

**الدليل الإرشادي**  
**لتطبيق الخطط الإستراتيجية والتشغيلية**  
**في الجامعات**  
**2017**

## فريق إعداد الدليل

الصفة	الاسم	ر.م
رئيس الفريق	أ.د. حسين سالم مرجين	1
عضوًا	د. مصباح سالم العماري	2
عضوًا	د. عادل محمد الشركسي	3
عضوًا	أ.محمد منصور الزناتي	4
مدقق لغوي	د. رضا محمد جبران	5

## الشكر والتقدير

تتقدم الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم بالشكر والتقدير إلى (جامعة السيد محمد بن علي السنوسي)، على دعمها في طباعة هذا العمل، ونخص بالذكر السيد الأستاذ الدكتور/ محمد عبد الحميد جار الله رئيس الجامعة، الذي طرح مبادرة طباعة هذا العمل، حيث قدم الدعم والمساندة في سبيل إخراج هذه الصورة، كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى السيد الدكتور سعيد محمد غريدة مدير مكتب الجودة وتقييم الأداء بالجامعة على سعيه الحثيث لإنجاز هذا العمل.

ولله در القائل

للخير أهل لا تزال      وجوهم تدعو إليه  
طوبى لمن جرت الأمور      الصالحات على يديه

مجلس إدارة

الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم

بسم الله الرحمن الرحيم

## التقديم

انطلاقاً من سعي الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم المستمر نحو نشر ثقافة الجودة وضمائها في المؤسسات التعليمية إضافة إلى السعي لتسهيل وتوضيح إجراءات، وخطوات عملية بناء نظام الجودة وضمائها، فقد قامت إدارة الجمعية بإعداد دليل تطبيق الخطة الإستراتيجية والخطة التشغيلية في الجامعات والكليات، وذلك لإدراكها الأکید بأن الجودة وضمائها هي الطريق الأمثل نحو التميز الحقيقي للمخرجات العملية التعليمية.

ويسرنا في هذا المقام أن نضع بين أيدي مسؤولي الجامعات بشكل عام، ومسؤولي الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية بشكل خاص، هذا الدليل للاستئناس والاسترشاد به في تأسيس وبناء الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية في الجامعات والكليات.

ويأتي هذا الدليل بناء على مبادرة طرحها السيد رئيس جامعة السيد محمد بن علي السنوسي، الدكتور محمد عبدالحميد جار الله، حيث أبدا استعداد الجامعة لطباعة مشروع دليل يتناول مفاهيم وآليات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، ودفعت هذه المبادرة بإدارة الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم قدماً إلى القيام بهذا العمل، وفي هذا السياق تم الاستشارة والاستئناس بأراء عدد من الخبراء والمهتمين بقضايا التخطيط في التعليم، الذين أكدوا على أهمية هذا العمل، وذلك من حيث إمكانية الاعتماد عليه في رسم، ووضع خارطة طريق تُيسر للجامعات الولوج إلى ميادين الجودة وضمائها. والشكر موصول أيضاً إلى السادة أعضاء الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم الذين قاموا بعملية الإعداد والإشراف على هذا الدليل.

كما نتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الدكتور / رضا محمد جبران، لقيامه بعملية التدقيق اللغوي لهذا العمل، ويغمر قلوبنا أمل كبير في أن تتضافر جهود جميع المسؤولين في كل الجامعات الليبية لتنفيذ وتحويل هذا الدليل إلى واقع ملموس حتى يتسنى للجامعات الليبية الدفع والرفع من مستواها الأكاديمي والإداري، وتحقيق مزيد من التحسين، والتطوير في مخرجاتها كافة على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي.

أ.د. حسين سالم مرجين

رئيس الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم

الصفحة	المحتويات	ر.م
5	التمهيد	1
5	أهداف الدليل	2
5	لماذا التخطيط الإستراتيجي في الجامعات؟	3
6	ما هي دوافع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الليبية؟	4
7	ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الليبية؟	5
7	ما هي فوائد التخطيط الإستراتيجي؟	6
8	ما المقصود بالتخطيط الإستراتيجي؟	7
9	ملاحظات تؤخذ بعين الاعتبار في التخطيط الإستراتيجي	8
9	أهم التساؤلات التي يطرحها التخطيط الإستراتيجي؟	9
10	أهم نماذج التخطيط الإستراتيجي	10
11	نموذج التخطيط "بفايفر"	11
12	المرحلة الأولى	12
16	المرحلة الثانية	13
24	المرحلة الثالثة	14
31	المرحلة الرابعة	15
35	الوثائق المرجعية	16
36	الملاحق	17

## 1. تمهيد

أخذت الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم على عاتقها مهام نشر ثقافة الجودة وضمانها في المؤسسات التعليمية كافة، وذلك منذ إنشائها بقرار رقم (38) لسنة 2015م، الصادر عن الهيئة الوطنية للبحث العلمي، ويعد هذا الدليل المرشد للجامعات نحو تطبيق الخطة الإستراتيجية والخطة التشغيلية، حيث يتضمن المراحل، والخطوات، والملاحظات التي تساعد مسؤولي الجامعات بشكل عام ومسؤولي التخطيط بالجامعة بشكل خاص على بناء الخطط الإستراتيجية والخطط التشغيلية في الجامعات والكليات، حيث سيرشدهم هذا الدليل إلى الأسس النظرية والعملية لبناء تلك القواعد، بالشكل الذي يُراعي ظروف كل جامعة، مع التأكيد بأنه يستوجب على مسؤولي الجامعات القيام بطرح المبادرات والبرامج التي تدعم بناء قواعد الخطط الإستراتيجية.

## 2. أهداف الدليل :

يهدف هذا الدليل إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- المساهمة في نشر ثقافة التخطيط بين مسؤولي الجامعات.
- نشر ثقافة الجودة وضمانها بين مسؤولي الجامعات.
- التأكيد على أهمية وحيوية التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي للجامعات.
- توضيح المراحل والخطوات اللازمة والأساسية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية والتشغيلية، من خلال إيضاح وتوحيد آلية تنفيذ تلك الخطط باستخدام نموذج "فايفر"، سواء أكان ذلك للقيادات الأكاديمية والإدارية، أم مسؤولي التخطيط، أم مسؤولي الجودة وتقييم الأداء.
- التعرف على خطوات إعداد الخطط التشغيلية.
- المساهمة في دعم منظومة الجودة والاعتماد داخل الجامعات.
- توفير إطار مرجعي رسمي لعمليات ومستويات التخطيط المختلفة (جامعات - كليات - أقسام)

## 3. لماذا التخطيط الإستراتيجي في الجامعات؟

في الحقيقة هناك سؤال لا بد من طرحه، وهو لماذا التخطيط الإستراتيجي في الجامعات؟

وحتى تكون إجابة التساؤل واضحة ومحددة ، تم رصد عدد من النقاط ، وهي :

- أن الأعمال والأنشطة والبرامج الأكاديمية في الجامعات ستكون أكثر نضجًا لا كما كانت من قبل ( مواكبة التطورات).
- أصبحت كل خطوة تقوم بها بعض الجامعات تقابلها على الفور خطوة مماثلة من جامعات منافسة لها ( المنافسة).

■ الجامعات التي تعجز عن مواكبة ذلك التطور سوف تواجه الفشل والخروج من حلبة المنافسة ( التحسين والتطوير المستمر).

■ ميدان العمل الجامعي يتغير (تسارع نظم التعليم).

■ أن التطبيق الفعال للخطط الإستراتيجية، والخطط التشغيلية سيكون العامل الحاسم في تحقيق النجاح للجامعات.(فعالية الخطط)

بالتالي يبرز تساؤل آخر وهو:

#### 4. ما هي دوافع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الليبية ؟

في الواقع إن البحث عن إجابات لهذا التساؤل يدفعنا إلى استعراض أهم أوضاع الجامعات الليبية، ومن خلال تقرير 2013م الصادر عن مركز ضمان الجودة يمكن تحديد أهم تلك الدوافع :

- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات داخل أروقة الجامعات، وعدم تفعيل الاختصاصات الواردة في الهيكل التنظيمي للجامعات. (المركزية)
- عدم توفر قواعد بيانات يمكن الاستناد عليها في استخلاص المعلومات، واتخاذ القرارات بشكل صحيح. (قلة أو ضعف الاهتمام بشبكات المعلومات الداخلية)
- وجود نوع من الإذعان الواضح لدى الإدارة العليا للضغوط الاجتماعية، دون الاستناد إلى أسس علمية أو مبررات أو خطوات قانونية عند فتح فروع كليات، أو إنشاء أقسام علمية، أو فتح قاعات دراسية، وقد يحدث ذلك دون الرجوع الجهة المسؤولة إلى أو التنسيق مع الكليات الأصل. ( قرارات غير مخططة)
- عدم إشراك مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء بالجامعات في المجالس الرسمية لعرض ومناقشة كل القضايا المتعلقة بالجودة. (الحاجة إلى إدراك أهمية الجودة وضمانها ، والاهتمام بمفهوم روح الفريق والعمل الجماعي للإدارة)
- محاولة حل المشكلات جميعها والمتراكمة عبر سنوات طويلة في وقت واحد. (قلة أو ضعف عمليات التحليل والتقييم والتقويم).
- توقع الإدارة العليا بالجامعات الوصول إلى نتائج فورية لأنشطة وبرامج الجودة، وعدم الاكتراث لنتائج الأعمال على المدى البعيد. (ضيق الأفق الإستراتيجي)

- عدم اهتمام إدارات الجامعات بتطوير وربط برامجها الجامعية والعليا بمتطلبات التنمية وسوق العمل. ( قلة أو ضعف أنشطة التحسين والتطوير)
  - الحاجة إلى عقلية جديدة وخيال مبدع ووجدان متحرك، وبالتالي الحاجة إلى جامعات تقود نحو إنتاج العقول والأفكار وليس إنتاج قوالب جامدة ومتكررة. (الحاجة إلى الإبداع وزرع مفهوم التفكير النقدي والموضوعي البناء)
  - الحاجة إلى قيادات جامعية مثقفة بما للعبارة من دلالات السؤال والشك واحترام الاختلاف والافتتاح بنسبية الحقيقة. (قيادة واعية لأهمية العمل الجماعي )
  - معظم برامج الجامعات تنتج نفس المخرجات، وكأنها مقياس واحد يناسب الجميع، ولكي تستمر جامعاتنا فلا بد من إعادة تعريفها (الرتابة وروتينية العمل الأكاديمي)
  - بعض القيادات الجامعية لا تزال تعتقد بأن مبررها في عدم وجود خطط إستراتيجية أو خطط تنفيذية أنها تدير أزمة داخل الجامعات. (تعثر أو محدودية التفكير الإستراتيجي)
- إن هذه الأوضاع تدفع نحو إعادة تعريف الجامعات الليبية في ظل وجود خطط إستراتيجية لتحسين وتطوير منظومة التعليم العالي، والتي من خلالها يتم تصفير تلك المشكلات، وصولاً إلى تحقيق الجودة وضمانها في منظومة التعليم العالي، بالتالي فإن التساؤل المطروح حالياً هو: أين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية ؟

## 5. ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الليبية ؟

إن السؤال الذي يقفز إلى الذهن هنا هو : ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الليبية؟ على وجه الإجمال فما من أحد من القيادات الجامعية إلا وسمع عن التخطيط الإستراتيجي- كونه مصطلحاً رناناً ذائع الصيت، وفي الواقع إن بعض الجامعات الليبية انخرطت في عملية التخطيط الإستراتيجي من الناحية النظرية، وذلك شرط أو متطلب أساسي من متطلبات الجودة والاعتماد، غير أن النجاح لم يحالف الكثير منهم في عملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك ربما لصعوبة ترجمة الواقع وربطه بالمستقبل، بل بات عدد كبير منهم حائرين إزاء المعنى الحقيقي للتخطيط الإستراتيجي، وما يمكن أن يتمخض عنه، حيث أصبح التخطيط بالنسبة لتلك القيادات أمراً مكروهاً وشرراً يجب تقاديه بأي ثمن، كما أن البعض الآخر انتهى به المطاف بحفظ أو بالأحرى ركن وثيقة التخطيط في أحد رفوف المكتبة.

في ضوء ذلك الواقع فإن التساؤل الذي يطرح نفسه هو : ما هي فوائد التي ربما تجنيها الجامعات من وراء التخطيط؟



## 6. ما هي فوائد التخطيط الإستراتيجي؟

لن يخفى على فطنة القارئ بعد التحليل السابق أنه لا يمكن حصر فوائد التخطيط الإستراتيجي، كونها كثيرة ومتنوعة، ولكن وبشكل عام يمكن الإشارة إلى عدد منها ، وهي :

- طريقة مثلى لتوضيح الرؤية والأهداف.
  - يساعد على تحديد الاحتياجات البشرية الحالية والمستقبلية.
  - يساهم في إعداد القيادات للمستقبل.
  - يعمل على اكتشاف وتفعيل الطاقات.
  - حصر وتحديد الموارد المطلوبة لتشغيل الفعال.
  - طريق لتوفير المال والجهد والوقت.
  - طريق لصناعة الأفكار والمبادرات.
  - طريق للتميز والإبداع والمنافسة.
  - إعادة جدولة وتنظيم وترتيب كافة الأنشطة والعمليات وشحن الهمم.
  - طريق للنقد الذاتي بغية التطوير والتحسين المستمر.
- ولا شك أن القارئ قد لاحظ بعد هذا الاستعراض لفوائد التخطيط بأن هناك حاجة إلى تحديد ماهية التخطيط

## 7. ما المقصود بالتخطيط الإستراتيجي؟

- يمكن تحديد عدد من المفاهيم التي يمكن أن تعطي صورة عامة عن ماهية التخطيط الاستراتيجي، ومن أهمها :
- كونه عبارة عن مجموعة من الخطوات المتتابعة والإجراءات المترابطة التي يؤدي تطبيقها الصحيح والمتوازن إلى الوصول إلى أهداف محددة.
  - عملية من خلالها يمكن لأعضاء الإدارة العليا في جامعة ما وضع تصور لتوجهها المستقبلي، ومن ثم تحديد الخطط والسياسات والإجراءات وأساليب العمل لتحقيق التصور ووضعه موضع التنفيذ.
  - عملية تستند على الفكر وآلياته العملية للتنبؤ بما يمكن أن يكون عليه المستقبل، وكيفية الاستعداد له. ويمكن إدراكه على أنه طريقة أو أسلوب للتفكير المنطقي والعقلاني الرشيد في المستقبل وتقدير احتياجاته ومتطلباته .
  - يُشكل جهد وعمل مخطط لاتخاذ خطوات وإجراءات أساسية تعمل على تشكيل وإعادة توجيه الجامعة من حيث التعريف بها، وبرؤيتها، وأهدافها، وما تقوم به من أعمال، وكيف تقوم بذلك؟. ولماذا تقوم به؟. بالإضافة إلى تخصيص الموارد من رؤوس الأموال والأشخاص مع الأخذ في الاعتبار كل المتغيرات الداخلية والخارجية وتحديد القطاعات والشرائح المستهدفة واختيار أسلوب المنافسة الفعال مع التركيز على المستقبل.

بيد أن في التخطيط الإستراتيجي مجموعة من العوامل الحاسمة وهي:

- الوقت المستغرق في تطبيق الخطة هو المحك الحقيقي لفاعليتها وهو بحق أصعب جزء من عملية وضع الإستراتيجية، ففي هذه المرحلة يتعين أن تتجاوز الجامعة المعنية حاجز الأقوال إلى حيز الأفعال. (الدقة والحزم والحسم في تنفيذ بنود الخطة في الأطار الزمني المرسوم بها)
- الجزء الأساسي الأول في عملية تطبيق الخطة الإستراتيجية الموضوع هو تحديد ما ترغب في أن تمثله الجامعة فعليًا. (وضوح الهدف)
- الفكرة التي نريد أن تكون في أذهان الأفراد حين يسمعون اسم جامعتنا، فمهما تكن الإجابة فإنه يجب أن تكون نتاجًا لإستراتيجية دقيقة خاصة بتحديد موقعنا (أين نريد أن نكون؟ - وما الصورة التي نسعي إلى تحقيقها؟).
- الفكرة التي يحملها الأفراد عن الجامعة غالبًا ما تفوق في الأهمية ما تقوم به الجامعة بالفعل فالتصور هنا بمثابة حقيقة واقعة، لذا يتعين على الجامعة مثلًا: أن تحرص على عدم التسبب في إحداث التباس لدى أوساط مريديها فيما يخص الموقع الذي تمثله. (معيار الموثوقية والجدية)

#### 8. ملاحظات تؤخذ بعين الاعتبار في التخطيط الإستراتيجي:

هناك بعض الملاحظات لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط، أهمها:

- البساطة والواقعية في التخطيط. (الابتعاد عن الأهداف الخيالية- غير قابلة للتنفيذ-)
- تحديد الخيارات بدقة، فليس هناك جامعة يمكن أن تقدم كل شيء للجميع، فلا يمكن أن تحقق كل شيء ، ولكن لا ينبغي أن تصبح الجامعة عاجزة عن تحقيق أى شيء. (تحديد مجالات العمل التي يمكن أن تلبىها الجامعة بكفاية وفاعلية)
- الجامعات الكفوة لا تسعى إلى إرضاء مريديها أكثر من طاقاتها، حيث يجب أن يكون هناك توازن بين الحاجات الفعلية والحلول الفعلية الممكنة. (الأسلوب العلمي في تحديد وحل الاختناقات)
- تقتصر بعض الجامعات في مجال أنشطتها على الميادين التي تتمتع فيها بأعلى قدر من الكفاية وتترك الميادين الأخرى. (الدقة والاحترافية في اختيار الأنشطة والمجالات)
- لا بد من فهم الأسلوب المناسب في التعامل مع المجموعات المؤازرة في الجامعة، أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الموظفين، أرباب العمل... إلخ، حيث تدافع كل مجموعة عن وجهة نظرها وهي على قناعة بأن المجموعات الأخرى لا تستحق الاهتمام بالقدر نفسه. (مشاركة كل الأطراف من داخل وخارج الجامعة)

- التخطيط الإستراتيجي الأكاديمي عملية معقدة، حيث إن الذين يتولون هذه العملية يحتاجون إلى أدوات تسهل لهم و تساعدهم على الانتقال من التخطيط إلى التطبيق وتساعدهم في التغلب على المشكلات التي قد تواجههم فعلاً. (واقعية الهدف وتوفر الأدوات والرغبة الحقيقية في التنفيذ)

### 9. أهم التساؤلات التي يطرحها القائمون على التخطيط الإستراتيجي :

يطرح القائمون على التخطيط الإستراتيجي عددًا من التساؤلات، تحتاج إلى البحث والتقصي عن إجابات لها، بحيث تكون واضحة ومحددة حتى يتسنى لهم وضع الخطة الإستراتيجية بالشكل المطلوب والمناسب، وأهم هذه التساؤلات، هي:

- لماذا وجدت الجامعة؟
- أين نحن الآن من مصاف الجامعات الأخرى؟
- أين نريد أن تكون الجامعة (في المستقبل) ؟
- ما الذي يجب عمله للوصول إلى ما نريد ؟
- كيف نصل إلى ما نريد ؟

كما يطرح القائمون على التخطيط الإستراتيجي تساؤلات أخرى داعمة ومهمة، هي :

- ما الذي يجعل التخطيط الإستراتيجي ناجحًا في هذه الجامعة وفاشلًا في تلك؟
  - هل السبب كامن في التباين بين الجامعات؟
  - هل ثمة أكثر من نموذج لكيفية التخطيط؟
  - هل نحن بصدد هوية من يقومون بالتخطيط وأسلوبهم في التخطيط؟
  - ما نوع الإستراتيجيات المناسبة للجامعات والكليات؟
  - كيف يمكن تطبيق هذه الخيارات بنجاح وفاعلية؟
  - ما نوع المشكلات المحتمل التي يمكن أن يواجهها قياديو الجامعات والمخططون الإستراتيجيون؟
- وبشكل عام يمكن القول بأن عملية التخطيط الإستراتيجي تتحدد في الآتي:

1. الاتجاه الذي يجب أن تتحرك فيه الجامعة ( تحديد الحلم المنشود)
2. طريق الوصول لذلك الحلم. (رسم الخارطة)
3. عملية تؤدي إلى تحسين وضع الجامعة استنادا إلى مواردها وفلسفتها. (إعادة ترتيب وتنظيم)
4. طريق إلى تأصيل القيم الايجابية في الجامعة. (وضع معايير حاكمة)

5. هو التغيير، بمعنى هل تستطيع الجامعة أن تجرى التغييرات اللازمة لكي تنتقل إلى موقع أفضل.(معالجة أوجه القصور وجسر الفجوات والاستفادة من مواطن القوة والفرص المتاحة)
6. جعل الجامعة أكثر تألفاً مع محيط بيئتها. ( المراجعة البيئية داخلية وخارجية)
7. دعوة لفهم التغييرات التي طرأت في المجتمع بخصوص تطوير المعارف والإفادة منها.(دراسة احتياجات تنمية وسوق العمل وتحقيق المنافسة)

## 10. أهم نماذج الخطط الإستراتيجية

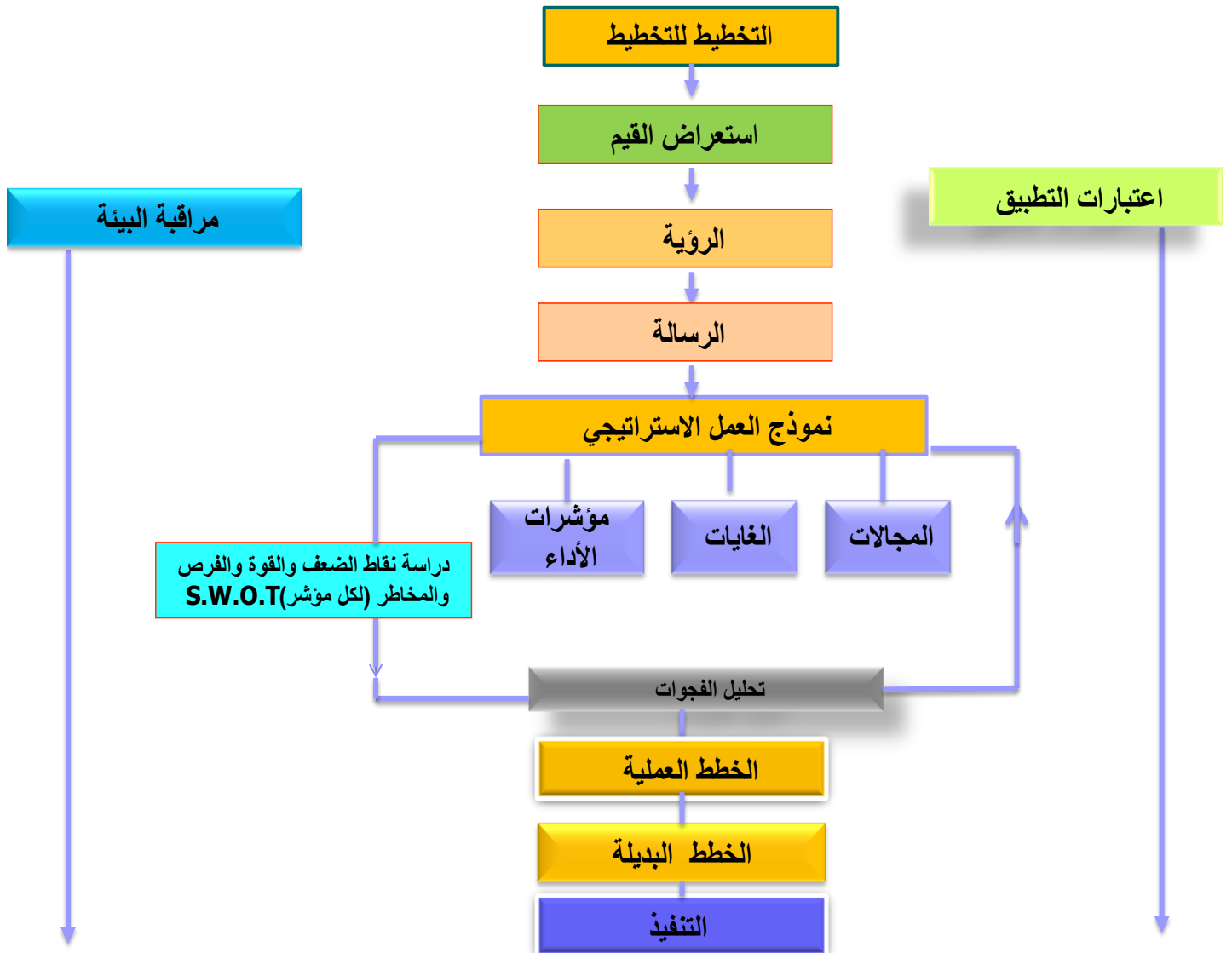
1. نموذج السيناريو.
2. أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر (S.W.O.T)
3. أسلوب التخطيط بالأداء.
4. أسلوب التخطيط بأسلوب فايفر (Pfeiffer).

## 12. نموذج التخطيط الاستراتيجي ( فايفر – Pfeiffer)

يعتبر نموذج التخطيط الإستراتيجي (فايفر ) من أهم النماذج المستخدمة في جل الجامعات العالمية والإقليمية، حيث يمتاز هذا النموذج بتضمينه الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية، حيث ينصح خبراء التخطيط باستخدام هذا النموذج للأسباب التالية ( جاسم مالك، وآخرون : 010 : ص 7 ) :

- خطواته متسلسلة وواضحة ويمكن معرفة مكامن الخلل في التطبيق بكل يسر وسهولة.
  - القدرة على سرعة التعديل بالخطة إذا تطلب الأمر ذلك. ((السيناريوهات البديلة)).
  - يركز على القيم بالدرجة الأولى، وأهميتها في اتخاذ القرارات.
- كما يتكون هذا النموذج من أربع مراحل رئيسية، هي:

1. جوهر العملية ( التخطيط للتخطيط - القيم - الرؤية - الرسالة )
2. نموذج العمل الاستراتيجي ( المجالات -الغايات -المؤشرات -دراسة الواقع -تحليل الفجوات)
3. الخطة التشغيلية ( الخطط العملية -الخطط البديلة -التنفيذ)
4. الصورة الكبرى ( اعتبارات التطبيق - مراقبة البيئة الداخلية والخارجية).



## 12.1. المرحلة الأولى : جوهر العملية ( التخطيط للتخطيط - القيم - الرؤية - الرسالة )

تتكون المرحلة الأولى من نموذج التخطيط الإستراتيجي(فايفر) من الخطوات التالية :

12.1.1 الخطوة الأولى : التخطيط للتخطيط.

12.1.2 الخطوة الثانية : إعداد القيم.

12.1.3 الخطوة الثالثة : إعداد الرؤية.

12.1.4 الخطوة الرابعة : إعداد الرسالة.

## 12.1.1 : الخطوة الأولى : التخطيط للتخطيط

تعتبر هذه الخطوة هي الخطوة الرئيسية في عملية بناء الخطة الاستراتيجية، وهي عملية وضع خطة للتخطيط المراد القيام به في الجامعة ، وبشكل عام يمكن تحديد أهم مراحل هذه الخطوة في النقاط التالية:

- قيام مسؤول الجودة وتقييم الأداء بالجامعة بتقديم مقترح فريق التخطيط الاستراتيجي إلى رئاسة الجامعة.
- إصدار قرار تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي من رئيس الجامعة، يُسمى " فريق الخطة الإستراتيجية " برئاسة أحد قيادات الجامعة ، ويمكن الاستعانة ببعض الخبراء من خارج الجامعة.
- يمكن مخاطبة بعض الوزارات مثل وزارة التعليم العالي، والمالية، والتخطيط، ومطالبتهم بترشيح من يرونه مناسباً في عضوية فريق الخطة الإستراتيجية للجامعة، حيث من المفترض أن تقوم هذه الجهات بتقديم الدعم والمساندة للفريق.
- تحديد أعضاء الفريق وعددهم حسب تخصصاتهم.
- أن يكون بعض المشاركين في الفريق على دراية بالتخطيط ( يشرح للآخرين النموذج المراد تطبيقه).
- تقديم خطة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي. (ميثاق الفريق).
- توعية الفريق بالفكرة وشرحها بالتفصيل.
- تحديد مواعيد الاجتماعات.
- تحديد مدة عمل الفريق.
- تحديد مدة الخطة الإستراتيجية.
- اعتماد نموذج التخطيط ( فايفر )
- تحديد نوع المعلومات المطلوبة وطرق تجميعها.
- يقوم الفريق بتعبئة نموذج يسمى نموذج ميثاق المشروع " ملحق رقم 1 "

### أهم الوثائق المرجعية للخطة الاستراتيجية

من المفترض أن تستند الخطة الإستراتيجية إلى جملة من الوثائق المرجعية أهمها :-

← قانون التعليم رقم (18) لسنة 2010م .

← اللائحة رقم (501) لسنة 2010م بشأن تنظيم الجامعات.

← لائحة الجامعة.

← دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي.

← قرارات رئاسة الجامعة منذ التأسيس وحتى الآن.

← الممارسات الجيدة للجامعة منذ التأسيس وحتى الآن.

← أية وثيقة أخرى يرى فريق الخطة ضرورة الاستناد عليها.

### 12.1.2 : الخطوة الثانية : إعداد القيم

يقوم فريق الخطة بتحديد مجموعة من القيم المراد تأصيلها داخل الجامعة، ويقصد بالقيم هي مجموعة من المبادئ ذات قيمة عالية للجامعة.

#### منهجية صياغة القيم

1. في البداية يقوم فريق الخطة الاستراتيجية بتحديد الممارسات أو السلوكيات السلبية السائدة داخل الجامعة. (ملحق رقم 2)

مثال على ذلك، يوجد بالجامعة بعض الممارسات والسلوكيات السلبية التالية:

- مخرجات ضعيفة
- قيادة فردية
- بطء في الإجراءات
- أخطاء في تنفيذ العمليات.

2. بعد ذلك يقوم الفريق باستبدال تلك السلوكيات أو الممارسات بأخرى إيجابية.

مثال على ذلك ، باستبدال الممارسات السلبية السابقة بأخرى إيجابية:

- الجودة والتميز (تعريف كل قيمة، وتحديد آلية انعكاسها داخل الجامعة )
- روح الجماعة
- سرعة الإنجاز
- الاحترافية والمهنية

3. الخطوة الأخيرة يقوم الفريق بتحديد القيم المهمة التي يجب أن تتبناها الجامعة في الخطة الاستراتيجية. ( اطلاع رئاسة الجامعة أو مجلسها على القيم الموضوعه )

أمثلة عن القيم التي تتبناها الجامعة :

1. الجودة والتميز :

تقيس الجامعة أداءها من خلال مقاييس رفيعة المستوى تحترم الطموحات الكبيرة والسعي وراء التميز من خلال التزامنا بأرقى المقاييس الفكرية في التعليم والتعلم والابتكار.

2. القيادة والعمل بروح الفريق :

تلتزم الجامعة التزاما راسخا بتعزيز الأدوار القيادية الفردية والمؤسسية التي تدفع عجلة التنمية الاجتماعية مع إيماننا العميق بالاحترافية والمسؤولية والإبداع بروح الفريق الواحد.

3. الشفافية :

تتمثل في وضوح الإجراءات داخل الجامعة وبين الجامعة والمتعاملين معها.

4. الشراكة والتعاون :

تسعى الجامعة إلى إقامة الشراكات البناءة مع أي طرف تستفيد الجامعة من التعامل معه وتقيدته، كما تعمل الجامعة على التعاون مع الجامعات والمراكز البحثية والهيئات المحلية والدولية التي يمثل التعاون معها نقلة نوعية للجامعة ويعزز مكانتها.

### 12.1.3 : الخطوة الثالثة : بناء الرؤية

بعد الانتهاء من عملية إعداد قيم الجامعة يقوم الفريق بعملية بناء رؤية الجامعة، والتي يتوجب مراعاة ربطها بالقيم السابقة، ويقصد بالرؤية التطلع أو الطموح لما يجب أن يكون عليه حال المؤسسة في المستقبل، وأكثر المعاني اتساعاً للرؤية: بيان تعبر فيه المؤسسة عن نظرتها للمستقبل في شكل تصورات، وتوجهات، وطموحات، وكيف تريد أن ترى مكانتها والفئات الذين تخدمهم في المستقبل؟

كما يمكن تحديد عدد من المعايير الواجب توافرها في الرؤية أهمها: ( مالك، وآخرون، : 2010 : ص11):

1. أن تهدف للنمو.

2. أن تكون واقعية ومرنة.

3. أن تكون قابلة للقياس.



4. يمكن أن تكون محددة بزمن.
5. أن تكون مركزة وواضحة.
6. أن تتميز بالسهولة اللغوية.
7. تحديد الشريحة المستهدفة.
8. أن تكون طموحة تشير إلى التميز والإبداع والتنافس.
9. أن تكون مرتبطة بالقيم.

### مثال عن الرؤية

الريادة العالمية والتميز في بناء مجتمع المعرفة. (ملحق رقم 3)

جامعة XX	
مختصرة	جامعة عالمية
المجال	المعرفة
الجمهور	المجتمع
طموحة	ريادة وتميز

### 12.1.4 : الخطوة الرابعة إعداد الرسالة

يقوم فريق الخطة خلال هذه الخطوة بعملية إعداد رسالة الجامعة، حيث يتوجب على الفريق التأكد من عملية الربط ما بين الرؤية والرسالة في عملية البناء، ويقصد بالرسالة وصف الطرق التي تؤدي إلى وصول الجامعة لرؤيتها والمهام المناطة بها، والخدمات التي تقدمها، وتحقيق أهدافها، كما أن الرسالة بيان يوضح السبب في إنشائها ولتسهيل عملية صياغة الرسالة على فريق الخطة، يتوجب على الفريق الإجابة على عدد من التساؤلات وهي:

1. ما هي الخدمات التي تقدمها الجامعة؟
  2. من هم الأشخاص المستفيدون من الخدمة المقدمة من الجامعة؟
  3. ما هي أسباب وجود الجامعة؟
  4. لماذا يجب أن تبقى "وتستمر" الجامعة؟
- بعد ذلك يقوم الفريق بعملية جمع الإجابات في جملة واحدة معبرة لتكون بذلك رسالة الجامعة.

مثال عن الرسالة :

تقديم تعليم مميز، وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع وتسهم في بناء اقتصاد المعرفة من خلال إيجاد بيئة محفزة للتعليم والإبداع الفكري والتوظيف الأمثل للتقنية والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة. (ملحق رقم 4)

جامعة XX	
ماذا ؟ المجالات	تقديم تعليم مميز
من ؟ الفئة المستهدفة	المجتمع
كيف ؟ أسلوب العمل	بيئة محفزة للتعليم والإبداع
لماذا ؟ ينبغي أن تبقى	بناء اقتصاد المعرفة

## 12.2. المرحلة الثانية : نموذج العمل الاستراتيجي ( المجالات -الغايات -المؤشرات -دراسة الواقع -تحليل

### الفجوات)

وخلال هذه المرحلة يقوم فريق الخطة الاستراتيجية بالجامعة بتحديد الخطوات التالية :

12.2.1 مجالات عمل الجامعة.

12.2.3الغايات الاستراتيجية للجامعة.

12.2.3مؤشرات أداء الغايات.

12.2.4دراسة الواقع.

12.2.5 تحليل الفجوات.

### 12.2.1 : الخطوة الأولى : تحديد مجالات عمل الجامعة

يقوم فريق الخطة بتنفيذ الخطوة الأولى من مرحلة إعداد نموذج العمل الاستراتيجي، وتتمثل هذه الخطوة في تحديد المجالات الرئيسية المراد التركيز عليها في الخطة، وهي مجالات عمل الجامعة خلال المدة المقررة للخطة.

## نموذج العمل الاستراتيجي

المجالات

المجالات الرئيسية المراد التركيز عليها في الخطة

مجالات اهداف مؤسسات التعليم العالي

الابداع	المنافسة والحدثة	خدمة المجتمع	البحث العلمي	التدريس
---------	------------------	--------------	--------------	---------

مثال عن : مجالات الخطة الاستراتيجية

فمثلاً يقوم الفريق بتحديد المجالات التالية في الجامعة وهي : (ملحق رقم 4)

1. الجودة والتميز في التعليم.
2. التعلم الذاتي.
3. خدمات الدعم التعليمية.
4. تطوير وتحسين المختبرات والمعامل والورش.
5. الكوادر البشرية العاملة وتشمل أعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة، والموظفين
6. بناء وتطوير نظم المعلومات.
7. تطوير البرامج التعليمية
8. البحث العلمي.
9. خدمة المجتمع.
10. ضمان المرتبة عالمية.



- أن تكون قابلة للتحقيق.
- أن تكون مرتبطة بإطار زمني محدد.

### مثال عن الهدف الاستراتيجي:

1. تقديم برامج تعليمية ذات جودة عالمية.

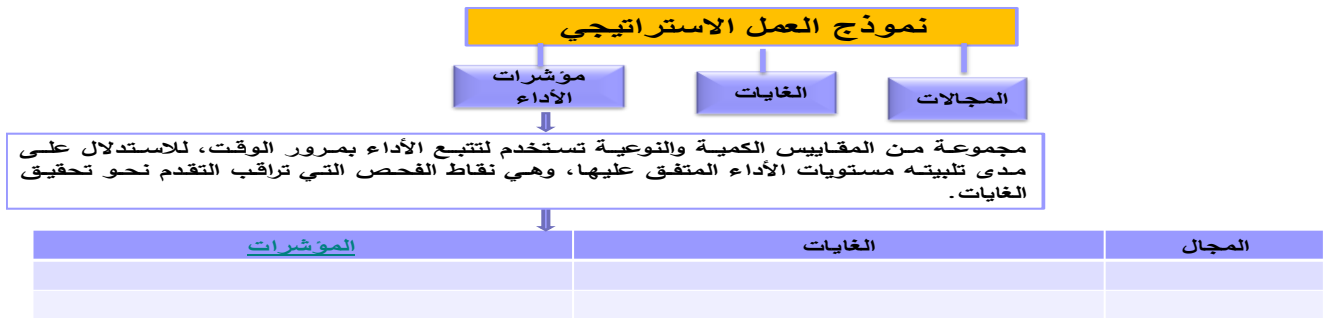
سنقدم برامج تعليمية ذات جودة من خلال تبني معايير عالمية للجودة والاعتماد، حيث سنطور البرامج الموجودة مركزين على مخرجات التعلم المستهدفة لمبين حاجات السوق، كما سنشجع عمليات الابتكار والإبداع لدى الطلبة معززين طموحاتهم باستراتيجيات تعليم وتعلم حديثة.

### أهداف فرعية:

1. تطوير البرامج التعليمية وفقا لمعايير الجودة والاعتماد العالمية.
2. تطوير البرامج التعليمية بما يتواءم واحتياجات سوق العمل.
3. تطوير المقررات الدراسية بشكل دوري ومستمر.

### 12. 2.3: الخطوة الثالثة : تحديد مؤشرات الأداء:

يقوم فريق الخطة الاستراتيجية خلال هذه الخطوة بتحديد مؤشرات الأداء لكل من الغايات التي تم وضعها في الخطوة السابقة، والمقصود بالمؤشرات هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت، وهي نقاط فحص تراقب التقدم نحو تحقيق الأهداف. (ملحق رقم 5)



مثال :

خلال المرحلة السابقة تم تحديد غاية أو هدف استراتيجي وهو : ضمان مرتبة عالمية للجامعة، ومن ثم هناك حاجة إلى وجود أهداف فرعية لتحقيق هذا الهدف، كونه هدفًا طموحًا جدًا يحتاج إلى وجود أهداف فرعية، ومن ثم يقوم فريق الخطة بتحديد مؤشرات تحقيق هذا الهدف.

مثال آخر عن الهدف الاستراتيجي :

#### 1. ضمان مرتبة عالمية للجامعة

سنتجه نحو العالمية صاعدين في سلم التصنيفات، متدرجين في صعوده، سنرسل سفراء المعرفة إلى المحافل العلمية العالمية، سنقيم علاقات شراكة وتعاون مع الجامعات والمؤسسات العالمية في الجودة والاعتماد، و التعليم والبحث العلمي.

أهداف فرعية

1. تحسين تصنيف الجامعة عالمياً.
2. اعتماد البرامج التعليمية من هيئات الاعتماد الدولية.
3. ربط البرامج التعليمية مع نظيراتها من الجامعات العالمية.

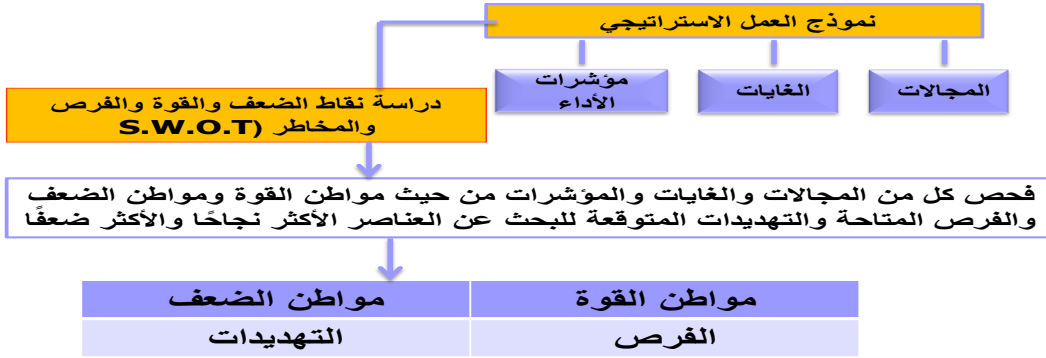
مؤشرات الأداء

1. معدل صعود الجامعة في سلم التصنيفات العالمية.
2. عدد البحوث المنشورة في المجالات العلمية العالمية المحكمة.
3. عدد البرامج المقدمة للاعتماد لهيئات الاعتماد الدولية.
4. عدد البرامج المرتبطة مع برامج في جامعات عالمية.

#### 2.4. 12: الخطوة الرابعة : القيام بدراسة الواقع من خلال نموذج S.O.W.T

خلال هذه المرحلة يقوم فريق الخطة بعملية مراجعة وفحص كل من المجالات والغايات والمؤشرات وذلك من خلال تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات المتوقعة وذلك بغية التأكد من تحقيقها إضافة إلى تحديد العناصر الأكثر نجاحاً والأكثر ضعفاً. (ملحق رقم 6)

## دراسة الواقع S.O.W.T



مثال:

عند دراسة هدف: التنظيم الإداري بالجامعة وفقًا لمعايير الجودة الشاملة

يتم تحديد مواطن القوة التي تسهم في تحقيق الهدف، إضافة إلى تحديد مواطن الضعف التي تعرقل تحقيقه، كما يتم تحديد المواطن التي ربما تشكل تهديدًا في الوصول إلى الهدف، إضافة إلى تحديد الفرص المتاحة التي ربما تسهم أيضًا في نجاح الهدف، وذلك بحسب ما هو مبين في الجدول التالي:

## دراسة الواقع

مثال: التنظيم الإداري بالجامعة وفقًا لمعايير الجودة الشاملة

<p>مواطن الضعف</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ضعف الاهتمام باستخدام وتوظيف وإدخال التقنية في مجريات العمليات الإدارية.</li> <li>■ عدم وجود دليل إجراءات إدارية.</li> <li>■ عدم وجود توصيف وظيفي واضح معتمد.</li> </ul>	<p>مواطن القوة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ وعود مباني إدارية وتجهيزات جيدة.</li> <li>■ الكادر الإداري غير مثقل بالعناصر البشرية.</li> <li>■ وجود قسمي الإدارة والحاسوب وهما من الأقسام المتميزة.</li> </ul>
<p>الفرص المتاحة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود بند في الميزانية لتدريب وتأهيل الموظفين.</li> </ul>	<p>التهديدات المتوقعة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم موافقة وزارة التعليم العالي على اعتماد الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي.</li> </ul>

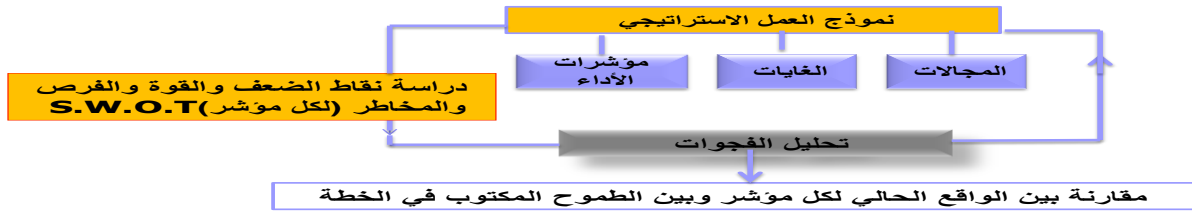
وهكذا يقوم الفريق بعملية مراجعة وفحص كل المجالات والغايات والمؤشرات التي تم تحديدها خلال الخطوات السابقة، وذلك بغية التأكد من تحقيقها، حيث تعتبر هذه الخطوة هي أشبه بعملية غربلة للخطوات السابقة والتأكد من اتساقها مع البيئة الداخلية للجامعة إضافة إلى مراعاتها للبيئة الخارجية المحيطة بالجامعة.

## **2.5.12: الخطوة الخامسة : القيام بتحليل الفجوات**

بعد قيام الفريق بعملية دراسة الواقع من خلال التحليل البيئية الداخلية والخارجية للجامعة، يقوم الفريق بالانتقال إلى الخطوة التالية، وهي عملية تحليل الفجوات، وتهدف هذه العملية إلى التأكد مرة أخرى من المؤشرات الموضوعية في الخطة، من خلال مقارنة الوضع الحالي لكل مؤشر وبين الأهداف الموجودة في الخطة.

وهذه الخطوة تعتبر من أهم مميزات نموذج "فايفر" حيث يقوم النموذج بعملية غربلة ثانية للمجالات والأهداف والمؤشرات والتأكد من أن ما تم كتابته في الخطة يمكن تحقيقه في أرض الواقع، حيث تهدف هذه الخطوة وهي تحليل الفجوات إلى تصفير الفجوات ما بين الواقع الحالي للجامعة والطموحات الموضوعية في الخطة، حيث يتم خلال هذه المرحلة تحويل نتائج دراسة الواقع S.O.W.T إلى أهداف في الخطة الاستراتيجية. (ملحق رقم 7)

## **تحليل الفجوات**



### **مثال : تحليل الفجوات**

أول خطوة هي التعرف على حجم الفجوة ، ويمكننا هذا الجدول من التعرف على حجم الفجوة.



الغاية	المؤشر ( المرغوب )	الواقع ( الأداء الحالي)	الفجوة
تنظيم إداري وفقاً لمعايير الجودة الشاملة	% 50	% 10	% 40

وبناء على هذا الجدول يقوم فريق التخطيط بعمل مقارنة بين المؤشر المرغوب فيه الواقع الحالي بحيث يصل إلى مؤشر يناسب طموح الخطة لكن يجب الأخذ بالاعتبار بأن يكون المؤشر المقترح صعباً ولكن يمكن تحقيقه

إذا أراد الفريق تحليل الفجوة بشكل دقيق وتفصيلي أكثر حتى يتم تقليل الفجوة بشكل أكثر دقة ، فيجب أن يتم تحويل نتائج دراسة الواقع SWOT إلى أهداف لمعرفة هل بالإمكان تحقيق تلك الأهداف

وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد النسبة المناسبة كمؤشر أداء للغاية المراد تحديد مؤشرها بشكل دقيق.

الأهداف	دراسة الواقع
أهداف الاستفادة من مواطن القوة • يضع قسمي الإدارة والحاسوب برامج تدريبية لموظفي الجامعة.	مواطن القوة • قسم الإدارة والحاسوب من الأقسام المتميزة.
أهداف التغلب على مواطن الضعف • العمل على إعداد دليل للإجراءات الإدارية .	مواطن الضعف • عدم وجود دليل إجراءات إدارية .
أهداف التقليل المخاطر المتوقعة • مخاطبة الوزارة بضرورة اعتماد الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي	المخاطر المتوقعة • عدم موافقة وزارة التعليم العالي على اعتماد الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي .
أهداف الاستفادة من الفرص المتاحة • إيفاد الموظفين المتميزين في دورات الداخلية إلى دورات تدريبية خارجية	الفرص المتاحة • وجود بند في الميزانية لتدريب وتأهيل الموظفين.

وبناء على التحليل السابق سيكون أمام فريق الخطة الاستراتيجية اتخاذ قرار بناء على أحد الاحتمالات التالية :

1- طموح جداً لكن ممكن إنجازه. ( أثبتته)

2- صغير جداً وممكن إنجازه بسهولة ( ارفعه)

3- كبير جداً والفجوة كبيرة وغير واقعية ( اقل).

بعد القيام بعملية تحليل الفجوات سيكون الفريق قد أنهى المرحلة الثانية من مراحل تطبيق نموذج "فايفر"، وهي مرحلة نموذج العمل الاستراتيجي وسيكون أمامه القيام بالمرحلة الثالثة ، حيث من المفترض أن يكون الفريق خلال هذه المرحلة قد حدد مجالات العمل التي ترغب الجامعة القيام بها، إضافة إلى تحديد الأهداف أو الغايات الاستراتيجية للجامعة، وأخيراً

تحديد مؤشرات الأداء، وربما ينبثق عن الأهداف الاستراتيجية أهداف فرعية يكون لها أيضاً مؤشرات أداء مطلوبة، ولتسهيل هذه المرحلة ربما يقوم الفريق بإعداد جدول يتضمن العناصر السابقة ليسهل عملية تحديد تلك العناصر، كما ربما يتم إضافة مبادرة بحيث تضيء نوع من التحدي في تحقيق الأهداف. (ملحق رقم 8)

مثال : الجدول التالي يوضح آليات نموذج العمل الاستراتيجي:

### المجال / البحث العلمي

### الغاية / تشجيع البحث العلمي في مجالات المعرفة المتنوعة

التكلفة المالية	الإطار الزمني						المبادرة
	2021	2020	2019	2018	2017	2016	
10.000.000 دل.	..... ◀						<ul style="list-style-type: none"> <li>• جائزة أفضل كتاب جامعي</li> <li>• جائزة أفضل بحث علمي</li> </ul>
المتطلبات وأوجه الترابط (الموافقات) قرار من رئيس الجامعة - قرار من وكيل الجامعة للشؤون العلمية	من تم استشارتهم بخصوص المبادرة إدارة البحث العلمي بالجامعة - بعض الخبراء - إدارة المطبوعات						من تم إعلامهم بالمبادرة عمداء الكليات - رؤساء الأقسام أعضاء هيئة التدريس
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قيام الجامعة بطباعة 600 كتاب جامعي</li> <li>• نشر 300 بحث علمي في المجلات العالمية المحكمة</li> </ul>						مؤشرات الأداء ( من الأفضل تكون على هيئة أرقام أو نسب مئوية) الانجاز
	ورش عمل - دورات تدريبية - جائزة أفضل كتاب جامعي - جائزة أفضل بحث علمي - معايير الكتاب الجامعي - قوائم بالموضوعات المطلوبة الكليات - أعضاء هيئة التدريس						الأطراف المعنية
	رئيس الجامعة - وكيل الجامعة للشؤون العلمية - فرق العمل - أعضاء هيئة التدريس .						المسؤولية من الإدارة العليا
	إن هذه الخطة قابلة للتطوير والمراجعة الدورية.						المسؤول عن التنفيذ
							ملاحظة
							65

### 12.3 المرحلة الثالثة : الخطة التشغيلية ( الخطط العملية - الخطط البديلة - التنفيذ)

سيقوم الفريق خلال هذه المرحلة بعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال خطة تشغيلية وهي عبرة عن خطة تفصيلية لتحقيق المؤشرات، وهي أيضاً عملية تنفيذ مؤشرات الخطة الاستراتيجية خلال عام، حيث سيتم توزيع مؤشرات الأداء الموضوعة سابقاً في جدول يُبين آليات تنفيذ ذلك المؤشر.

ولتوضيح ماهية الخطة التشغيلية سيتم وضع مقارنة ما بين الخطة الإستراتيجية، والخطة والتشغيلية، كما هو مبين في الجدول التالي:

ر.م	الخطة الاستراتيجية	الخطة التشغيلية
1	تستشرف المستقبل	تركز على الحاضر
2	خطة طويلة المدى	خطة قصيرة المدى

3	تحتاج إلى أعمال الفكر في القضايا	تبحث في طرق التنفيذ
4	تقتحم مجالات جديدة	تتشغل في وضع حلول لمشاكل
5	تفكر بالجديد والإبداع	تفكر بتطوير العمل القديم
6	تنسجم بالفعالية (عينها على تحقيق الهدف)	تدور في فلك اللوائح (عينها على الوسيلة)
7	التركيز على اختصار الإجراءات	التركز على تسلسل الإجراءات

وبشكل عام تنقسم هذه المرحلة إلى ثلاث خطوات رئيسية، وهي :

12.3.1 الخطوة الأولى : الخطط العملية.

12.3.2 الخطوة الثانية : الخطط البديلة.

12.3.3 الخطوة الثالثة : التنفيذ.

### **12.3.1: الخطوة الأولى : الخطط العملية**

ويقصد بالخطط العملية هي الخطط التفصيلية لتحقيق المؤشرات، حيث يقوم فريق الخطة خلال هذه الخطوة بالإجابة على التساؤلات الموجودة في الجدول التالي :

ر. م	التساؤل	التفسير
1	من ؟	مسؤولية التنفيذ
2	أين ؟	آليات تنفيذ البرامج والأنشطة
3	كم ؟	التكلفة التنفيذ
4	متى؟	الفترة الزمنية المقررة للتنفيذ
5	كيف؟	مؤشرات النجاح

ولتوضيح ذلك بشكل أكثر سيتم وضع المؤشرات في الجدول التالي: (ملحق رقم 9)

يتم توزيع مؤشرات الأداء في جدول الأهداف فكل مؤشر يوضع في جدول خاص به

مؤشرات :

المجال

الغاية

التكلفة	مؤشرات النجاح	الفترة الزمنية		المسئول عن التنفيذ	آليات تنفيذ الأنشطة	البرامج والأنشطة التفصيلية
		نهاية التنفيذ	بداية التنفيذ			

مثال

يقوم الفريق بوضع الخطط العملية التي يتم من خلالها تحقيق مؤشر حصول إدارة الجامعة على الايزو 9001 مع حلول 2021م، حيث يتم كتابة المجال والغاية التابع لهما المؤشر، كما هو مبين في الجدول التالي:

ويتم توزيع الجداول على كل إدارات الجامعة والكليات ويتم كتابته الأفكار والاقتراحات في هذا الجدول .

المؤشرات : الحصول إدارة الجامعة على الايزو 9001 مع حلول عام 2021.

المجال : الإدارة الجامعية

الغاية: أن يكون التنظيم إدارياً جامعياً وفقاً لمعايير الجودة الشاملة

التكلفة	مؤشرات النجاح	الفترة الزمنية		المسئول عن التنفيذ	آليات تنفيذ الأنشطة	البرامج والأنشطة التفصيلية
		نهاية التنفيذ	بداية التنفيذ			
10.000 دل	الحصول على شهادات المشاركة : تقرير من الجبهة المتقدمة	16.7.1	16.6.1	وكيل الجامعة للشؤون الإدارية والمالية ، قسم الإدارة	تسيق مع قسم الإدارة بيطية الاقتصاد	عقد دورات تدريبية لموظفي الجامعة عن إدارة الجودة الشاملة
5.000 دل	وثيقة دليل الإجراءات الإدارية والمالية	16.10.1	16.6.1	قرار من وكيل الجامعة للشؤون الإدارية والمالية : فريق العمل المعطف	تشكيل فريق عمل، محاضرات اجتماعات ، الاطلاع على الأنبيات ذات العلاقة	العمل على إعداد دليل للإجراءات الإدارية .

69

في المثال السابق يتم التنسيق ما بين إدارات الجامعة والكليات على البرامج والأنشطة المراد تنفيذها خلال عام واحد والتي ستؤدي إلى حصول إدارة الجامعة على الأيزو 9001 مع حلول العام 2021م.

### مثال آخر:

تحقيق المؤشر : طباعة 600 كتاب جامعي مع حلول العام 2021م، كما هو مبين في الجدول التالي:

ويتم توزيع الجداول على كل إدارات الجامعة والكليات ويتم كتابه الأفكار والاقتراحات في هذا الجدول .

المؤشرات : قيام الجامعة بطباعة 600 كتاب جامعي مع حلول عام 2021

المجال : البحث العلمي

الغاية: تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر الكتب الجامعية

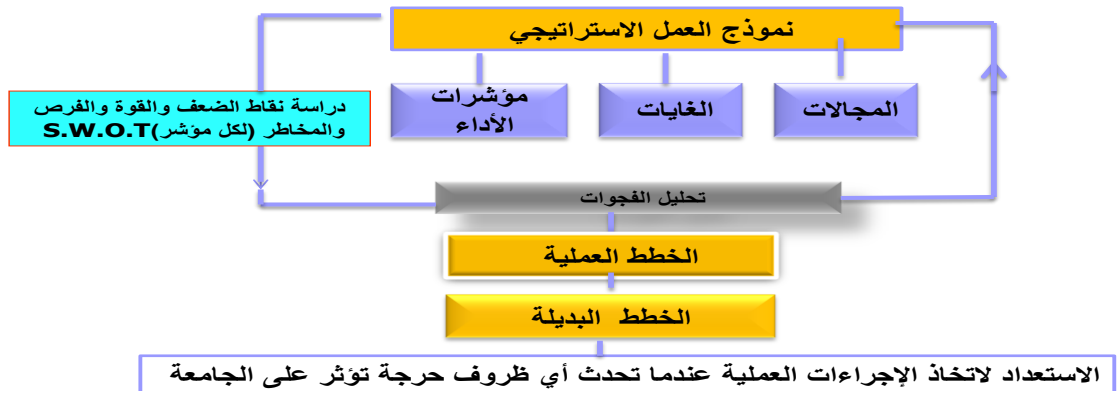
التكلفة	مؤشرات النجاح	الفترة الزمنية		المسئول عن التنفيذ	آليات تنفيذ الأنشطة	البرامج والأنشطة التفصيلية
		نهاية التنفيذ	بداية التنفيذ			
20.000 د.ل	تقارير الورش والمحاضرات ونتائج استبيانات التقييم	يتم عدد 10 برامج في كل فصل دراسي		قرارات من السيد وكيل الجامعة للشؤون العلمية	ورش عمل ، محاضرات توعوية ،	عقد عدد 20 برنامج من البرامج توعوية حول أهمية الكتاب الجامعي
5.000 د.ل	وثيقة المعايير	2-30-2017	1-1-2017	قرار من وكيل الجامعة للشؤون العلمية	فريق عمل	وضع أسس ومعايير محددة ومعلنة عن آليات تنفيذ الكتاب الجامعي
3.000 د.ل	وثيقة الجائزة	3-1-2017	1-1-2017	قرار من وكيل الجامعة للشؤون العلمية	فريق عمل	وضع جائزة أفضل كتاب جامعي لكل العلوم ، الإنسانية والتطبيقية والطبية والأساسية
5.000 د.ل	وثيقة بقرانم الموضوعات	1-30-2017	1-1-2017	قرار من وكيل الجامعة للشؤون العلمية.	فريق عمل	نشر قوائم بالموضوعات المراد الكتابة فيها
18.000	طباعة ونشر عدد 6 كتب	12-31-2017	1-1-2017	أعضاء هيئة التدريس	تعينة نماذج تنفيذ الكتاب الجامعي	قيام كل كلية بنشر عدد 6 كتب خلال كل سنة

كما يتوجب على فريق الخطة الاستراتيجية خلال هذه الخطوة القيام بالتالي :

1. جمع نماذج الخطط العملية من الكليات والإدارات الرئيسية.
2. دراسة الاقتراحات والأفكار المكتوبة في الجداول
3. التنسيق بين الأفكار والاقتراحات ( إذا لزم الأمر التغيير ثم التغيير )
4. اختيار أفضل الأفكار والممارسات ووضعها في خطة العمل ( الخطة التشغيلية)

### 12.3.2: الخطوة الثانية : القيام بوضع الخطة البديلة

بعد الانتهاء من إعداد الخطط العملية يقوم فريق الخطة الاستراتيجية بوضع الخطط البديلة، ويقصد بذلك الاستعداد لاتخاذ الإجراءات العملية عندما تحدث ظروف حرجة أو طارئة تؤثر على الجامعة.



ولتسهيل عملية وضع الخطط البديلة يتم وضع المصفوفة التالية :

1. احتمال قوى وتأثير كبير.
2. احتمال قوى وتأثير بسيط.
3. احتمال ضعيف وتأثير كبير.
4. احتمال ضعيف وتأثير بسيط.

## الخطة البديلة

احتمال		
ضعيف	قوى	
إيقاف التعاقد مع المتعاونين من أعضاء هيئة تدريس	اتقطاع الكهرباء	كبير
تغيير عمداء الكليات	انقصال بعض الفروع عن الجامعة	يسيط

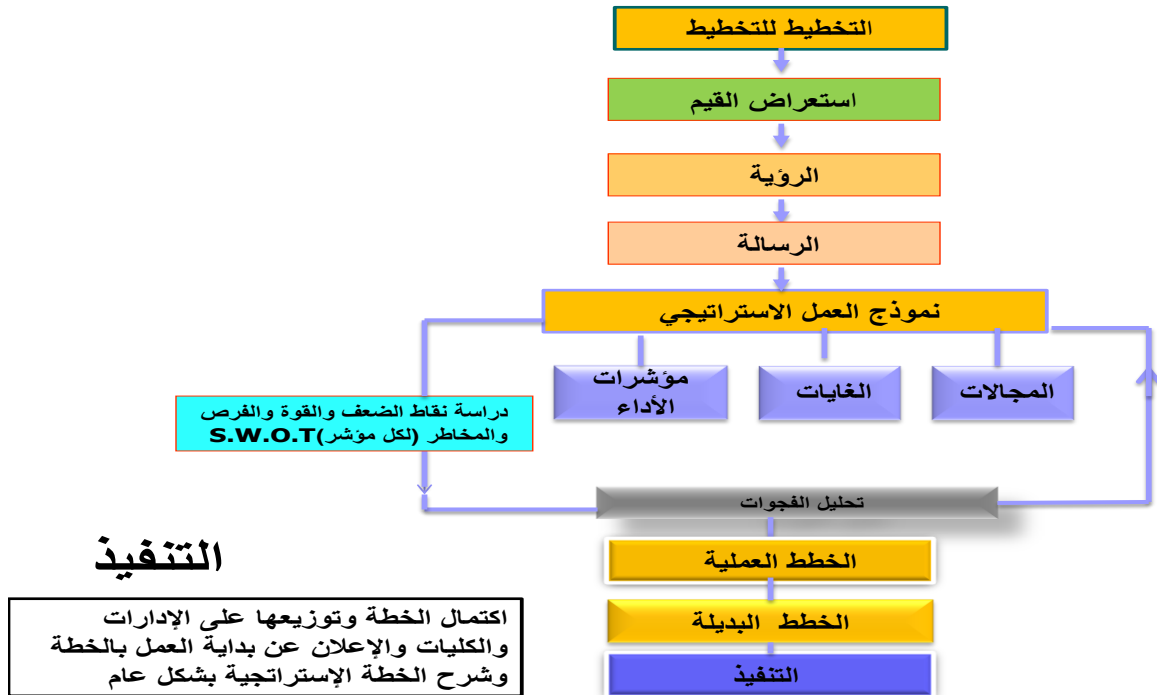
كيفية التعامل مع المصفوفة السابقة :

1. تحديد أهم المخاطر .
2. الاحتمال القوي وتأثيره كبير لا يعمل خطة بديلة إنما يتوجب على الفريق أن يضعه من ضمن الخطة الرئيسية.
3. الاحتمال الضعيف والتأثير القوي يقوم الفريق بوضع خطة بديلة.
4. إذا كان لدى الفريق الوقت يمكنه عمل خطة بديلة للاحتمال القوي والتأثير البسيط.
5. أما الاحتمال الضعيف والتأثير البسيط يجب على الفريق أن لا يضيع وقته في التفكير به.

### 12.3.3: الخطوة الثالثة: آليات التنفيذ

بعد الانتهاء من وضع الخطط البديلة يقوم الفريق بوضع آليات التنفيذ، وهي الخطوة الأخيرة من المرحلة الثالثة من الخطط التشغيلية، وهي تعني اكتمال الخطة وتوزيعها على الإدارات والكليات والإعلان عن بداية العمل بالخطة وشرح الخطة الإستراتيجية بشكل عام، حيث يوجد عدد من النماذج يمكن للجامعة الاستعانة بها فيما يتعلق بآليات التنفيذ (ملحق

رقم 8)



المسائل التي تواجه الجامعة أثناء التنفيذ :

- المقصود بعملية التنفيذ هو تنفيذ البنية الهيكلية.
- على الجامعة كي تنجح في تطبيق استراتيجياتها أن تضع بنية هيكلية محددة لتطبيقها، والمقصود بالبنية هنا النموذج الذي ترتب بموجبه الجامعة كفايات العاملين لديها وأنشطتهم بحيث تستفيد إلى الحد الأقصى من مواهبهم ومهاراتهم ضمن مجموعات منظمة لأداء مهام معينة من أجل تحقيق الأهداف والغايات.
- على الجامعة اختيار البنية الهيكلية المناسبة من أجل تنفيذ الخطة على الوجه الأمثل.
- ربما يفقد البعض وظائفهم، وربما يعاد تنظيم وترتيب إدارات أو أقسام، أو حتى ربما يتم إلغاء بعضها، وربما تعاد هندسة البرامج الدراسية أو تلغى بعضها بشكل بطيء، وربما تصبح الأساليب التي يعمل بها الأفراد داخل الجامعة مختلفة تماما.



## 12.4. المرحلة الرابعة الصورة الكبرى ( مراقبة البيئة الداخلية والخارجية - اعتبارات التطبيق).

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة من مراحل تطبيق نموذج "فايفر"، حيث تنقسم هذه المرحلة إلى قسمين هما:

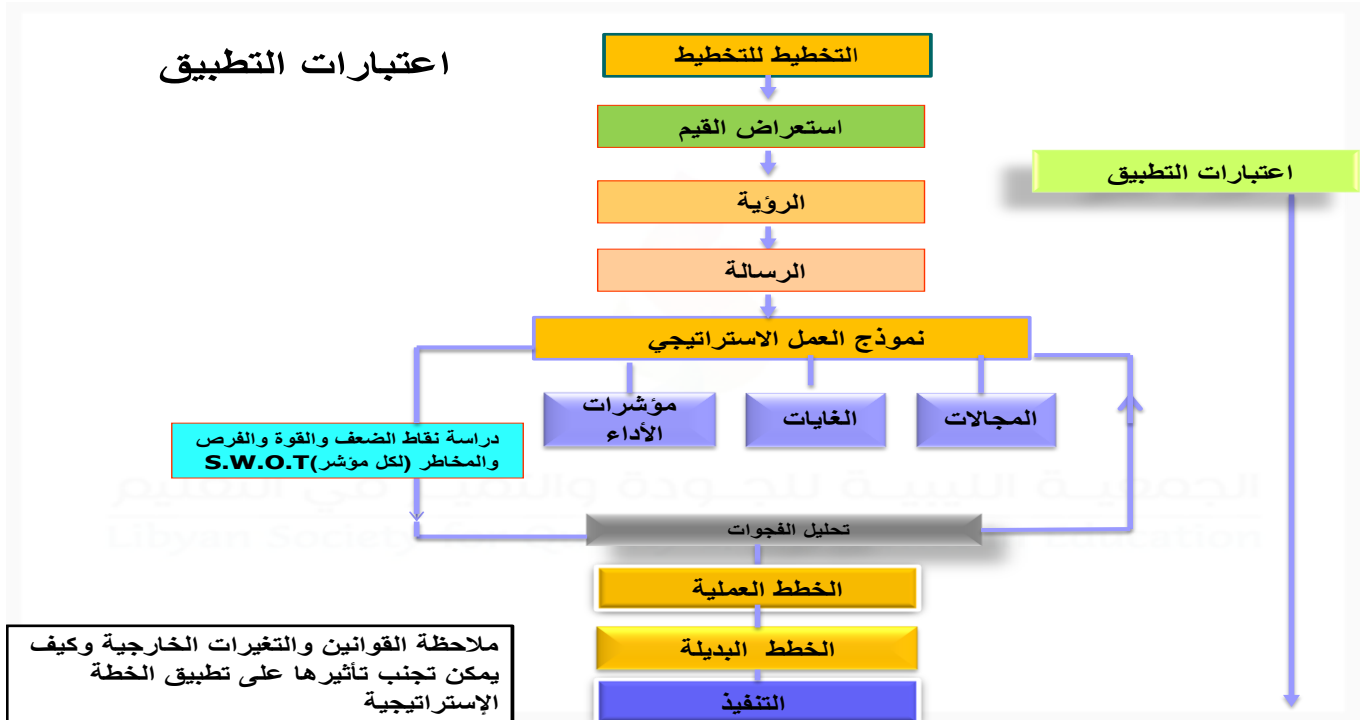
12.4.1 الخطوة الأولى : اعتبارات التطبيق.

12.4.2 الخطوة الثانية : مراقبة البيئة الداخلية والخارجية.

### 12.4.1 الخطوة الأولى : اعتبارات التطبيق

يقوم فريق الخطة خلال هذه المرحلة بمتابعة وملاحظة التغيرات الخارجية من قوانين وغيرها، والبحث عن الطرائق التي من خلالها تمكن الجامعة من تجنب تأثير تلك التغيرات على تطبيق الخطة.

بالتالي يمكن تعريف تطبيق الخطة بأنها إجراءات تتخذها الجامعة لوضع خطتها الخاصة بتحديد موقعها موضع التنفيذ إما بتغيير رسالتها أو تغيير بيئتها أو تغيير مواردها وقدراتها وعملياتها الداخلية، كما يُشير إلى كونه يشكل جسر طبيعياً قائماً بين التطوير المؤسسي للجامعة وتطبيق الخطة الاستراتيجية.



## آليات تطبيق الخطة:

في الحقيقة توجد عدة آليات تسهم في فاعلية تطبيق الخطة أهمها:

1. التطبيق من خلال المشاركة.
2. استخدام القوة في تطبيق الخطة الاستراتيجية.
3. استخدام الأهداف وأبرز مؤشرات الأداء لتحقيق التغيير الإستراتيجي.
4. اعتماد نظام المكافآت لتحقيق التغيير الاستراتيجي.
5. استخدام أسلوب تطوير أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتحقيق التغيير الاستراتيجي.
6. دور الثقافة في تحقيق التغيير الاستراتيجي.

### 1. التطبيق من خلال المشاركة

- أهمية التخطيط في المجال الأكاديمي يتم ضمن بيئة تشاركية تتماشى مع التقاليد الجامعية والمشاركة تعني أن كل من يتأثر بهذه العملية منخرط أيضاً في عملية اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى قرار نهائي.
- في المجال الأكاديمي نجد أن مصطلح الكلية أو الجامعة يتضمن روح الزمالة والجماعة كما يشير إلى بيئة تعاونية إيجابية تولد فيها المعرفة ويجري تحليلها ونشرها لهذا يخطر في بال المرء حين يتحدث عن التخطيط الاستراتيجي ناهيك عن تطبيق الخطة الاستراتيجية أن شيوع بيئة تشاركية أمر طبيعي وعادي لكن واقع الحال ليس كذلك لسوء الحظ.
- إن الجانب السلوكي لعملية التخطيط الاستراتيجي هو الذي يفسر الأسباب وراء نجاح أي عملية تخطيطية أو فشلها.
- وبشكل عام فإن المشاركة في الجامعة هي التي تجعل عمليات تسيير الأمور الأكاديمية والإدارية في الجامعة ناجحة.

### 2. التطبيق باستخدام القوة في تطبيق الخطة الاستراتيجية.

### 3. التطبيق باستخدام الأهداف وأبرز مؤشرات الأداء لتحقيق التغيير الإستراتيجي.

- يتطلب من كل مسؤول عن تطبيق الخطة أن يعلن أنها قد اكتملت وأنه ملتزم بالعمل على التوصل إلى الأهداف التي رسمتها وحددتها الخطة.

4. التطبيق باعتماد نظام المكافآت لتحقيق التغيير الاستراتيجي.

- لا بد من الاقرار بأن الأفراد المعنيين سيتجاوبون بطريقة أفضل مع عملية التخطيط إذا اعتقدوا أنهم سيستفيدون منها بمعنى أن التغيير سيحقق المكاسب.

5. التطبيق باستخدام أسلوب تطوير أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتحقيق التغيير الاستراتيجي.

6. التطبيق من خلال دور الثقافة في تحقيق التغيير الاستراتيجي.

- الثقافة هي نمط التصرفات التي يبديها الأفراد في قيامهم بالعمليات المركزية للجامعة، وهذا النمط من التصرفات يصف المواقف والدوافع والميول التي يمثلها الأفراد في جميع كليات الجامعة أثناء قيامهم بوظائفهم، وإن لم يتم المخططون بفعل شيء لعلاج تأثير تحدي الثقافة؛ فقد يجدون النحل الكامل للثقافة الراسخة والمتينة وقد أصبح عقبة هائلة أمام التغيير.

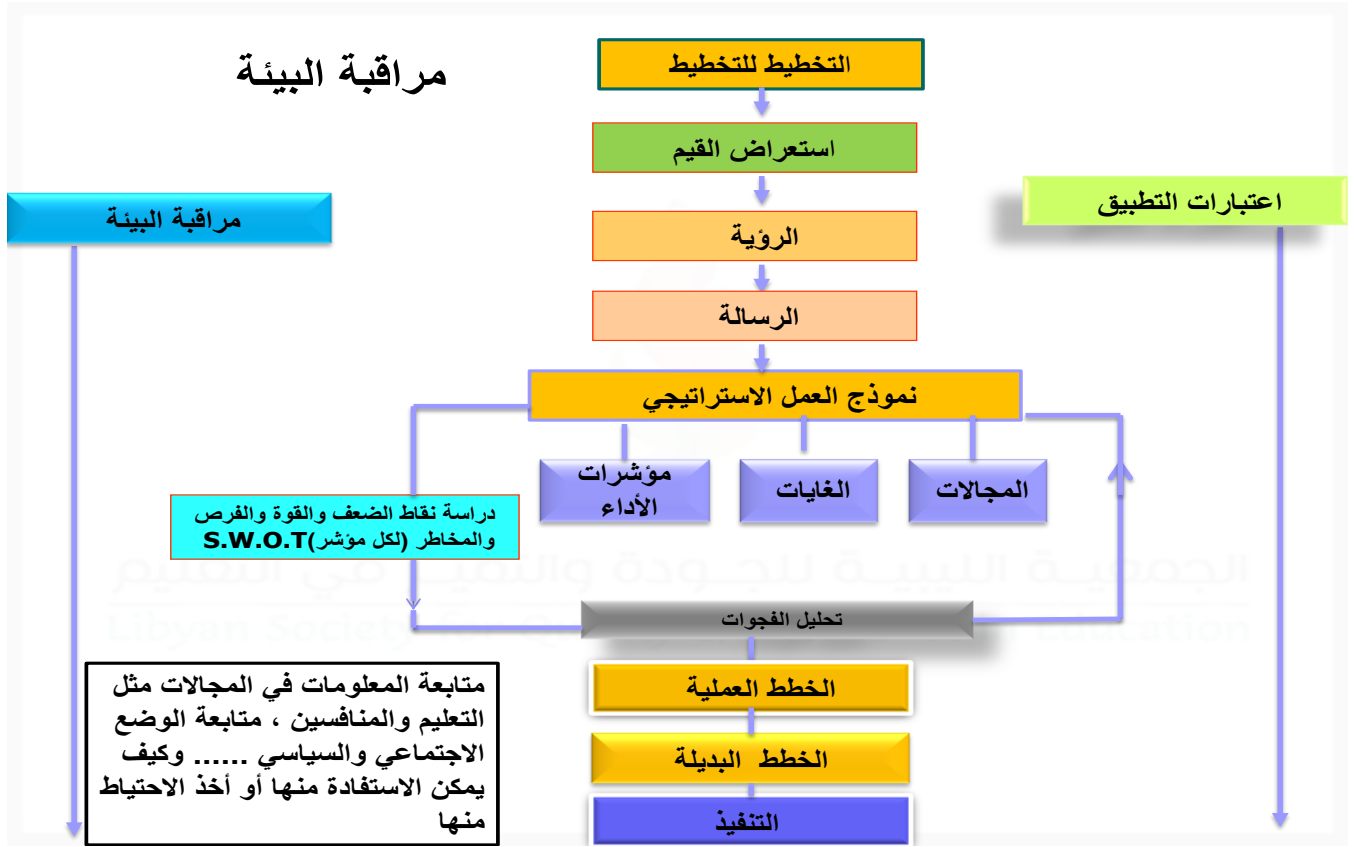
ملاحظات يجب مراعاتها عند اعتبارات التطبيق:

- من مفاتيح نجاح الخطة الاستراتيجية التأكد من أن المشاركين في وضع الميزانية منخرطون أيضا في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- عند وضع أي من البرامج أو الأنشطة يتعين على الجامعة تحديد المتطلبات الخاصة بالميزانية للبرنامج أو النشاط الجديد وأن تحدد أولوية مناسبة لهذا البرنامج، وحين يشرع واضعو الميزانية في عملية التخطيط لها يمكن عندئذ أن يربطوا الأولويات الاستراتيجية مباشرة بصلب الميزانية.
- أن العقبة الرئيسية التي تعيق تطبيق الخطة الاستراتيجية تتجسد في أفراد من داخل الجامعة والذين يعارضون التغيير.
- من المشكلات الرئيسية في معظم عمليات التخطيط الاستراتيجي هي أن المعنيين في الجامعة كلها يخشون عملية التخطيط الاستراتيجي لأن نتائج الخطة مجهولة في الأساس ( حيث سيطرح بعض الأفراد تساؤلات مثل : هل سأفقد عملي بسبب ذلك؟ وهل ستزداد أعباء وظيفتي ؟ وهل سأجبر على القيام بأعمال لا أريد القيام بها؟ ومن ثم يجب مراعاة ذلك.
- السبب في معظم المخاوف من التغيير هو الافتقار إلى المعلومات وهذه الحقيقة الأساسية مع وجود تراكم من التجارب السيئة على الصعيد التغيير يجعل الاعتراض على التغيير أمرا مفهوما تماما، بالتالي يتعين على الجامعة أن تتدارسها لتسهيل تطبيق الخطة الاستراتيجية الموضوعة.

- أن المشكلة التي ربما تواجه الجامعة في عملية التطبيق تأتي من تاريخ طويل من عدم المشاركة في اتخاذ القرارات ، وهو ما يفرز أفراداً سلبيين اعتادوا التزام الصمت والتحفظ، وإذا نجح المسؤولون المعنيون في السيطرة على هذه الحقائق السلوكية وفي التشجيع على المشاركة فإنهم يكسبون بهما عاملاً مهماً للنجاح في عمليتي التخطيط والتطبيق.
- من أبرز العوامل في التغيير الاستراتيجي الناجح هو أن يدرك المعنيون بذلك أنهم لا يستطيعون تغيير كل شيء دفعة واحدة ونظراً للوقت والجهد المبذولين في إعداد خطة إستراتيجية جيدة ، حيث يشعر المرء بإغراء كبير يدفعه إلى الاعتقاد بأن في الإمكان تغيير الأشياء كلها دفعة واحدة.
- أن المخططين حين يدخلون في عملية التخطيط الاستراتيجي وفي خلداهم أن الخطة الاستراتيجية ستحل مشكلاتهم كلها يكونون بذلك قد أوجدوا أولى هذه المشكلات، فلامناس من بروز المشكلات طالما أن التخطيط الاستراتيجي يتم في بيئة غير مستقرة.

#### 12.4.2 الخطوة الثانية : مراقبة البيئة الداخلية والخارجية.

سيقوم فريق الخطة بالتزامن مع خطوة اعتبارات التطبيق القيام بمراقبة البيئة الداخلية والخارجية، فالخطة بكل محتوياتها ليست قوالب جامدة إنما هي قابلة للتغيير بغية التطوير والتحسين ، حيث سيقوم الفريق بمتابعة المعلومات في مجالات متنوعة ذات العلاقة بعمل الجامعة مثل التعليم أو البحث العلمي، إضافة إلى متابعة المنافسين، وكذلك الأوضاع الاجتماعية والسياسية في المجتمع، ومن ثم البحث عن آليات الاستفادة منها أو أخذ الاحتياطات منها.



### 13 الوثائق المرجعية للدليل

استند دليل تنفيذ الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية إلى الوثائق المرجعية الآتية:

- من التخطيط إلى التغيير، دانييل جيمس راولي- هيربيرت شيرمان، مكتبة العبيكات ط 1، 2007م
- د. طارق سويدان، وزميله، كيف تكتب خطة استراتيجية، الإبداع الخليجي، الكويت، قرطبة للنشر والتوزيع الرياض، السعودية، 1425هـ.
- طارق سويدان التخطيط الاستراتيجي 2009م، محاضرة مصورة د ضمن دورات أكاديمية إعداد القادة.
- د. جاسم مالك، وآخرون، دورة التخطيط الاستراتيجي المدرسي، 1431هـ-2010.
- الخطة الإستراتيجية لمركز ضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية 2012-2017م.
- الخطة الإستراتيجية لجامعة سرت 2012-2017م.
- الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك سعود 2009 - 2030
- تقرير الزيارات الاستطلاعية للجامعات الليبية 2013م، مركز ضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية.
- نموذج التخطيط الإستراتيجي [www.morjeen.com](http://www.morjeen.com)

الملاحق

ملحق رقم (1)

ميثاق المشروع

ميثاق المشروع الخطة الإستراتيجية لجامعة

	رقم المشروع
الخطة الاستراتيجية للجامعة	اسم المشروع
	مدير المشروع
	أعضاء فريق المشروع
	تاريخ البدء

التسلسل التاريخي للوثيقة

بيان التغيير	التاريخ	معد الوثيقة	ر.م

الموافقات

التاريخ	المسمى الوظيفي	الاسم	ر.م
	رئيس الجامعة		1
	وزارة التعليم العالي		2



الصفحة	المحتويات	ر.م
	وصف المشروع	1
	أهداف المشروع	2
	الفرضيات	3
	نطاق المشروع	4
	العناصر المشمولة بالنطاق	5
	العناصر المستثناة من النطاق - يمكن توفيرها لاحقاً	6
	منهجية إدارة المشروع	7
	متطلبات العمل	8
	التقارير المطلوبة	9
	المجازفات الرئيسية المحتملة	10
	الهيكل التنظيمي	11
	صلاحيات ومسؤوليات الفريق الأساسي للمشروع	12
	المختصرات و الرموز المستخدم	13
	الوثائق المرجعية والملحقات	14

وصف المشروع : الخطة الإستراتيجية للجامعة

تتناول المقدمة إجابات لماذا الخطة في الجامعة؟ كما يتم تناول قرار تكوين الفريق الصادر عن رئيس الجامعة، كما يتم وضع قيم ورؤية ورسالة وأهداف الفريق الذي سيقوم ببناء الخطة الإستراتيجية

المقدمة:

القيم :

الرؤية :

الرسالة :

أهداف المشروع :

الفرضيات:

نطاق المشروع :

العناصر المشمولة بالنطاق :

يتكون المشروع من :

نطاق العمل	المجالات

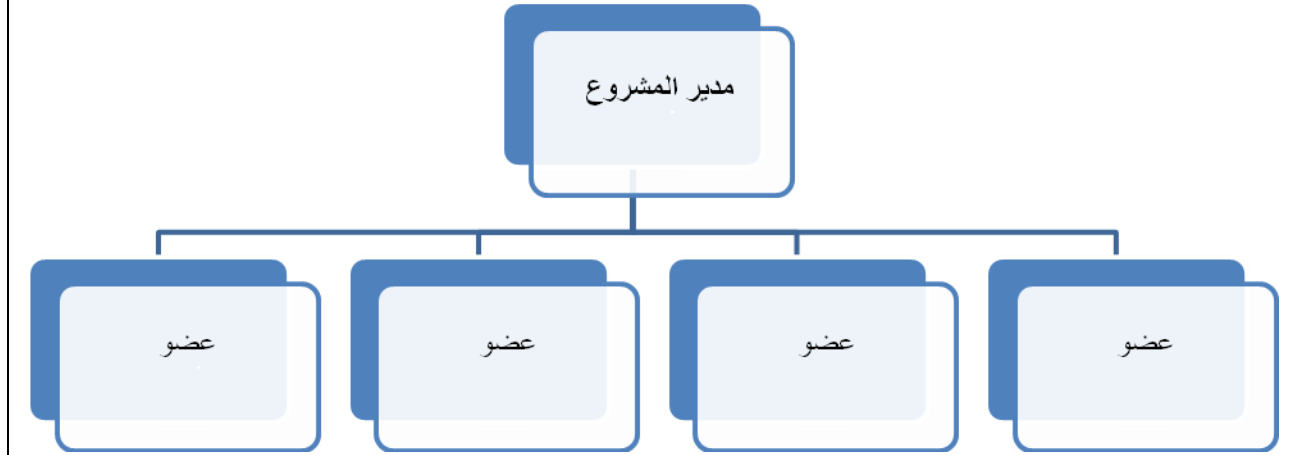
العناصر المستثناة من النطاق - يمكن توفيرها لاحقاً:

منهجية إدارة المشروع
سيتم إنجاز المشروع وفقاً للمنهجية التالية :

متطلبات العمل		
التقارير المطلوبة		
التكرار الزمني	يوزع إلى	التقرير

المجازفات الرئيسية المحتملة

## الهيكل التنظيمي



صلاحيات ومسؤوليات الفريق الأساسي للمشروع			
ر.م	الاسم	المسمى الوظيفي بالمشروع	الصلاحيات والمسؤوليات الأساسية
1			
2			
3			
4			
5			

المختصرات و الرموز المستخدمة	

الوثائق المرجعية والملحقات	
اسم الوثيقة أو الملحق	رمز الوثيقة أو الملحق

## ملحق رقم (2)

### وضع القيم

ما هي الممارسات أو السلوكيات السلبية السائدة في الجامعة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

قم حاليًا باستبدال تلك السلوكيات أو الممارسات بأخرى إيجابية

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ملحق رقم (3)

#### وضع الرؤية

.....

.....

.....

#### بناء الرسالة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



#### ملحق رقم (4)

حدد أهم مجالات الخطة الاستراتيجية

- ..... 1
- ..... 2
- ..... 3
- ..... 4
- ..... 5
- ..... 6
- ..... 7

ملحق رقم (5)

المؤشرات	الغايات	المجال

ملحق رقم (6)

دراسة الواقع	
مواطن الضعف	مواطن القوة
الفرص	المخاطر

ملحق رقم (7)

الأهداف	الواقع
أهداف الاستفادة من مواطن القوة	مواطن القوة
أهداف التغلب على مواطن الضعف	مواطن الضعف
أهداف التقليل من المخاطر المتوقعة	المخاطر المتوقعة
أهداف الاستفادة من الفرص المتاحة	الفرص المتاحة

ملحق رقم (8)

المجال :

الغاية :

التكلفة المالية	الاطار الزمني					المبادرة
	2021	2020	2019	2018	2017	
متطلبات ( الموافقات )	من تم استشارتهم بخصوص المبادرة					من تم إعلامهم بالمبادرة
					1	مؤشرات الأداء ( من الأفضل أن تكون على هيئة أرقام أو نسب مئوية)
					2	
					3	
						الإجاز
						الأطراف المعنية
						المسؤولية من الإدارة العليا
						المسؤول عن التنفيذ
						ملاحظة

ملحق رقم (9)

التكلفة	مؤشرات النجاح	الفترة الزمنية		المسؤول عن التنفيذ	آليات تنفيذ الأنشطة والبرامج	الأنشطة والبرامج المطلوبة	ر.م
		نهاية التنفيذ	بداية التنفيذ				
							1
							2
							3
							4