ تصاغ الأهداف بحيث تكون واضحة (سهلة الفهم)، محددة (عدم العمومية)، قابلة للتنفيذ والقياس، مرتبطة بفترة زمنية، مشتقة من الغايات وتهدف لتحقيقها، واقعية أي مبنية على دراسة الوضع التنافسي للمؤسسة والتحديات الحالية والمستقبلية.	■ أهداف إستراتيجية (بعيدة) تنبثق من الرؤية والرسالة، وتعتبر عن النتائج النهائية المطلوب تحقيقها في الأجل الطويل. ■ مفتوحة النهاية وغير محددة بفترة زمنية ولا تتضمن إطاراً زمنياً محدداً لتحقيقها، ولا يتم التعبير عنها في شكل كمي. ■ الغاية ترتبط بأعظم ما نتمناه من البرنامج الأكاديمي أو العملية التعليمية ■ الغاية هي الدافع والمحرك الأول فهي بمثابة المهمة الكبرى التي من خلالها سنضع الأهداف ونسعى لتحقيقها. ■ تبني على أساس الرؤية المستقبلية ورسالة المؤسسة ■ البعد عن التفاصيل الدقيقة ■ عامة وتعكس التوجهات الأساسية للمؤسسة

		■ تتميز بالشمول وطول الأجل
■ لتحقيق الهدف العام رقم ١: "تطوير البرنامج بناء علي احتياجات سوق العمل" ينبغي إتباع الإجراءات التالية: ١. دراسة احتياجات سوق العمل ٢. تبني المعايير الأكاديمية المناسبة واعتمادها من المجالس المعنية ٣. توصيف البرنامج طبقا للمعايير المتبناة ٤. إعداد مصفوفة البرنامج والمعايير ومصفوفة المقررات والبرنامج ٥. توصيف مقررات البرنامج وإعداد خرائط المنهج علي مستوى المقرر ٦. إعداد مراجعة داخلية وخارجية لتوصيف البرنامج ومقرراته ٧. اعتماد وثيقة التوصيف من المجالس المعنية	■ لتحقيق هذه الغاية ينبغي: ١. تطوير البرنامج بناء علي احتياجات سوق العمل (هدف قريب)، ٢. إدخال طرق تعليم وتعلم غير تقليدية (هدف قريب)، ٣. تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (هدف قريب)، ٤. توفير بيئة تعليمية مادية ومعنوية مناسبة (هدف قريب)، ■ وعندما يتم تطوير المخرجات التعليمية المستهدفة للبرنامج وتطوير البيئة التعليمية، والتعليم والتقويم بطرق غير تقليدية بواسطة كفاءات من أعضاء هيئة التدريس (أي تحقيق مجموع الأهداف القريبة) يكون قد تحقق مخرج البرنامج خريج متميز (أي تم تحقيق الغاية).	■ مثال يوضح الفرق بين الغاية والهدف والإجراءات: البرنامج التعليمي غايته مثلا: "خريج متميز معرفيا ومهاريا وأخلاقيا يواكب متطلبات سوق العمل" المؤشرات Indicators ■ أدلة تبين مستوى تحقيق الأهداف ■ مؤشرات كمية: توصيف البرنامج ومقرراته طبقا للمعايير ■ مؤشرات كمية: توصيف ١٠٠% من مقررات البرنامج

الممارسة التطبيقية لصياغة الرؤية والرسالة وتحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية:

يمكن للمؤسسة صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية استرشادا بإجراءات الممارسة التطبيقية التالية:

إجراءات تنفيذ الممارسة	مؤشرات الأداء	الأدلة والشواهد
- يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بعقد ورش عمل ودعوة ممثلين عن كافة الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة لصياغة / تحديث رؤية ورسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية بناء على نتائج التحليل البيئي. - يتم صياغة مبدئية لرؤية ورسالة وقيم المؤسسة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية. - القيام بعملية المراجعة من حيث وضوح ودقة الصياغة وشمولية الرسالة لجميع أنشطة المؤسسة. - عرض ومناقشة الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الاستراتيجية على ممثلين عن الأطراف المعنية (استبيانات أو ندوات) - إعداد الصياغة النهائية لرؤية ورسالة وقيم المؤسسة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية واعتمادهم من مجلس	- مؤشرات الانتهاء: - توافر رؤية - رسالة وأهداف استراتيجية - للمؤسسة موثقة ومعتمدة - مؤشرات النجاح: - وضوح ودقة صياغة الرسالة - الرسالة تعكس الدور التعليمي والبحثي والمسئولية المجتمعية بما يتفق مع الاتجاهات والأولويات القومية. - تحقيق رؤية ورسالة	- أ- وثائق واستبيانات: - رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية معتمدة (ضمن الخطة الاستراتيجية) - مجالس المؤسسة لاعتماد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية - وثائق واستبيانات مشاركة ومناقشة الأطراف المختلفة داخل وخارج الكلية في الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية. - وثائق نشر وإعلان الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية داخل

إجراءات تنفيذ الممارسة	مؤشرات الأداء	الأدلة والشواهد
المؤسسة. ■ إعلان ونشر الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الإستراتيجية لكافة الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة باستخدام كافة الوسائل الممكنة. ■ وضع آلية لمراجعة الرؤية، الرسالة، والأهداف الإستراتيجية دوريا تتضمن المسئول والفترة الزمنية ومرجعيات التحديث. ■ مراجعة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية دوريا في ضوء التغذية الراجعة والمتغيرات المحلية والدولية.	المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية بنسبة ١٠٠ % ■ تحديث الرؤية والرسالة دوريا بناء علي التغذية الراجعة	وخارج الكلية. ب- مقابلات الأطراف المعنية : نتائج المقابلات ج- ملاحظة نشر الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية: نتائج الملاحظة تتضمن وصف إعلان الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية بكافة الوسائل المتاحة

المقياس المتدرج لمستوى أداء ممارسة صياغة عناصر الخطة الاستراتيجية:

يمكن للمؤسسة تقييم مستوى أداء ممارسة صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية وفق مقياس التقدير المتدرج التالي:

الرؤية والرسالة			
(٤) متميز	(٣) مستوفى	(٢) مستوفى جزئياً	(١) غير مستوفى
■ صياغة رؤية ورسالة المؤسسة تتفق مع فنيات الصياغة الصحيحة وتتسق مع رؤية ورسالة الجامعة. ■ شارك في صياغتها ومناقشتها أطراف من داخل المؤسسة وخارجها. ■ تنشر المؤسسة الرؤية والرسالة. ■ تعي الأطراف المعنية برؤية ورسالة المؤسسة. ■ توجد آلية لمراجعة الرؤية والرسالة من منطلق أسباب موضوعية يتم دراستها والتأكد من تحقيقها.	■ صياغة رؤية ورسالة المؤسسة تتفق مع فنيات الصياغة الصحيحة وتتسق مع رؤية ورسالة الجامعة. ■ شارك في صياغتها ومناقشتها أطراف من داخل المؤسسة وخارجها. ■ تنشر المؤسسة الرؤية والرسالة. ■ تعي الأطراف المعنية برؤية ورسالة المؤسسة.	■ صياغة رؤية ورسالة المؤسسة تتفق مع فنيات الصياغة الصحيحة. ■ تم وضعها من خلال إجراءات سليمة. ■ تنشر المؤسسة الرؤية والرسالة.	■ صياغة رؤية ورسالة المؤسسة لا تتفق مع فنيات الصياغة الصحيحة. ■ تم صياغتها من خلال إجراءات غير سليمة.

الأهداف الاستراتيجية			
(١) غير مستوفى	(٢) مستوفى جزئياً	(٣) مستوفى	(٤) متميز
■ الأهداف الإستراتيجية لا تتسق مع نتائج التحليل البيئي.	■ الأهداف الإستراتيجية تتسق مع نتائج التحليل البيئي. ■ الأهداف الإستراتيجية محددة وقابلة للتطبيق. ■ تشارك الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة. ■ تنشر الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال وسائل مختلفة. ■ تتوافق الأهداف الاستراتيجية مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة	■ الأهداف الإستراتيجية تتسق مع نتائج التحليل البيئي. ■ الأهداف الإستراتيجية محددة وقابلة للتطبيق ويمكن قياسها. ■ تشارك الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة. ■ تنشر الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال وسائل مختلفة. ■ تتوافق الأهداف الاستراتيجية مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة	■ الأهداف الإستراتيجية تتسق مع نتائج التحليل البيئي. ■ الأهداف الإستراتيجية محددة وقابلة للتطبيق ويمكن قياسها. ■ تشارك الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة. ■ تم نشر الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال وسائل مختلفة. ■ تتوافق الأهداف الاستراتيجية مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة ■ تغطي الأهداف الاستراتيجية جوانب التطوير المرجوة بالمؤسسة وتعكس التوجهات الحديثة

وضع السياسات المرشدة لتنفيذ الاستراتيجية

السياسات:

هي تلك الخطوط العريضة والعامة التي تربط بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها في التطبيق العملي، فهي مرشد عام لعملية اتخاذ القرارات في مجالات الأنشطة المختلفة بالمؤسسة، مثل أنشطة التعليم والدراسات العليا، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة. وتستخدم المؤسسة السياسات للتأكد من أن القيادات والمجالس الرسمية تتخذ القرارات والتصرفات التي تدعم رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، وتؤدي إلى تنفيذ الإستراتيجية التي سبق تصميمها. والسياسات تدوم أو تستمر فترة زمنية أطول من الاستراتيجية وتصبح بمرور الوقت جزء من ثقافة المؤسسة، بما يساهم في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة بسهولة أو العكس، وتغيير استراتيجية المؤسسة يتبعه تغيير في السياسات المرتبطة بتنفيذها.

أمثلة تطبيقية على السياسات في مؤسسات التعليم العالي:

١. سياسة المحافظة على رضا الأطراف المعنية.
٢. سياسة إعطاء الأولوية في الموازنات السنوية للمؤسسة لدعم البحث العلمي.
٣. سياسة عدم اعتماد أي مقترح من الأقسام العلمية قد يؤدي إلى خفض جودة العملية التعليمية (هذه السياسة تدعم الإستراتيجية التنافسية للخدمة التعليمية في هذه المؤسسة).

٤. سياسة تخصيص على الأقل ١٥% من وقت أعضاء هيئة التدريس لأعمال البحث العلمي (هذه السياسة تدعم وظيفة البحث العلمي للمؤسسة).

الممارسة التطبيقية لإعداد سياسات المؤسسة:

يمكن للمؤسسة إعداد سياساتها استرشادا بإجراءات الممارسة التطبيقية التالية:

إجراءات تنفيذ الممارسة	مؤشرات الأداء	الأدلة والشواهد
- يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بوضع سياسات محددة تتعلق بالتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع والموارد....الخ. - يتم عرض ومناقشة السياسات على الأطراف المعنية للتحقق من أن السياسات تخدم الأهداف الاستراتيجية. - توثق المؤسسة سياساتها وتعتمدها وتعلنها على الأطراف المعنية بكافة الطرق المتاحة. - تضع المؤسسة الآليات اللازمة لضمان تطبيق السياسات. - تفعل السياسات في جميع المجالات - تقوم المؤسسة بمراجعة سياستها دوريا.	- مؤشر الانتهاء: - سياسات محددة - معتمدة تتعلق بالتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع - مؤشر النجاح: - اتخاذ القرارات المناسبة في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بناء على السياسات المعتمدة والمعلنة	- أ- وثائق واستبيانات: - وثيقة السياسات موثقة ومعتمدة (ضمن الخطة الإستراتيجية) - وثائق إعلان السياسات - توافر نماذج فعلية موثقة تفيد تطبيق السياسات

المقياس المتدرج لمستوى أداء الممارسة السابقة:

يمكن للمؤسسة تقييم مستوى أداء ممارسة إعداد سياساتها وفق مقياس التقدير المتدرج التالي:

السياسات			
(٤) متميز	(٣) مستوفى	(٢) مستوفى جزئياً	(١) غير مستوفى
■ توجد سياسات واضحة للمؤسسة تتضمن جميع جوانب التعليم والتعلم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة وسياسات إدارية ومالية محددة بوضوح. ■ تتفق القرارات في المؤسسة مع السياسات التي تم تحديدها بوضوح. ■ اعتمدت هذه السياسات من قبل المؤسسة وهيئات محلية مختلفة، ووثقت في كثير من وسائل النشر المختلفة مما يتيح الاطلاع عليها بسهولة لكل الأعضاء العاملين بالمؤسسة وخارجها. ■ يتم مراجعة هذه السياسات من قبل القائمين عليها وعدد من المهتمين بحاجات المجتمع لتتوافق مع التطورات المعاصرة وحاجات المجتمع المحلي.	■ توجد سياسات واضحة للمؤسسة تتضمن جميع جوانب التعليم والتعلم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة وسياسات إدارية ومالية محددة. ■ تتفق القرارات في المؤسسة مع السياسات التي تم تحديدها. ■ اعتمدت هذه السياسات من قبل المؤسسة ووثقت في بعض وسائل النشر المختلفة مما يتيح الاطلاع عليها. ■ السياسات الموضوعية تتوافق مع متطلبات وحاجات المجتمع ولكن لا تتماشى مع تطورات العصر.	■ سياسات المؤسسة محددة تتضمن جوانب البحث العلمي، وخدمة المجتمع، ودور المؤسسة في تنمية المجتمع، وسياسات إدارية ومالية. ■ انفصال بين قرارات المؤسسة والسياسات الموضوعية. ■ السياسات الموضوعية لا تتوافق مع متطلبات وحاجات المجتمع وتطورات العصر.	■ سياسات المؤسسة غير محددة فيما يتعلق بجميع الجوانب مثل التعليم والتعلم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة وسياسات إدارية ومالية... الخ.

المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة الاستراتيجية

يقصد بتنفيذ الاستراتيجية تلك العملية التي تنطوي على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال:

وضع الخطط التنفيذية والبرامج والإجراءات والموازنات المناسبة، ومن ثم تحقيق الغايات النهائية والأهداف الاستراتيجية التي تعبر عن رسالة المؤسسة.

الخطة 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:** البرنامج هو عبارة عن خطة تفصيلية تتعلق بنشاط معين مطلوب القيام به لتحقيق هدف استراتيجي معين للوصول إلى غاية محددة، أي انه عبارة عن خطة ذات استخدام واحد Single-use plan . ويتضمن كل برنامج أهداف إجرائية 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 في مؤسسات التعليم العالي.
- **الموازنات التقديرية:** هي ترجمة للأنشطة والمهام المطلوبة في البرامج التي تتضمنها الخطة التنفيذية لتطبيق إستراتيجية المؤسسة وذلك في صورة مالية (أي تكاليف تقديرية). وبذلك يمكن التوصل إلى حجم الأموال اللازمة للإنفاق على البرامج الخاصة بتنفيذ الإستراتيجية.
- **الجدول الزمني المقدر للتنفيذ.**

- **الإجراءات:** بعد تصميم البرامج اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، وكذلك بعد وضع الموازنات التقديرية لتنفيذ البرامج واعتمادها فإن الخطوة المطلوبة 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 المؤسسة بالخطوة التنفيذية للإستراتيجية. ويراعى في الإجراءات ما يلي:
التحديد الدقيق والوضوح - البساطة وعدم التعقيد - سهولة الفهم من جانب المسؤولين عن التنفيذ - الملائمة لطبيعة النشاط - الكتابة والتوثيق.
- **مسئولية التنفيذ** سواء كانت جهات أو أفراد.
- **مؤشرات المتابعة والتقييم** (الكمية والنوعية).
- **مستويات الانجاز وأسباب عدم الانجاز.**

إعداد الخطة التنفيذية لتطبيق استراتيجية المؤسسة

تضع المؤسسة خطة تنفيذية يشارك في وضعها وتنفيذها الأطراف المعنية المختلفة، وتتضمن كافة الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق الغايات النهائية وأهدافها الاستراتيجية، ويتم بالخطة تحديد الأولويات في الأنشطة بناءً على أهميتها وأثرها على وظائف المؤسسة ومدى توافر التمويل وإمكانية التطبيق مع مراعاة التسلسل المنطقي للأنشطة. وينبغي أن تحدد الخطة بوضوح لكل نشاط الآتي: الهدف من النشاط - آليات ووسائل التنفيذ - المسؤوليات - الجدول الزمني - مؤشرات التقييم - المخرجات - المخصصات المالية التقديرية - إدارة المخاطر المتوقعة. تتصف الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل وفقاً للمستجدات والتغيرات.

جدول (١٦): نموذج الخطة التنفيذية لتطبيق استراتيجية المؤسسة

الغاية الأولى:-----

الإنجازات		الموازنة المقترحة	مسئولية التنفيذ	التوقيت	مؤشرات الأداء	الإجراءات والأنشطة	الأهداف الاستراتيجية
أسباب عدم الإنجاز	مستوى الإنجاز*						

* تشير إلى أنشطة تم إنجازها في مواعيدها المحددة، أو تشير إلى أنشطة جار تنفيذها وفقاً للجدول الزمني، أو تشير إلى أنشطة لم يتم إنجازها.

جدول (١٧): مثال تطبيقي للخطة التنفيذية

الغاية الأولى: تطوير وتحديث الموارد المادية

الإنجازات		الموازنة المقترحة بالآلاف	مسئولية التنفيذ	التوقيت	مؤشرات الأداء	الأهداف الإجرائية: الأنشطة والمهام	الأهداف الاستراتيجية
أسباب عدم الإنجاز	مستوى الإنجاز						
		٥٠ ألف من الموارد الذاتية	لجنة الإحلال والتجديد	يناير إلى يونيو ٢٠١٤	٨ دورات مياه محدثة و ٤ جديدة تتفق مع القياسات المرجعية	- تحديد دورات المياه التي تحتاج إلى تحديث - تحديد أماكن إنشاء دورات جديدة - عمل مناقصة - توفير الدعم المادي	تطوير / إنشاء جديد للمرافق الصحية (طبقا للتحليل البيئي)
							تحديث الوصلات الكهربائية والقوي المحركة للمبني
							تطوير/ إنشاء القاعات والمعامل والمكتبة (طبقا للتحليل البيئي)
							تحديث وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات وهكذا

إن تصميم الاستراتيجية وتنفيذها هما وجهان لعملة واحدة، فالتنفيذ الجيد يؤدي إلى تحقيق رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، والعكس صحيح. ومن المتطلبات الأساسية لنجاح تنفيذ الاستراتيجية أن يشارك جميع القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية، حيث إن ذلك يؤدي إلى تقليل المقاومة للتنفيذ من جانبهم، وتقليل احتمالات السلبية في التنفيذ، والتمسك بالسياسات والخطط والبرامج الفرعية. ومن المشكلات التي قد تواجه المؤسسات عند قيامها بتنفيذ خططها الإستراتيجية ما يلي:

- المسؤولون عن التنفيذ ليس لديهم القدرات والمهارات الكافية لأداء مهامهم بكفاءة.
- طول وقت التنفيذ عما كان مخططاً له.
- ظهور مشكلات رئيسية وأزمات في التنفيذ غير متوقعة.
- عدم وجود تنسيق فعال بين الأنشطة اللازمة.
- عوامل بيئية خارجية خارجة عن سيطرة الإدارة وتسببت في مشكلات في التنفيذ.
- المديرون المسؤولون عن التنفيذ غير فعالين في القيادة والتوجيه.
- عدم القدرة على التعرف الدقيق لبعض المهام والأنشطة الأساسية المتعلقة بالتنفيذ.
- قصور نظام المعلومات في متابعة تنفيذ الإستراتيجية.

المقياس المتدرج لمستوى أداء الممارسة السابقة:

يمكن للمؤسسة تقييم مستوى أداء ممارسة إعداد الخطة التنفيذية وفق مقياس التقدير المتدرج التالي:

الخطة التنفيذية			
(٤) متميز	(٣) مستوفى	(٢) مستوفى جزئياً	(١) غير مستوفى
- توجد خطة تنفيذية واضحة و دقيقة تحتوي علي أنشطة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. - توجد آليات محددة وواضحة لتنفيذ هذه الأنشطة والمهام. - تتضمن الخطة جدولاً زمنياً لمراسل التنفيذ. - توجد بالخطة مؤشرات محددة لتقييم ومتابعة عمليات التنفيذ - تترجم هذه الخطة التنفيذية إلى موازنة مالية تقديرية ومصادر التمويل محددة. - توجد بالخطة مؤشرات محددة لتقييم ومتابعة عمليات التنفيذ - تتوافر تقارير المتابعة ومستوي الانحراف وخطة تحسين	- الخطة التنفيذية تحتوي علي أنشطة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. - تحديد المسنوليات الخاص بتنفيذ الأنشطة يتفق وطبيعة النشاط. - توجد آليات محددة لتنفيذ هذه الأنشطة والمهام. - تترجم هذه الخطة التنفيذية إلى موازنة مالية تقديرية ومصادر التمويل محددة. - توجد بالخطة مؤشرات محددة لتقييم ومتابعة عمليات التنفيذ	- الخطة التنفيذية تحتوي علي أنشطة يمكن من خلالها تحقيق بعض الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. - تحديد المسنوليات الخاص بتنفيذ الأنشطة لا يتفق وطبيعة النشاط. - تم ترجمة الخطة التنفيذية إلى موازنة مالية و تقديرية غير مناسبة ومصادر التمويل غير محددة.	الخطة التنفيذية تحتوي علي أنشطة لا يمكن من خلالها تطبيق إستراتيجية المؤسسة.

المرحلة السادسة: متابعه وتقويم تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تمثل عملية تقييم ورقابة الاستراتيجية الخطوة الأخيرة والضرورية في نموذج التخطيط الاستراتيجي، ومن أهداف التقييم والرقابة في التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

١. قياس الأداء أو النتائج الفعلية المحققة حتى يمكن مقارنتها بالأهداف المخططة استراتيجيا بالخطة التنفيذية.
٢. التحقق من أن ما تم انجازه من نتائج فعلية للأداء يتفق مع ما تم تخطيطه استراتيجيا، ويحقق رسالة وغايات المؤسسة وكذلك أهدافها الاستراتيجية.
٣. رصد أي انحرافات تستدعي ضرورة التدخل لمعالجتها من خلال قرارات تصحيحية.
٤. مساعدة الإدارة على التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعية.
٥. تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.
٦. تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.
٧. ترشيد التكاليف.
٨. توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
٩. المساعدة في التخطيط الاستراتيجي لفترات زمنية لاحقة.
١٠. تقليل مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
١١. متابعة التقدم في المراحل المختلفة لتنفيذ الاستراتيجية.
١٢. تحقيق التعاون بين القطاعات والإدارات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

والآن: بعد الانتهاء من ممارسة صياغة وثيقة الخطة الاستراتيجية واستخدام المقياس المتدرج لقياس مستوى أداء الممارسة، يمكن للمؤسسة مراجعة الوثيقة ومتابعة التنفيذ وتقييم الأداء استرشادا بنموذج فحص وثيقة الخطة الإستراتيجية التالي:

جدول (١٨): نموذج فحص وثيقة الخطة الإستراتيجية وتقييم الأداء

أولاً: قائمة التحقق من مكونات وثيقة الخطة الإستراتيجية

م	مكونات وثيقة الخطة الإستراتيجية	مستوفي	غير مستوفي
١	نبذة تاريخية عن المؤسسة التعليمية		
٢	التحليل البيئي الرباعي		
٣	الوضع الاستراتيجي أو التنافسي للمؤسسة		
٤	الرؤية والرسالة و قيم المؤسسة		
٥	الغايات والأهداف الإستراتيجية		
٦	سياسات المؤسسة		
٧	الخطة التنفيذية		
	مصادر وإجمالي تمويل الخطة		
٨	خطة (آلية) تقييم ومتابعة الخطة التنفيذية		
٩	خطة التحسين		

ثانياً: قائمة التحقق من استيفاء فنيات الخطة الإستراتيجية

م	مطلوبات أساسية	درجات الاستيفاء			مجلات التقييم
		مستوفي	مستوفي جزئياً	غير مستوفي	
١	الخطة معتمدة				وثيقة الخطة الإستراتيجية
٢	اكتمال واتساق عناصر				

مجلات التقييم	م	متطلبات أساسية	درجات الاستيفاء			مبررات التقييم
			مستوفي	مستوفي جزئيا	غير مستوفي	
		الخطة				
	٣	ارتباط مجالاتها بالخطة الاستراتيجية للجامعة والتوجهات القومية				
	٤	توافق الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي مع الرسالة				
التحليل البيئي	١	يغطي كل من البيئة الداخلية والخارجية				
	٢	يغطي كافة أنشطة المؤسسة (التعليمي والبحثي والخدمي)				
	٣	مشاركة الأطراف المعنية				
	٤	مناسبة وتعدد أدوات جمع البيانات				
	٥	تم عرض ومناقشة نتائج التحليل البيئي مع الأطراف المختلفة داخل وخارج المؤسسة.				
الرسالة	١	تتوافق مع رسالة الجامعة				
	٢	تغطي أنشطة المؤسسة (التعليمي والبحثي والخدمي)				
	٣	تعكس سمات المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية				
	٤	شارك في الصياغة والمناقشة مختلف الأطراف داخل وخارج المؤسسة				
		تم نشرها من خلال وسائل مختلفة داخل وخارج المؤسسة				
		توجد آلية لمراجعة وتحديث الرؤية والرسالة				

مجلات التقييم	م	متطلبات أساسية	درجات الاستيفاء			مبررات التقييم
			مستوفي	مستوفي جزئيا	غير مستوفي	
الغايات والأهداف الإستراتيجية	١	تتسق مع نتائج التحليل البيئي				
	٢	الأهداف واضحة الصياغة وتتكامل مع بعضها ومحددة وقابلة للقياس والتنفيذ خلال مدة الخطة				
	٣	تشمل جميع الأنشطة التعليمية والبحثية والخدمية				
	٤	مرتبطة بالتحليل البيئي				
	٥	تحقق رسالة المؤسسة				
	٦	الأهداف تشمل كافة الأهداف التنفيذية				
الوضع التنافسي	١	تتوافر دراسة تتضمن الملامح العامة للوضع التنافسي الحالي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة محليا أو إقليميا أو دوليا				
	١	تتوافر سياسات خاصة بالتعليم والبحث العلمي وخدمة مجتمع وبالموارد (الخ)				
السياسات	٢	تم اعتماد ونشر هذه السياسات من خلال الوسائل المختلفة داخل وخارج الكلية				
	٣	يتم متابعة وتحديث ومراجعة هذه السياسات				
	١	تغطي الخطة التنفيذية الأهداف الإستراتيجية				
الخطة التنفيذية لتطبيق إستراتيجية المؤسسة	٢	يوجد تحديد لمسئوليات تنفيذ الأنشطة والمهام التي تتضمنها الخطة				

مجلات التقييم	م	متطلبات أساسية	درجات الاستيفاء			مبررات التقييم
			مستوفي	مستوفي جزئيا	غير مستوفي	
	٣	تتضمن الخطة جدول زمني (منطقي) للتنفيذ				
	٤	يوجد بالخطة مؤشرات للمتابعة والتقييم				
	٥	مشاركة وإعلان معظم الأطراف المعنية.				
	٦	تغطي ملامح التميز للمؤسسة				
	٧	برامج وأنشطة وخدمات متميزة للوافدين				
	٨	ترجمة الأهداف لخطة تنفيذية متكاملة				
	٩	ملائمة الموازنة المالية للموارد المتاحة بالمؤسسة (موازنة عامة و موارد ذاتية)				
	١٠	خطة تنمية الموارد الذاتية				
	١١	تعكس الخطة أولويات تنفيذ الأنشطة وتسلسلها المنطقي.				
	١	شمول وموضوعية تقييم و متابعة تنفيذ الخطة التنفيذية.				
متابعة وتقويم تنفيذ الخطة التنفيذية	٢	توافر التقارير السنوية للمتابعة				
	٣	خطة تحسين وفقا لتقارير المتابعة				
	٤	مؤشرات التنفيذ موثقة بالدراسة الذاتية				

المقياس المتدرج لمستوى أداء ممارسة إعداد الخطة الاستراتيجية:

يمكن للمؤسسة تقييم مستوى أداء ممارسة إعداد وثيقة الخطة الاستراتيجية وفق مقياس التقدير المتدرج التالي:

الخطة الإستراتيجية للمؤسسة			
(٤) متميز	(٣) مستوفى	(٢) مستوفى جزئيا	(١) غير مستوفى
- الخطة الاستراتيجية للمؤسسة معتمدة ومعلنة وجميع عناصرها مكتملة ومتسقة وترتبط بإستراتيجية الجامعة وتم إعدادها بناء على نتائج التحليل البيئي. - وعي الأطراف المعنية بالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية. - توافر تقارير دورية بشكل منتظم تبين تنفيذ أكثر من ٨٠% من أنشطة الخطة التنفيذية أدانيا ومرحليا وترتب على ذلك التحسن في وضع المؤسسة - تم اتخاذ إجراءات تصحيحية طبقا للتغذية الراجعة وإعداد خطط التحسين لما لم يتم تنفيذه.	- الخطة الاستراتيجية للمؤسسة معتمدة ومعلنة وجميع عناصرها مكتملة ومتسقة وترتبط بإستراتيجية الجامعة وتم إعدادها بناء على نتائج التحليل البيئي. - وعي الأطراف المعنية بالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية. - توافر تقارير دورية بشكل منتظم تفيد تنفيذ أكثر من ٧٠% من أنشطة الخطة التنفيذية أدانيا ومرحليا وترتب على ذلك التحسن في وضع المؤسسة	- الخطة الاستراتيجية للمؤسسة معتمدة ومعلنة وجميع عناصرها مكتملة ومتسقة وتم إعدادها بناء على نتائج التحليل البيئي ولكن لم يتم تنفيذ معظم أنشطة الخطة التنفيذية. - وعي الأطراف المعنية بالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.	الخطة الاستراتيجية للمؤسسة معتمدة ومعلنة ولكن جميع عناصرها ليست مكتملة وغير متسقة

خطة التدريب وتنمية قدرات الموارد البشرية

رأس المال الفكري

الموارد البشرية هي رأس المال الفكري في المؤسسة التعليمية وتنقسم إلى:

١. القيادات الأكاديمية والإدارية: ويمثلون الإدارة العليا في المؤسسة.
٢. أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة: ويمثلون مقدمي الخدمة التعليمية والبحثية في المؤسسة.
٣. الإداريون: ويمثلون مقدمي الخدمة الإدارية في المؤسسة.

المهارات Skills

ويقصد بها مهارات أداء الوظائف أو المهام والتي يجب توافرها في الأفراد سواء كانوا من أعضاء هيئة التدريس، أو معاونيهم أو من أعضاء الجهاز الإداري في المؤسسة. ومن أمثلة هذه المهارات ما يلي:

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. مثال ذلك مهارات التدريس، أو البحث العلمي، أو مهارات أداء الوظائف المالية والمحاسبية، أو مهارات أداء المشتريات والمخازن ، أو مهارات التدريب ، وغيرها.
٣. المهارات السلوكية: تتعلق بالمهارات الإنسانية في التعامل مع الآخرين ، والتحفيز وإثارة دافعية الآخرين، ومهارات الاتصال ، وحل الصراعات ، والتأثير في سلوك الآخرين، والتعاون وغيرها.

وينبغي أن تقوم الموارد البشرية في المؤسسة بأداء الوظائف والمهام اللازمة لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها بكفاءة وفعالية. لذا علي المؤسسة أن:

- تقوم باختيار وتعيين الأفراد ذوي الصفات والخصائص التي تتلاءم مع طبيعة الوظائف المتاحة في المؤسسة،
- تحرص على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة من خلال التدريب والتحفيز والترقية لإكسابهم القدرة والمهارة والخبرة في تقديم الخدمة التعليمية والبحثية والإدارية والمشاركة المجتمعية.

من هنا يتضح أن تطبيق الجودة يهتم بتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة مما يساعدها في تحقيق مسؤولياتها المجتمعية من إنتاج واستثمار المعرفة وبالتالي بناء اقتصاد المعرفة.

ومن أمثلة نقاط القوة والضعف المحتملة في الموارد البشرية ما يلي:

نقاط القوة	نقاط الضعف
■ استيفاء الموارد البشرية للقياسات المرجعية	■ عدم استيفاء الموارد البشرية للقياسات المرجعية المرجعية للقياسات المرجعية (وجود عجز/ فائض في الموارد البشرية).
■ ملائمة التخصص للوظائف	■ عدم ملائمة التخصص للوظائف
■ سياسات التعيين والترقية والأجور والمكافآت معلنة وتتسم بالموضوعية والعدالة.	■ سياسات التعيين والترقية والأجور والمكافآت غير الموضوعية ولا يتم الإعلان عنها.
■ توافر برامج معلنة للدعم والتحفيز	■ عدم تفعيل / لا تتوافر برامج معلنة للدعم والتحفيز
	■ عدم الموضوعية والعدالة عند تنفيذ برامج الدعم والتحفيز

وجود برامج لتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية.	عدم تفعيل / لا تتوافر برامج لتنمية مهارات و قدرات الموارد البشرية.
■ الالتزام بواجبات الوظيفة.	■ عدم الالتزام بواجبات الوظيفة.
■ وجود معايير موضوعية وعادلة لتقييم الأداء.	■ عدم تفعيل / لا تتوافر معايير موضوعية وعادلة لتقييم الأداء.
■ الرضا الوظيفي.	■ عدم الرضا الوظيفي.

الممارسة التطبيقية لإعداد خطط تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية:

يمكن للمؤسسة إعداد خطط تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية استرشادا بإجراءات الممارسة التطبيقية التالية:

إجراءات تنفيذ الممارسة
■ تقوم لجنة / إدارة التدريب بوحدة ضمان الجودة بالاتي: - إعداد استبيانات وقائمة بدورات تدريبية وتوزيعها على جميع الأطراف المعنية، - إجراء لقاءات مع جميع الأطراف المعنية للتعرف علي نقاط الضعف في الأداء، - الاطلاع علي نتائج تقويم الأداء لرصد الاحتياجات التدريبية. ■ يتم تحليل النتائج لتحديد قائمة الاحتياجات التدريبية لكل فئة. ■ تضع إدارة التدريب خطة التدريب لتنمية المهارات والقدرات لجميع الأطراف المعنية بالمؤسسة بناءا علي الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها، ويراعي أن تتضمن الخطة: أهداف التدريب، عدد ونوعية البرامج التدريبية، الفئة المستهدفة، مكان وزمان التدريب، آليات تنفيذها، ومؤشرات تقويم التدريب...الخ. ■ يتم توفير مصادر التمويل اللازمة. ■ تنفذ الخطة طبقا للجدول الزمني. ■ تقوم إدارة التدريب بوضع مؤشرات لتقييم فعالية البرامج التدريبية وقياس مردود التدريب.

يتم مراجعة البرامج التدريبية بالخطوة دوريا بناء علي التغذية الراجعة والاحتياجات الفعلية والمستجدات الإدارية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
مؤشرات الأداء
مؤشرات الانتهاء: - خطة تدريب تنمية مهارات وقدرات معتمدة ومعلنة متضمنة عدد البرامج أو الدورات التدريبية وفقا للاحتياجات الفعلية واليات التنفيذ. مؤشر النجاح: - تنفيذ ٨٠ - ١٠٠ % من برامج التدريب بالخطوة - نماذج تقييم وقياس مردود التدريب، كفاءة الأداء الإداري للإداريين، كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري للقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
الأدلة والشواهد
أ- وثائق واستبيانات: - خطة تدريب تنمية المهارات والقدرات لجميع فئات الموارد البشرية واليات التنفيذ معتمدة، محضر مجلس المؤسسة. - وثائق المؤسسة لتحديد الاحتياجات التدريبية (استبيانات - تقارير متابعة - دراسة الاحتياجات). - قائمة تحديد الاحتياجات التدريبية لجميع الأطراف المعنية. - وثائق لعدد وأنواع البرامج التدريبية المنفذة. - نماذج تقييم وقياس مردود التدريب. - تقارير المتابعة الدورية لخطة التدريب. - قاعدة بيانات (سجلات) بنسبة الحاصلين علي دورات وبرامج تدريبية من كل فئة إلى إجمالي العدد - الإجراءات التي اتخذتها وحدة التدريب لتطوير البرامج والخطوة.

- الأطراف المعنية تشمل القيادات الأكاديمية والإدارية الحالية والمستقبلية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين.

المقياس المتدرج لمستوى أداء الممارسة السابقة:

يمكن للمؤسسة تقييم مستوى أداء ممارسة إعداد خطط تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية وفق مقياس التقدير المتدرج التالي:

التنمية المهنية للموارد البشرية			
(٤) متميز	(٣) مستوف	(٢) مستوف جزئياً	(١) غير مستوف
- تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية لكل فئات الموارد البشرية وفقاً للأساليب العلمية. - تضع المؤسسة خطة تدريبية لجميع فئات الموارد البشرية معتمدة بناءً على الاحتياجات التي تم تحديدها - تضع المؤسسة مدة زمنية مناسبة معلنة لتنفيذ الخطة التدريبية. - توفر المؤسسة ميزانية تنفيذ برامج التدريب. - ملانمة توقيت وتنظيم البرامج التدريبية لظروف العمل - تستخدم المؤسسة مؤشرات متنوعة لتقييم فاعلية التدريب وتحفظ بقواعد بيانات تبين عدد وأنواع البرامج التدريبية المنفذة ، ونسبة المستفيدين من إجمالي البرامج التدريبية إلى عدد كل فئة من الموارد البشرية. - تستفيد المؤسسة من التغذية الراجعة للمتدربين، وتراجع خططها وفقاً للاحتياجات والمستجدات الأخرى وتراعي ذلك في مهام تدريبية جديدة.	- تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية وفقاً للأساليب العلمية. - تضع المؤسسة خطة تدريبية لكل فئات الموارد البشرية معتمدة بناءً على الاحتياجات التي تم تحديدها - تضع المؤسسة مدة زمنية مناسبة لتنفيذ الخطة التدريبية. - توفر المؤسسة ميزانية تنفيذ برامج التدريب. - ملانمة توقيت وتنظيم البرامج التدريبية لظروف العمل . - تستخدم المؤسسة مؤشرات لتقييم فاعلية التدريب وتحفظ بقواعد بيانات تبين عدد وأنواع البرامج التدريبية المنفذة، ونسبة المستفيدين من إجمالي البرامج التدريبية إلى عدد كل فئة من الموارد البشرية.	- تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية الحالية وفقاً لما هو متاح لها. - تدرب المؤسسة بعض فئات الموارد البشرية بناءً على الاحتياجات الفعلية التي يتم تحديدها دون وجود خطة تدريبية. - تعاني المؤسسة من نقص الموارد المادية لتنفيذ برامجها التدريبية. - تستخدم المؤسسة بعض المؤشرات لتقييم فاعلية التدريب.	- تدرب المؤسسة بعض فئات الموارد البشرية ولكن ليس طبقاً لخطة تدريب ولا بناءً على الاحتياجات التدريبية. - تترك المؤسسة لأعضائها كل على حدة الأمر في تحديد ما يلزمه من مهارات، أو قدرات يمكن أن ينميها بمجهوده الذاتي.

خطة تنمية الموارد الذاتية للمؤسسة

رأس المال المادي

الموارد المالية هي رأس المال المادي، وهي الداعم الرئيسي للمؤسسة في تحقيق أنشطتها، ودعم جهودها لتطوير وظائفها، والموارد المالية المتاحة للمؤسسة قد تشمل الموازنة السنوية والموارد الذاتية، وينبغي علي المؤسسة العمل علي تنمية الموارد الذاتية بما يضمن تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة الإستراتيجية.

من هنا يتضح أن تطبيق الجودة يهتم بتنمية رأس المال المادي للمؤسسة مما يساعدها في تحقيق مسؤولياتها المجتمعية من توفير التسهيلات الداعمة للعملية التعليمية والبحثية وإنتاج واستثمار المعرفة وبالتالي بناء اقتصاد المعرفة.

الممارسة التطبيقية لإعداد خطة تنمية الموارد الذاتية

يمكن للمؤسسة إعداد خطة تنمية الموارد الذاتية استرشادا بإجراءات الممارسة التطبيقية التالية:

إجراءات تنفيذ الممارسة

- تشكل المؤسسة لجنة متخصصة تحت إشراف القيادة (لجنة تنمية الموارد)
- تقوم اللجنة بعمل الآتي:
 - حصر كافة مصادر التمويل الذاتي وخاصة الوحدات ذات الطابع الخاص
 - استحداث مصادر للتمويل الذاتي (برامج مميزة، جذب طلاب وافين... الخ)
 - تحديد القطاعات الإنتاجية والخدمية التي يتم التعاون معها في المجتمع وعقد شراكات واتفاقيات
 - تحفيز أعضاء هيئة التدريس للحصول علي مشروعات بحثية ممولة وإنتاجية وتقديم التسهيلات الداعمة لهم.

• تضع اللجنة خطة واقعية لتنمية الموارد الذاتية تتنوع فيها مصادر التمويل الذاتي وتحدد بها آليات التنفيذ، ومسئولية التنفيذ والمتابعة ومؤشرات الأداء • إعلان الخطة بكافة الوسائل المتاحة علي جميع أفراد المؤسسة والجهات المعنية. • تنفيذ الخطة طبقا للجدول الزمني • مراجعة الخطة دوريا في ضوء نسبة المحقق بالفعل واتخاذ إجراءات تصحيحية بإضافة أو حذف أنشطة ومصادر طبقا للمستجدات والمعوقات
مؤشرات الأداء
مؤشر انتهاء: ١. خطة تنمية الموارد الذاتية للمؤسسة معتمدة مكتملة العناصر ٢. قائمة مصادر التمويل الذاتي والوحدات ذات الطابع الخاص مؤشر النجاح: ١. نسبة المحقق بالفعل من الخطة (تحقيق المستهدف) ٢. تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص في تنمية الموارد الذاتية ٣. نسبة استفادة المؤسسة من الاتفاقيات والمشاريع واستفادة المجتمع من المؤسسة ٤. استمرارية المشاريع وتطبيق نتائجها
الأدلة والشواهد
أ- وثائق واستبيانات: ١. خطة تنمية الموارد الذاتية للمؤسسة معتمدة ومعلنة واليات التنفيذ. ٢. قرار تشكيل اللجنة معتمد ومحضر مجلس المؤسسة. ٣. قائمة مصادر التمويل الذاتي والوحدات ذات الطابع الخاص. ١. قائمة الاتفاقيات والمشاريع مع القطاعات الخدمية والإنتاجية في المجتمع، والمشاريع البحثية والإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس موثقة ومعلنة. ٤. قائمة بمشاريع التطوير التي حصلت عليها المؤسسة (عددها - أنواعها - أهدافها) ٥. وثائق إعلان الخطة. ٦. التقارير السنوية لمتابعة تنفيذ الخطة.

المقياس المتدرج لمستوى أداء الممارسة السابقة:

يمكن للمؤسسة تقييم مستوى أداء ممارسة إعداد خطة تنمية الموارد الذاتية وفق مقياس التقدير المتدرج التالي:

تنمية الموارد الذاتية			
٤ = متميز	٣ = مستوف	٢ = مستوف جزئياً	١ = غير مستوف
- توجد بالمؤسسة وحدات متنوعة تبعاً لاحتياجات المجتمع ذات طابع خاص تسهم في تنمية الموارد الذاتية للمؤسسة. - تدعم المؤسسة تلك الوحدات بالموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهدافها ولها تمويل خارجي من المستفيدين من تلك الوحدات. - ترتبط قيادة المؤسسة بين مستويات الإنجاز في تلك الوحدات ومكافآت أعضاء الوحدات. - تتميز كل الوحدات بالكفاءة في أداء المهام؛ فلكل وحدة مجلس إدارة ومجلس تنفيذي معتمد ومدير، ويوجد محاضر اجتماعات وتم تفعيل معظم القرارات المتخذة فيها من خلال إجراءات وممارسات فاعلة. - تعد الوحدات ذات الطابع الخاص برامج لترويج منتجاتها أو خدماتها محلياً وعالمياً مثل الاتصال بالفئات المستفيدة من تلك الوحدات، وعرض المنتجات أو الخدمات عليهم. - يتم تحقيق الموارد المخطط لها بكفاءة.	- توجد خطة لتنمية الموارد الذاتية صممت لزيادة الموارد من مصادر داخلية وخارجية - توجد بالمؤسسة بعض الوحدات ذات طابع خاص تسهم في تنمية الموارد الذاتية. - تدعم المؤسسة تلك الوحدات بالموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهدافها. - ترتبط قيادة المؤسسة بين مستويات الإنجاز في تلك الوحدات ومكافآت أعضاء الوحدات. - تتميز كل الوحدات بالكفاءة في أداء المهام؛ فلكل وحدة مجلس إدارة ومجلس تنفيذي معتمد ومدير، ويوجد محاضر اجتماعات وتم تفعيل معظم القرارات المتخذة فيها من خلال إجراءات وممارسات فاعلة. - تحقق الوحدات ذات الطابع الخاص موارد ولكن ليست المخطط لها.	- توجد بالمؤسسة بعض الوحدات ذات الطابع الخاص تسهم في تنمية الموارد الذاتية للمؤسسة دون تخطيط. - دعم المؤسسة للوحدات غير كافي - تقوم الوحدات ذات الطابع الخاص بالاتصال بالفئات المستفيدة من تلك الوحدات.	توجد بالمؤسسة بعض الوحدات ذات الطابع الخاص لا تسهم في تنمية الموارد الذاتية للمؤسسة.

خطة البحث العلمي للمؤسسة

متطلبات جودة البحث العلمي

البحث العلمي نشاط أصيل لمؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق جودة منتج البحث العلمي ينبغي أن يتم إجراؤه من خلال:

١. إعداد خطة بحثية متكاملة معتمدة، تتفق مع مجالات الخطة البحثية للجامعة والدولة، وتتوافر لها الميزانية المطلوبة للتنفيذ.

٢. تبني المؤسسة لسياسات تشجيع أعضاء هيئة التدريس علي البحث العلمي المبتكر، وتطوير البرامج والمقررات في ضوء النتائج البحثية، وجلب المشروعات، وتنفيذ البحوث التطبيقية والمشاركة من خلال اتفاقيات التعاون مع المؤسسات العلمية والخدمية المحلية والدولية، وتشجيع البعثات الخارجية و المشاركة في المؤتمرات العلمية ونشر البحوث في الدوريات العالمية المعترف بها.

٣. إنشاء لجنة أخلاقيات البحث العلمي لمتابعة مدي الالتزام بتطبيق القواعد الإرشادية والمتطلبات الأخلاقية القومية والدولية لأخلاقيات البحث العلمي.

من هنا يتضح أن تطبيق الجودة يهتم بتطوير نظام البحث العلمي والدراسات العليا مما يساعد في نقل المعرفة وتبادل الخبرات وإنتاج واستثمار المعرفة وبالتالي بناء اقتصاد المعرفة.

الممارسة التطبيقية لإعداد خطة البحث العلمي:

يمكن للمؤسسة إعداد خطة البحث العلمي وقياس كفاءته استرشادا بإجراءات الممارسة التطبيقية التالية:

إجراءات تنفيذ الممارسة
- تشكيل لجنة (أخلاقيات البحث العلمي أو البحث العلمي) وتحدد لها المهام. - تقوم اللجنة بالاطلاع علي خطة الجامعة للبحث العلمي والاتجاهات القومية. - تخاطب اللجنة الأقسام العلمية لتحديد احتياجات الأقسام البحثية (مجالات الأقسام البحثية). - يتم دراسة المشكلات المجتمعية من خلال مقابلات واستبيانات. - إعداد خطة البحث العلمي طبقا لاحتياجات الأقسام والمجتمع وتتوافق مع خطة الجامعة والاتجاهات القومية، بحيث تتضمن الأهداف الاستراتيجية للبحث العلمي، وسائل تنمية قدرات الباحثين والتشجيع والدعم، مصادر وحجم التمويل، آليات التنفيذ،...الخ. - إعلان الخطة باستخدام كافة الوسائط الممكنة داخل المؤسسة بين جميع أعضاء هيئة التدريس في الأقسام المختلفة والباحثين والطلاب العاملين وخارج المؤسسة لدى الهيئات الحكومية والأهلية والخاصة التي يمكن أن تشارك أو تساهم في تمويل أو تنفيذ من المجالات البحثية للخطة. - تقوم الأقسام العلمية ببناء خططها البحثية على أساس أولويات المجالات البحثية الواردة في خطة المؤسسة مع مراعاة المرونة في التسجيلات والأبحاث طبقا للمستجدات. - تتم متابعة تنفيذ الخطة ومدى التزام الأقسام بالمجالات البحثية، مثلا وضع سياسة عدم اعتماد البروتوكولات إلا إذا كانت متوافقة مع الخطة البحثية ومتوافقة مع المتطلبات الأخلاقية للبحث العلمي. - إنشاء قاعدة بيانات لكافة أنشطة البحث العلمي المنفذة والأنشطة العلمية الأخرى. - وضع آلية لقياس مردود البحوث العلمية على العملية التعليمية ومؤسسات المجتمع الإنتاجية أو الخدمية، سواء كانت حكومية أو أهلية أو خاصة.
مؤشرات الأداء
مؤشر الانتهاء: خطة البحث العلمي موثقة ومعتمدة ومعلنة.

مؤشر النجاح:

- تنفيذ الخطة بنسبة ٨٠ % وجود مرونة في الخطة تسمح ببحوث خارج مجالات الخطة بنسبة لا تزيد عن ٢٠ % وفق المستجدات ورغبات الباحثين.
- توافر الموارد والبنية الأساسية متضمنة المعامل والورش والأجهزة والتقنيات الحديثة ومصادر المعلومات اللازمة لإجراء بحوث علمية عالية الجودة.

الأدلة والشواهد

أ- وثائق واستبيانات:

١. خطة المؤسسة للبحث العلمي معتمدة ومرتبطة بخطة الجامعة واحتياجات المجتمع والتوجهات القومية متضمنة الأنشطة وآليات التنفيذ – الفترة الزمنية – تمويل البحث العلمي (الموازنة السنوية ومصادر التمويل الذاتي ووسائل جذب التمويل)،...الخ.
٢. وثائق الخطط البحثية للأقسام العلمية بالمؤسسة، والخطط البحثية المشتركة بين الأقسام
٣. قائمة ببرامج تنمية القدرات البحثية وكتابة المشروعات البحثية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم
٤. قائمة المشروعات البحثية وبروتوكولات التعاون البحثي للمؤسسة مع المؤسسات المحلية والإقليمية والعالمية.
٥. قاعدة بيانات للبحوث العلمية المنشورة.
٦. قائمة المراكز والوحدات البحثية بالمؤسسة التي تقدم خدمات بحثية وتطبيقية.
٧. نماذج فعلية لمساهمة البحث العلمي في دعم وتطوير العملية التعليمية (مشاركة الطلاب في مشروعات بحثية ومؤتمرات وندوات علمية – برامج ومقررات دراسية متطورة...)
- والمؤسسات المجتمعية.
٨. كتيب سنوي لأنشطة المؤسسة العلمية يشمل تنظيم أو المشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل المحلية والإقليمية والدولية، دعم المؤسسة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العلمية، التعاون مع المنظمات البحثية المحلية والإقليمية والدولية، عضوية الهيئات الدولية، تبادل الخبرات مع المؤسسات التعليمية المناظرة إقليمياً ودولياً.
٩. قرار إنشاء لجنة أخلاقيات البحث العلمي ولائحتها.

المقياس المتدرج لمستوى أداء الممارسة السابقة:

يمكن للمؤسسة تقييم مستوى أداء ممارسة إعداد خطة البحث العلمي وقياس كفاءته وفق مقياس التقدير المتدرج التالي:

خطة البحث العلمي			
٤ = متميز	٣ = مستوف	٢ = مستوف جزئياً	١ = غير مستوف
- توجد لدى المؤسسة خطة موثقة للبحث العلمي مرتبطة بدرجة كبيرة بخطة الجامعة، واحتياجات المجتمع، والتوجهات القومية للبحث العلمي، وترتبط هذه الخطة ارتباطاً وثيقاً بالإمكانيات البشرية، والمادية للمؤسسة، وتعمل الأقسام على تفعيل هذه الخطة بدرجة كبيرة. - تحصل المؤسسة على موازنة سنوية كافية لأنشطة البحث العلمي نتيجة لما تقدمه من خطط بحثية متميزة. - تحرص المؤسسة على تنمية مصادر التمويل الذاتي الداخلي والخارجي لهذه الأنشطة من جانب مؤسسات القطاع الخاص الإنتاجية، والخدمة. - تستخدم المؤسسة الموارد المالية المتاحة	- توجد لدى المؤسسة خطة متكاملة قصيرة الأمد مرتبطة بدرجة كبيرة بخطة الجامعة، واحتياجات المجتمع، وترتبط هذه الخطة بالإمكانيات البشرية والمادية للمؤسسة، وتعمل الأقسام العلمية على تفعيل هذه الخطة قدر الإمكان. - تحرص المؤسسة على زيادة الموازنة السنوية لأنشطة البحث العلمي، من خلال تقديم خطط بحثية لها مردود تطبيقي وتعمل على تنمية بعض مصادر التمويل الذاتي الداخلي لهذه الأنشطة ونسبة هذا التمويل عالية. - لدى المؤسسة أولويات الاحتياجات	- توجد لدى المؤسسة خطة غير متسقة العناصر للبحث العلمي، مرتبطة بدرجة محدودة بخطة الجامعة، واحتياجات المجتمع، ولا ترتبط هذه الخطة بالإمكانيات البشرية والمادية للمؤسسة، ولا تعمل الأقسام العلمية على تفعيل هذه الخطة. - تحرص المؤسسة على توفير الموازنة السنوية لأنشطة البحث العلمي، من خلال تقديم خطط بحثية لها مردود تطبيقي وتعمل على تنمية بعض مصادر التمويل الذاتي الداخلي لهذه الأنشطة غير أن نسبة هذا	- لا توجد لدى المؤسسة خطة موثقة للبحث العلمي، وإنما توجد بعض البحوث الجماعية، أو الفردية المتناثرة التي يشارك في إجرائها بعض أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة بتمويل ذاتي. - لا تعمل المؤسسة على زيادة الموازنة السنوية المخصصة لأنشطة البحث العلمي أو تنمية بعض مصادر التمويل الذاتي، وذلك لعدم وجود

للبحث العلمي بكفاءة عالية طبقاً لأولويات الاحتياجات . ■ تجري المؤسسة تقييماً لمدردود المخصصات المالية التي تنفق على البحث العلمي بالمؤسسة علي العملية التعليمية والمؤسسات المجتمعية، استناداً إلى دراسات أثر هذه البحوث.	البحثية، وتستخدم الموارد المالية المتاحة للبحث العلمي طبقاً لأولويات الاحتياجات.	التمويل منخفضة. ■ لدي المؤسسة أولويات الاحتياجات البحثية، وتستخدم الموارد المالية المتاحة للبحث العلمي طبقاً لأولويات الاحتياجات قدر الإمكان.	خطط بحثية متكاملة لديها. ■ ليس لدي المؤسسة أولويات الاحتياجات البحثية، وبالتالي لا يوجد خطة أو مصدر تمويل في هذا الشأن .
دعم وتحفيز البحث العلمي			
٤ = متميز	٣ = مستوف	٢ = مستوف جزئياً	١ = غير مستوف
■ تستخدم المؤسسة وسائل متنوعة لتحفيز ورعاية ودعم الباحثين بما في ذلك الدعم الفني والمادي والمعنوي . ■ تحرص المؤسسة على تنمية المهارات البحثية للباحثين من خلال برامج تدريبية متخصصة مستمرة، وعقد حلقات نقاش، والمشاركة مع باحثين متميزين في إجراء بحوث في مجالات التخصص، وغير ذلك. ■ تدعم المؤسسة الطلاب للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية التي تعقدها وفي المشاريع البحثية علي المستوي المحلي.	■ تستخدم المؤسسة وسائل متنوعة لدعم وتحفيز ورعاية الباحثين بالمؤسسة. ■ تعمل المؤسسة على تنمية المهارات البحثية للباحثين من خلال البرامج التدريبية المستمرة. ■ تدعم المؤسسة الطلاب للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية التي تعقدها المؤسسة وفي المشاريع البحثية للمؤسسة علي المستوي المحلي.	■ تستخدم المؤسسة وسائل محدودة للغاية في تحفيز ورعاية الباحثين بالمؤسسة. ■ تبذل المؤسسة جهداً ولكنه ليس كافياً لتنمية المهارات البحثية للباحثين. ■ نادراً ما يشارك الطلاب في المؤتمرات والندوات العلمية التي تعقدها ولا في المشاريع البحثية حيث لا تهتم المؤسسة بتقديم الدعم لمشاركتهم.	■ لا تستخدم المؤسسة وسائل لتحفيز ورعاية الباحثين بالمؤسسة. ■ لا تبذل المؤسسة جهداً لتنمية المهارات البحثية للباحثين من خلال برامج مختلفة.

المحلي، أو القومي. ■ رضا الباحثين عن وسائل الدعم.			
أخلاقيات البحث العلمي			
١ = غير مستوف	٢ = مستوف جزئيا	٣ = مستوف	٤ = متميز
■ ليس لدى المؤسسة نظام داخلي يتفق والإرشادات والقواعد الدولية والمحلية يضمن تطبيق أخلاقيات البحث العلمي ويتم ذلك بصورة فردية من الباحثين.	■ توجد بالمؤسسة لجنة معتمدة لأخلاقيات البحث العلمي طبقا للإرشادات والقواعد الدولية والمحلية ولكن غير مفعلة. ■ يتوافر للجنة لائحة إدارية ومالية وإجراءات تشغيل قياسية معتمدة. ■ تعمل المؤسسة على نشر الوعي بأخلاقيات البحث العلمي.	■ توجد بالمؤسسة لجنة معتمدة لأخلاقيات البحث العلمي طبقا للإرشادات والقواعد الدولية والمحلية تقوم بمتابعة تطبيق أخلاقيات البحث العلمي. ■ يتوافر للجنة لائحة إدارية ومالية وإجراءات تشغيل قياسية معتمدة تنظم العمل وتحدد بدقة السلطات والمسئوليات ■ تتوافر للجنة الكوادر البشرية المؤهلة والمخصصات المالية الكافية والمكان المناسب والتجهيزات الملائمة لممارسة أنشطتها. ■ تعمل المؤسسة على نشر الوعي بأخلاقيات البحث العلمي ■ تراجع اللجنة بروتوكولات الرسائل العلمية وأبحاث الترقيات والمشاريع البحثية قبل التنفيذ مما يكون له اثر في جودة مخرجات العملية البحثية وزيادة النشر الدولي.	■ توجد بالمؤسسة لجنة معتمدة لأخلاقيات البحث العلمي طبقا للإرشادات والقواعد الدولية والمحلية تقوم بمتابعة تطبيق أخلاقيات البحث العلمي. ■ يتوافر للجنة لائحة إدارية ومالية وإجراءات تشغيل قياسية معتمدة تنظم العمل وتحدد بدقة السلطات والمسئوليات ■ تتوافر للجنة الكوادر البشرية المؤهلة والمخصصات المالية الكافية والمكان المناسب والتجهيزات الملائمة لممارسة أنشطتها. ■ تعمل المؤسسة على نشر الوعي بأخلاقيات البحث العلمي ■ تراجع اللجنة بروتوكولات الرسائل العلمية وأبحاث الترقيات والمشاريع البحثية قبل التنفيذ مما يكون له اثر في جودة مخرجات العملية البحثية وزيادة النشر الدولي.

كفاءة العملية البحثية			
٤ = متميز	٣ = مستوف	٢ = مستوف جزئيا	١ = غير مستوف
- توجد بالمؤسسة قاعدة بيانات للبحوث العلمية مكتملة، يتم تحديثها بصفة دورية. - تشارك نسبة عالية من أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي، وتنتج نسبة عالية من عدد الأبحاث المنشورة محليا ودوليا بالنسبة للعدد الإجمالي للأعضاء.* - تشارك الأقسام العلمية في إجراء بحوث علمية مشتركة مع بعضها ومع مؤسسات علمية دولية في تخصصات ذات مردود جوهري تطبيقي أو نظري . - تستخدم المؤسسة أنشطة البحث العلمي في معالجة مشكلات المجتمع وتطوير البرامج والمقررات الدراسية. - تضم المؤسسة أعضاء هيئة تدريس سبق حصولهم على جوائز الدولة، أو جوائز علمية، أو براءات الاختراعات.	- توجد بالمؤسسة قاعدة بيانات للبحوث العلمية مكتملة. - تشارك نسبة معقولة من أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي، وتنتج نسبة معقولة من عدد الأبحاث المنشورة محليا بالنسبة للعدد الإجمالي للأعضاء.* - تشارك الأقسام العلمية في إجراء بعض البحوث العلمية المشتركة مع مؤسسات علمية دولية. - تستخدم المؤسسة بعض أنشطة البحث العلمي في معالجة مشكلات المجتمع . - تضم المؤسسة أعضاء هيئة تدريس سبق حصولهم على جوائز الدولة، أو جوائز علمية.	- توجد بالمؤسسة قاعدة بيانات للبحوث العلمية غير مكتملة. - تشارك نسبة مقبولة من أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي ، وتنتج المؤسسة نسبة مقبولة من عدد الأبحاث المنشورة محليا بالنسبة للعدد الإجمالي للأعضاء.* - توجد للأقسام العلمية إسهامات محدودة للغاية في إجراء بحوث علمية تطبيقية أو نظرية.	- لا توجد بالمؤسسة قاعدة بيانات للبحوث العلمية. - تشارك نسبة بسيطة من أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي ، وتنتج المؤسسة نسبة بسيطة من عدد الأبحاث المنشورة محليا بالنسبة للعدد الإجمالي للأعضاء.*

خطة المشاركة المجتمعية وخدمة المجتمع و تنمية البيئة

علي المؤسسة أن تلبي احتياجات المجتمع المحيط وتنميه من خلال ما تمارسه من أنشطة وما تقدمه من خدمات، وتقيس رضاه عن تلك الخدمات؛ كما عليها أن تحرص على تفعيل المشاركة المجتمعية في مجالسها وأنشطتها.

من هنا يتضح أن تطبيق الجودة يهتم بضرورة تقديم خدمات مجتمعية والمشاركة الفاعلة للمجتمع المدني في أنشطة المؤسسة مما يساعد في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، وبالتالي تحقيق المسؤولية المجتمعية.

الممارسة التطبيقية لإعداد خطة المشاركة المجتمعية وخدمة المجتمع و تنمية البيئة:

يمكن للمؤسسة إعداد خطة المشاركة المجتمعية وخدمة المجتمع و تنمية البيئة استرشادا بإجراءات الممارسة التطبيقية التالية:

إجراءات تنفيذ الممارسة
■ إنشاء وحدة إدارية خاصة بخدمات المجتمع وشنون البيئة واعتماد تشكيلها من مجلس المؤسسة. ■ تقوم اللجنة بتحديد الخدمات التي يمكن أن تقدمها للمجتمع من خلال: - توزيع استبيانات وإجراء مقابلات للأطراف المعنية المجتمعية لمعرفة احتياجات مؤسسات المجتمع ذات العلاقة بطبيعة عمل المؤسسة - مخاطبة الأقسام الأكاديمية والإدارية لإعداد قائمة بالخدمات التي يمكن أن تقدم من خلالها للمجتمع. ■ تضع اللجنة الخطة طبقا لاحتياجات المجتمع المحيط وإمكانيات الأقسام بمشاركة الأطراف المعنية، ويتم اعتمادها وإعلانها لجميع الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية و الطلاب ولمنظمات المجتمع ذات العلاقة. ■ يتم متابعة تنفيذ الخطة وتوثيق الأنشطة والخدمات المجتمعية التي تقدمها المؤسسة في

قاعدة بيانات ورقية وإلكترونية. - تعد اللجنة استبيانات وتجري مقابلات لقياس مدى كفاءة الخدمات المجتمعية المقدمة ومدى رضا المستفيدين عنها. - يتم تطوير الخطة في ضوء نتائج تقويم منظمات المجتمع للأنشطة المجتمعية التي تقوم بها المؤسسة.
مؤشرات الأداء
مؤشر انتهاء: خطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة معتمدة مؤشر نجاح: - نماذج لممارسات فعلية لتنمية وحماية البيئة ونتائج هذه الممارسات في التطبيق العملي. - مساهمات للطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في برامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة. - رضا الأطراف المجتمعية عن خدمات المجتمع وتنمية البيئة التي تقدمها المؤسسة، ورضا منظمات سوق العمل والمجتمع المدني عن مستوى خريجها، والاستفادة من النتائج التي تم الحصول عليها.
الأدلة والشواهد
- الخطة السنوية لبرامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة طبقا لاحتياجات المجتمع المحيط موثقة ومعتمدة ومعلنة ووسائل إعلانها. - قرار إنشاء وحدة إدارية خاصة بالخدمات المجتمعية وشئون البيئة – الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات لأفراد الوحدة. - وثائق دراسة تحديد احتياجات المجتمع المحيط من استبيانات ونتائج مقابلات ومخاطبات الأقسام الأكاديمية والإدارية. - برامج للتوعية بخدمة المجتمع وتنمية البيئة لهيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب والعاملين والإطراف المجتمعية. - مستندات تفعيل مشاركة الأطراف المجتمعية مثل: محاضر مجلس الكلية الخاصة بمشاركة أطراف المجتمع المدني، ملتقى التوظيف، عيد الخريجين، بروتوكولات التعاون، توفير فرص عمل للخريجين، قوافل الطلاب، التدريب الميداني للطلاب. - مستندات مساهمة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في برامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة. - قاعدة بيانات (ورقية أو إلكترونية) خاصة بالأنشطة والخدمات المجتمعية. - نماذج استبيانات قياس رضا سوق العمل والمجتمع المدني عن أداء المؤسسة ومستوى خريجها ونتائج تحليلها والإجراءات التصحيحية المتخذة بناء على التقييم.

المقياس المتدرج لمستوى أداء الممارسة السابقة:

يمكن للمؤسسة تقييم مستوى أداء ممارسة إعداد خطة المشاركة المجتمعية وخدمة المجتمع و تنمية البيئة وفق مقياس التقدير المتدرج التالي:

خطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة و فاعلية الخدمات المجتمعية

٤ = متميز	٣ = مستوف	٢ = مستوف جزئياً	١ = غير مستوف
- يوجد للمؤسسة خطة موثقة ومعتمدة ومعلنة تتضمن الأطر الخاصة بخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة، بنيت على آليات محددة واضحة لتحديد احتياجات المجتمع المحيط. - تعتمد هذه الخطة على الأولويات القومية لاحتياجات المجتمع، ومراعاة التطور العالمي لهذه الاحتياجات. - توجد برامج عديدة ومتنوعة للتوعية بخدمة المجتمع وتنمية البيئة موجهة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمعاونين - توجد مؤشرات موضوعية تدل على تطبيق هذه الخطة، وللمؤسسة ممارسات فعلية لتنمية وحماية البيئة تتمثل في إجراءات عديدة قامت بها في مجال عملها، ويظهر ذلك بشكل ملموس	- يوجد للمؤسسة خطة موثقة ومعتمدة ومعلنة تتضمن الأطر الخاصة بخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة بناء على الاحتياجات المحددة. - تعتمد هذه الخطة على الأولويات القومية لاحتياجات المجتمع المحلي. - توجد برامج متنوعة للتوعية بخدمة المجتمع وتنمية البيئة موجهة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة. - توجد أدلة على تطبيق أنشطة وخدمات الخطة وللمؤسسة ممارسات لتنمية وحماية البيئة تتمثل	- يوجد للمؤسسة خطة منفصلة عن احتياجات المجتمع، ولا تنظر إلى تنمية البيئة المحيطة ولا تعلنها ولا تفعلها. - تهتم المؤسسة بالعمل الأكاديمي داخلها، دون إظهار العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي، ولها ممارسات محدودة لتنمية وحماية البيئة تتمثل في: بعض المطبوعات، بعض الندوات المتعلقة بتنمية وحماية البيئة.	- لا يوجد خطة للمؤسسة للأطر الخاصة بخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة. - توجد برامج شكلية لخدمة المجتمع لا ترقى إلى إمكانية تفعيل وإسهامات المؤسسة الفعلية في مجال تنمية وحماية البيئة ضعيفة تقتصر على ما تقدمه للمجتمع من خريجين. - لا توجد مشاركة لأي من الطلاب أو أعضاء

هيئة التدريس ومعاونيهم في برامج خدمة المجتمع. ■ لا يوجد اهتمام بالتعرف على مدى ما تقدمه المؤسسة من أنشطة مجتمعية وخدمية في تنمية المجتمع.	■ توجد مشاركة محدودة من الطلاب و أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في برامج خدمة المجتمع. ■ توجد قائمة بالأنشطة المجتمعية التي تقدمها المؤسسة، ويحدد فيها ما تم إنجازه. ■ لا توجد مؤشرات موضوعية لقياس كفاءة الخدمات المقدمة، ورضا المجتمع عنها.	في: برامج لتنمية الوعي البيئي، بعض المطبوعات، بعض الندوات المتعلقة بتنمية وحماية البيئة. ■ يشارك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بفاعلية في برامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحددة سلفاً من قبل المؤسسة. ■ توجد قائمة بالأنشطة المجتمعية التي تقدمها المؤسسة، ويحدد فيها ما تم إنجازه، والخطط المستقبلية. ■ توجد مؤشرات موضوعية لقياس كفاءة الخدمات المقدمة، ورضا المجتمع عنها.	في حل مشكلات المجتمع المحلي. ■ يشارك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في إعداد وتنفيذ برامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة بشكل ملموس يمكن قياسه وتحديده وتقييم إسهاماتهم لتطويرها وتعديلها طبقاً للمتغيرات المجتمعية. ■ تتابع المؤسسة تنفيذ الخطة وتعد قاعدة بيانات متكاملة تحتوي قائمة الأنشطة المجتمعية التي تقدمها، وما تم إنجازه، والخطط المستقبلية. ■ توجد مؤشرات مادية لقياس كفاءة الخدمات المقدمة ورضا المجتمع عنها. ■ توجد لجنة مشتركة بين المؤسسة والمجتمع المحلي تتابع هذه الأنشطة وتقومها دورياً.
الشراكة المجتمعية			
٤ = متميز	٤ = متميز	٤ = متميز	٤ = متميز
■ لا تشارك الأطراف المجتمعية في مجالس المؤسسة التي تناقش أنشطة خدمة المجتمع. ■ لا يوجد إسهام واضح	■ تشارك بعض الأطراف المجتمعية مشاركة شكلية في بعض مجالس المؤسسة. ■ تشارك بعض الأطراف المجتمعية في خدمة	■ تشارك الأطراف المجتمعية المختلفة في مجالس المؤسسة للتعاون في وضع خطط أنشطة خدمة المجتمع. ■ تشارك الأطراف المجتمعية في خدمة المؤسسة من خلال تدريب الطلاب	■ تشارك الأطراف المجتمعية المختلفة في مجالس المؤسسة (الأمناء) للتعاون في وضع خطط أنشطة خدمة المجتمع وتنفيذ هذه الخطط ومتابعتها. ■ تشارك الأطراف المجتمعية في بعض أنشطة

للأطراف المجتمعية في أنشطة المؤسسة المختلفة. ■ لا تحاول المؤسسة إقامة علاقات مع القطاعات الإنتاجية المحلية أو فتح قنوات اتصال تساعد في عقد اتفاقيات، أو إنشاء مشروعات، أو تقديم استشارات لهذه القطاعات.	المؤسسة من خلال حضور بعض المناسبات فقط. ■ تحاول المؤسسة إقامة علاقات مع القطاعات الإنتاجية المحلية أو فتح قنوات اتصال تساعد في عقد اتفاقيات، أو إنشاء مشروعات، أو تقديم استشارات لهذه القطاعات. ■ المؤسسة لها إسهامات محدودة في تقديم استشارات، وبرامج ودورات، وأنشطة تسهم في تطوير المجتمع.	في أماكن العمل، وتوفير فرص العمل لخريجي المؤسسة. ■ تقيم المؤسسة علاقات مستمرة فعالة مع القطاعات الإنتاجية والخدمية المحلية، قائمة على تبادل المنافع، والاستفادة القصوى من إمكانات المؤسسة وإمكانات المجتمع المحلي. ■ تفتح المؤسسة قنوات اتصال متبادلة تمكنها من عقد اتفاقيات، أو إنشاء مشروعات، أو تقديم استشارات أو خدمات أخرى متخصصة لهذه القطاعات مثل : الشركات، المصانع، الوزارات، الهيئات الحكومية ... إلخ. ■ المؤسسة لها إسهامات متعددة تتمثل في تقديم استشارات، وبرامج ودورات، وأنشطة تسهم في تطوير المجتمع.	المؤسسة مثل : عيد الخريجين، وملتقى التوظيف وإعداد البرامج التعليمية للمؤسسة وتدريب الطلاب في أماكن العمل، وتوفير فرص العمل للخريجين ، وتمويل أنشطة المؤسسة. ■ تقيم المؤسسة علاقات مستمرة فعالة مع القطاعات الإنتاجية والخدمية عالميا وقوميا ومحليا، قائمة على تبادل المنافع، والاستفادة القصوى من إمكانات المؤسسة، وإمكانات المجتمع المحلي في وضع أطر للعمل وتطويره. ■ تفتح المؤسسة قنوات اتصال متبادلة تمكنها من عقد اتفاقيات، أو إنشاء مشروعات، أو تقديم استشارات أو خدمات أخرى متخصصة لهذه القطاعات مثل : الشركات، المصانع، الوزارات، الهيئات الحكومية. ... إلخ. ■ يستعين المجتمع المحلي وقطاعات أخرى في المجتمع بما تقدمه المؤسسة من استشارات عديدة، وبرامج ودورات متعددة، وأنشطة مختلفة تخدم المجتمع وتنمي البيئة. مما يجعل المؤسسة جهة فاعلة في خدمة المجتمع.
---	---	---	---

رضا الأطراف المجتمعية			
٤ = متميز	٣ = مستوف	٢ = مستوف جزئيا	١ = غير مستوف
■ يتم قياس وتقييم مستوي ورضا منظمات سوق العمل والمجتمع عن أداء المؤسسة ومستوي خريجها من خلال مقاييس مختلفة ويتم عقد لقاءات متعددة مع المهتمين في المجتمع المدني بمخرجات المؤسسة. ■ تحلل نتائج هذه المقاييس واللقاءات بشكل علمي دقيق ويتم التعرف على أوجه القصور، أو عناصر الضعف ومتابعة علاجها.	■ يتم قياس وتقييم مستوي رضا منظمات سوق العمل والمجتمع المدني عن أداء المؤسسة ومستوي خريجها من خلال بعض المقاييس واللقاءات التي تتم من أن لآخر بالمهتمين من المجتمع المدني، وتؤخذ آراؤهم بعين الاعتبار وكذلك نتائج القياس.	■ يتم قياس وتقييم مستوي رضا منظمات سوق العمل والمجتمع المدني عن أداء المؤسسة ومستوي خريجها من خلال بعض المقاييس واللقاءات المحدودة التي تتم من أن لآخر بالمهتمين من المجتمع المدني، ولكن لا يتم الاستفادة من نتائج القياس.	■ لم تقم المؤسسة بقياس مستوي رضا منظمات سوق العمل والمجتمع المدني عن أدائها ومستوي خريجها.