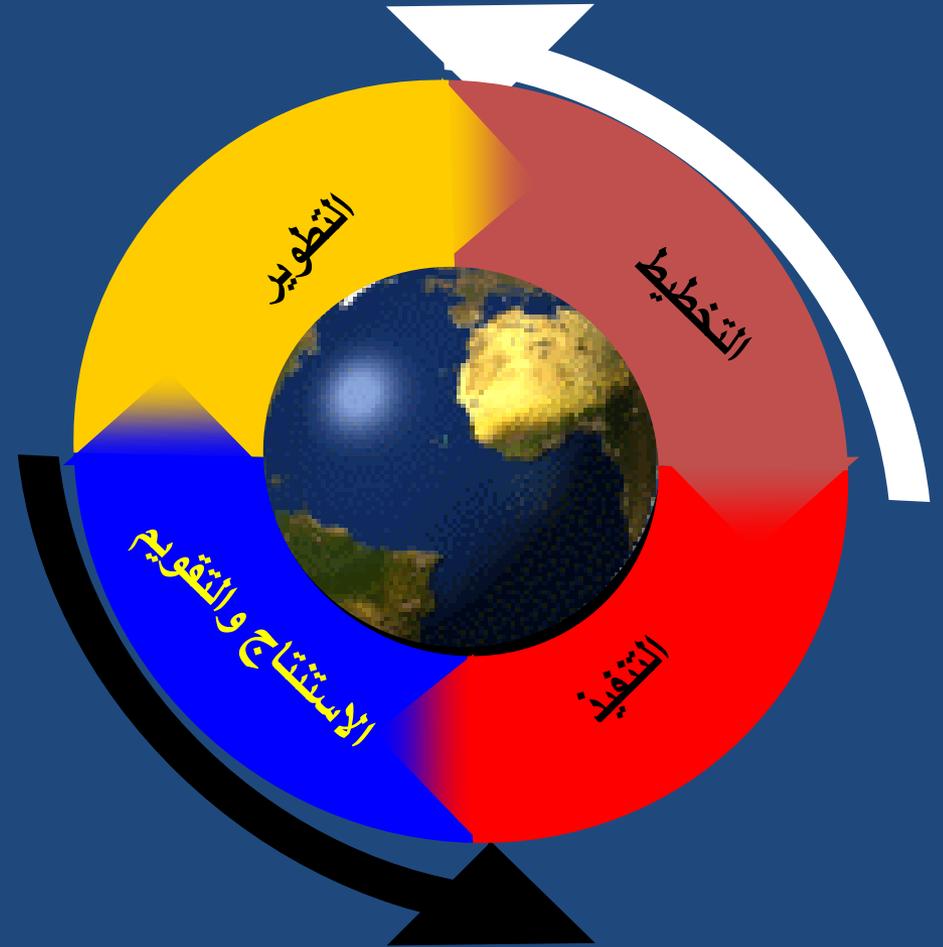


التخطيط الاستراتيجي.. النظرية والتطبيق (تنظيم الجهد التشاركي لتحقيق التميز)

إعداد:

الأستاذ الدكتور عصام نجيب الفقهاء



المقدمة

- شهد الأردن منذ بداية التسعينيات من القرن الماضي تزايداً كبيراً في عدد الجامعات، مصحوباً بالسعي لاعتماد آليات ومقاييس وطنية مقننة لضبط نوعية التعليم فيها. وصارت الحاجة ملحة لنشر ثقافة إدارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي كجزء لا يتجزأ من آليات إدارتها.
- يتضمن التخطيط الاستراتيجي بشكل عام تطوير رؤية مشتركة، ورسالة، وأهداف عامة، وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة، وبيان موقع الجامعة (HEP) بين مثيلاتها من الجامعات.

الأهداف

يتوقع من المشاركين في هذا اللقاء أن يتمكنوا مما يأتي:

- فهم أسس التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.
- فهم العلاقة العضوية بين الخطط الاستراتيجية والخطط التنفيذية وخطط المصادر المالية (الموازنة).
- الحصول على أداة تحليل مناسبة لتقييم الخطط الاستراتيجية.
- الوعي بالتحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.
- الحصول على فكرة شاملة عن التخطيط الاستراتيجي في جامعة فيلادلفيا.
- تقديم توصيات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة فيلادلفيا.

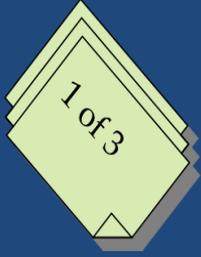
المحتويات

١. مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
٢. أهمية القيام بالتخطيط الاستراتيجي.
٣. أطر التخطيط.
٤. إعداد الخطط الاستراتيجية.
٥. تقييم بيئة العمل وظروفه.
٦. تصميم الرؤية والرسالة والأهداف.
٧. نماذج تصميم الخطط الاستراتيجية.
٨. دورة العمليات الأربعة (ADRI) كأداة تحليلية لتقييم التخطيط الاستراتيجي.
٩. التخطيط الاستراتيجي في جامعة فيلادلفيا.
١٠. التوصيات.

١. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة لضمان تنظيم الجهد التشاركي في الجامعة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- الخطة الاستراتيجية وثيقة رسمية تتصف بالشمولية، وبأن بنودها موثقة بالأدلة والبراهين. وتوزع الخطة على كل ذوي العلاقة، كما تستخدم في التواصل الدولي.
- التخطيط الاستراتيجي أداة التوافق بين الجامعة وبيئتها الخارجية.
- تستخدم أدوات تصميم وقياس محددة في التخطيط.
- هناك تفاعل مستدام بين التخطيط والتنفيذ والتقييم لتحقيق الأهداف والتطوير، ولا يمكن فصل نشاط التخطيط عن التنفيذ.

١. التخطيط الاستراتيجي في الجامعات أ. مستوى الإدارة العليا



الرسالة: ما هي الغايات الأساسية للجامعة؟

يجب أن يكون نص الرسالة محدداً ومميزاً لها عما سواها من الجامعات.

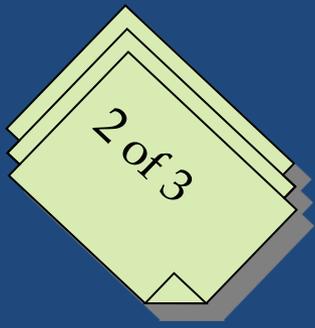
الرؤية: ماذا سيتغير في الجامعة وفي المجتمع خلال مدى زمني محدد نتيجة التطبيق
الناجح للخطة الاستراتيجية؟

الأهداف العامة بعيدة المدى: ماذا ستفعل الجامعة؟

□ حدد ٦ - ١٠ أهداف عامة.

□ الأهداف العامة بعيدة المدى تتناول النتائج النهائية للعمل

القيم: ما هي المبادئ والأعراف والمعتقدات التي تحكم السلوك المؤسسي للجامعة؟

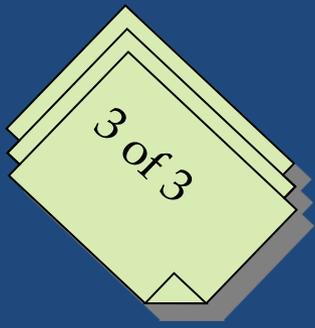


التخطيط الاستراتيجي في الجامعات أ. مستوى الإدارة العليا

البيئة:

ما هي الظروف التي تؤثر على الجامعة وأهدافها العامة؟
وهل من تغيرات في البيئة المحلية والدولية تلوح في الأفق؟
يجب دعم كل ذلك بأدلة وبراهين سليمة.

التحليل الرباعي (SWOT): ما هي نقاط القوة والضعف (العوامل الداخلية) والفرص
والتهديدات (العوامل الخارجية) في الجامعة؟
يجب دعم كل ذلك بأدلة وبراهين سليمة.



التخطيط الاستراتيجي في الجامعات ب. المستوى التنفيذي

الأهداف الإجرائية

متوسطة أو قصيرة المدى:

يتكون الهدف العام عادة من مجموعة من الأهداف الإجرائية متوسطة أو قصيرة المدى التي تتركز حول نتائج أعمال محددة.

الاستراتيجيات:

لكل هدف إجرائي متوسط أو قصير المدى استراتيجيات تبين طريقة تحقيقه، ومن قبل من، وبأية مصادر بشرية ومادية.

القياس والتقويم:

تتطلب الأهداف الإجرائية متوسطة أو قصيرة المدى وسيلة لقياس مدى تحققها ضمن الفترة الزمنية المحددة.

٢. أهمية التخطيط الاستراتيجي

يسر التخطيط الاستراتيجي توجيه المصادر المالية والقوى البشرية نحو تحديد رؤية مشتركة وتحقيق النجاح المؤسسي في الجامعات .

يجب التخطيط الاستراتيجي على الأسئلة الآتية:

- ما هي الأهداف العامة بعيدة المدى للجامعة؟
- أين تقع الجامعة على خارطة الجامعات المماثلة في أي وقت محدد؟
- ما حاجات الجامعة لتحقيق الأهداف المرجوة؟
- كيف يمكن للجامعة التأكد من مدى تحقق أهدافها؟
- ما هي التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتي يجب أخذها بالاعتبار؟

(Haines, 2000)

أهداف التخطيط الاستراتيجي

يهدف التخطيط الاستراتيجي لتحقيق ما يأتي:

- زيادة فرص نجاح الجامعة.
- الحصول على توافق عام لتحديد هوية الجامعة واتجاه الفعل لذوي العلاقة بالجامعة.
- توصيل مفهوم الهوية الذاتية للجامعة ومجال نشاطاتها وممارساتها لكافة ذوي العلاقة داخل الجامعة وخارجها وللجامعات المحلية والعالمية الأخرى.
- المساهمة بتخصيص المصادر بكفاءة وفاعلية.
- المساهمة بتحديد مسار العمل وتقويمه باستمرار لتحقيق التوازن بين الجامعة والبيئة التي تعمل فيها.



٣. الأطر العامة للتخطيط

تشمل الأطر العامة للتخطيط كلاً من التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنفيذي والتخطيط المالي (الموازنة).

الخطط الاستراتيجية

- تحدد الخطة الاستراتيجية خارطة الطريق للجامعة.
- تطبق الخطة على الجامعة بكاملها.
- يكون التركيز على الرؤية والرسالة والأهداف العامة.
- تغطي أفقاً زمنياً طويلاً (٥ - ١٠ سنوات).
- تتضمن مزيجاً مما تؤديه الجامعة ويجب الاستمرار به (ربما بصورة أفضل)، والجديد الذي يجب أن تؤديه الجامعة، وما يجب التوقف عن أدائه أو تعديله.

الخطط التنفيذية

- تحدد الخطط التنفيذية ما تقوم به الكليات والدوائر للمساهمة في سبيل تحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- تتيح الخطط التنفيذية المجال للكليات والدوائر فرص الأداء بالصورة التي تناسب ظروفها الخاصة.
- توضح الخطط التنفيذية ما يقتضي عمله، وكيف، ومتى، ومن قبل من، وإلى أي مدى، وبأية تكاليف.
- تميل الخطط التنفيذية لأن تكون أكثر تفصيلاً من الخطط الاستراتيجية، وتغطي مدى أقصر (٣ سنوات مثلاً).

الخطط المالية (الموازنة)

الموازنة سلسلة أهداف عامة مبين إزاءها قيم تنفيذها.

الخطة الاستراتيجية (بمدى 5 - 10 سنوات)

المشاريع الاستراتيجية

تمويل المشاريع
الاستراتيجية

الخطط التنفيذية (بمدى 3 سنوات)

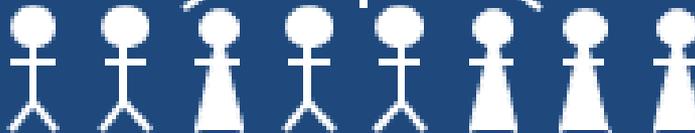
- النواثر والأقسام الأكاديمية.
- البحث العلمي وخدمة المجتمع.
- الصحة والأمن والسلامة.

تمويل الأهداف
التشغيلية

خطط التمويل المالي (الموازنة)

الأداء الفردي

التخطيط والتقييم



21 September 2016

Philadelphia University

٤. إعداد الخطط الاستراتيجية

- تجري المصادقة على الخطة الاستراتيجية وتبنيها من قبل مجلس الأمناء.
- الخطة الاستراتيجية وثيقة رئيسية توضح اتجاه فعل الجامعة ويشارك في إعدادها جميع ذوي العلاقة.
- لها مدى زمني يتراوح ما بين ٥ - ١٠ سنوات.
- مهمة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة منوطة برئيس الجامعة ومجلس العمداء.

الخطط المتطورة

- الخطة المتطورة لها مدى x سنوات، لكنه يجري تحديثها كل Y سنوات، حيث $(X > Y)$. فهي بذلك ككرة الثلج المتدحرجة (Rolling Plan).
- تتضمن الخطة الاستراتيجية أهدافاً عامة قد يبلغ مداها عشرة أعوام، لكنها تخضع للتقييم والتطوير كل ثلاثة أعوام.
- الخطة التنفيذية تضع أهدافاً مداها ثلاثة أعوام، لكنه يجري تقييمها وتطويرها كل عام.

الخطة الاستراتيجية (والتنفيذية) الصيغة الثالثة

الخطة الاستراتيجية (والتنفيذية) الصيغة الثانية

الخطة الاستراتيجية (والتنفيذية) الصيغة الأولى

2016

2017

2018

2019

2020

٥. تقييم بيئة العمل

بيئة العمل المتعددة

- تخضع الجامعة كمؤسسة تعليم عال لعدة معطيات وظروف وبيئات محددة ومتداخلة:
 - قانونية،
 - سياسية،
 - دينية،
 - مهنية،
 - أكاديمية،
 - اقتصادية،
 - اجتماعية.
- تكون تلك البيئات على مستويات محلية ، ووطنية، وإقليمية، وعالمية.

■

أدوات مسح بيئة العمل متعددة الجوانب

➤ **المسح البيئي:** تقييم منظم للحصول على البيانات اللازمة لاستشراف المستقبل، وتشمل:

- الجامعات المماثلة الأخرى.

- المؤسسات المهنية والثقافية.

- وسائل الإعلام

- البيانات الاقتصادية والسكانية.

➤ **تحليل الاتجاهات:** مراجعة التوجهات السابقة لاستشراف النتائج المتوقعة. ويضم ما يأتي:

- تسجيل الطلبة وتفضيلاتهم.

- تشغيل الخريجين.

- توجهات الدخل والمصروفات.

➤ **التحليل الرباعي (SWOT):** أداة تحليلية منظمة للوقوف على مواطن القوة والضعف

والفرص والتهديدات. ويستخدم التحليل الرباعي في كافة أنواع اتخاذ القرار.

التحليل الرباعي (SWOT)

	الأختيار السارة	الأختيار السيئة
الماضي والحاضر الداخل	مواطن القوة	مواطن الضعف
الحاضر والمستقبل الخارج	الفرص	التهديدات

قائمة محاور مواطن القوة والضعف

- ولاء الطلبة والخريجين للجامعة وتعلقهم بها.
- النقاط التسويقية الإيجابية / والوضع التنافسي للجامعة.
- قدرات المصادر البشرية والطاقة الاستيعابية.
- كمية المباني والموجودات المادية ونوعيتها.
- الوضع المالي (بما في ذلك السيولة النقدية والاحتياطي النقدي والعوائد المالية وغيرها).
- التسويق (بما في ذلك الموقع وسهولة الوصول إلى الجامعة).
- الرسوم والقيمة المباشرة.
- الاعتماد والجوائز .
- المستوى واستدامة التواصل والعمليات .
- الضغوط والمحددات الزمانية.
- مصداقية البيانات وإمكانية استشراف مستقبل الخطط.
- السمعة الأكاديمية.
- العلاقات الدولية.
- الروح المعنوية للعاملين في الجامعة والتزامهم بالعمل الموكل إليهم.

قائمة محاور الفرص والتحديات

- التجديدات التربوية.
- مواطن القوة التنافسية وظهور منافسين جدد.
- التغيرات في مدى توفر التمويل اللازم.
- التقنيات الحديثة، والخدمات والأفكار الجديدة.
- حاجة السوق استناداً إلى توجهات نمط الحياة، وتوجهات الصناعة، والتطور الاقتصادي وطنياً وعالمياً.
- إمكانات التصدير والاستيراد (بالنسبة للمناهج، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة).
- المعلومات ونتائج البحث العلمي
- المشاركات والعقود والوكالات.
- الآثار التشريعية والسياسية والبيئية.
- الدوران الوظيفي، وخسارة أعضاء هيئة تدريس جيدين.
- القدرة على إدارة المخاطر.

٦. تصميم الرؤية والرسالة والأهداف العامة تحديد الرؤية

تحدد الرؤية من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هي العوامل البيئية التي تؤثر على الجامعة؟
- ما هي الفرص والتحديات التي تخلقها هذه الظروف؟
- أين ترغب الجامعة أن تكون في ظل تلك الظروف (تنافسياً)؟
- أين تخطط الجامعة أن تكون في المستقبل؟
- من يجب ان تلبى الجامعة رغباته كي تصنف بأنها ناجحة؟
- كيف تؤخذ آراء ذوي العلاقة حول مستقبل الجامعة؟

تحديد الرسالة

يجري التعبير عن رسالة الجامعة بعبارات تتصف بما يأتي:

- التمييز (**Identifying**): فتحدد أن المقصود هو تلك الجامعة بالتحديد.
- التركيز (**Focused**): فتصف طبيعة العمل الذي تؤديه.
- القيمة (**Value-Based**): فتحدد القيم التي تبني عليها نشاطاتها.
- الواقعية (**Realistic**): فتحدد ما يمكن إنجازه.
- القابلية للتطبيق (**Actionable**): فتصف الأنشطة والخطط والعاملين اللازمين لتحقيق الأهداف.
- القابلية للتذكر (**Memorable**).
- الإلهام (**Inspiring**): فتبين هدفاً وتحفز أصحاب العلاقة لتحقيقه.

الممارسات المتضمنة في الأهداف العامة بعيدة المدى

١. ما هي الممارسات التي يجب على الجامعة أن تستمر في القيام بها (ربما بصورة أفضل)؟
٢. ما هي الممارسات التي يجب أن تتوقف عن القيام بها؟
٣. ما هي الممارسات التي لا تقوم بها الجامعة، ويجب أن تبدأ القيام بها؟

ويجب تحديد ما يأتي بالنسبة لكل هدف:

١. السبب (الفوائد الاستراتيجية له).
٢. النتائج (إدارة المخاطر).
٣. التطبيق (الاحتياجات التشغيلية).
٤. الكلفة (مالياً).

التميز بين الأهداف العامة بعيدة المدى والإجرائية التنفيذية متوسطة أو قصيرة المدى

- الأهداف العامة بعيدة المدى تتركز حول النتائج النهائية (Goals are outcome-oriented):
- تصف النتائج النهائية التي تسعى الجامعة لتحقيقها.
 - تركز على الأثر المجتمعي الذي تؤديه تلك النتائج.
- مثال: « ستنتج الجامعة... » ، « ستكون الجامعة... ».

الأهداف الإجرائية التنفيذية متوسطة أو قصيرة المدى تتركز حول النتائج المرحلية (Objectives are output-oriented).

- تركز على ما تنوي الجامعة تحقيقه وتقديمه.
- مثال: « أن تفعل الجامعة... » ، « أن تجري الجامعة... » ، « أن تتأكد الجامعة من... ».

العلاقة بين الرسالة والأهداف العامة والإجرائية التنفيذية



التنوع في الأهداف والاستراتيجيات

الكلية (أ):

- التخصصات التي تدرسها الكلية عليها طلب كبير.
- أعضاء هيئة التدريس المؤهلون في المجال ندرة ورواتبهم عالية.

الهدف العام للجامعة:

ستوفر الجامعة أعضاء هيئة تدريس متميزين لتدريس الطلبة.

الهدف الإجرائي التنفيذي:

استقطاب أعضاء هيئة تدريس ذوي تأهيل عال لسد النقص في أعداد أعضاء الهيئة التدريسية.

الاستراتيجية:

يتم استقطاب ثلاثة من حملة شهادة الدكتوراه عام ٢٠١٧ (بكلفة ٦٠٠٠٠ دينار؛ المسؤول: رؤساء الأقسام الأكاديمية)

مدى التحقيق:

ما لا يقل عن ٩٠% من أعضاء هيئة التدريس سيكونون من حملة درجة الدكتوراه عام ٢٠١٨.

التنوع في الأهداف والاستراتيجيات

الكلية (ب):

- التخصصات التي تدرسها الكلية متخصصة بشكل كبير.
- أعضاء هيئة التدريس المؤهلون في المجال ندرة ورواتبهم عالية.

الهدف العام للجامعة:

تسعى الجامعة لتوفير أعضاء هيئة تدريس متميزين.

الهدف الإجرائي التنفيذي :

ابتعاث أعضاء هيئة تدريس للحصول على درجة الدكتوراه.

الاستراتيجية:

يتم ابتعاث عشرة من حملة درجة الماجستير عام ٢٠١٧ (بكلفة ١٠٠٠٠٠٠ دينار؛ المسؤول: رؤساء الأقسام الأكاديمية)

مدى التحقيق:

ما لا يقل عن ٨٥% من أعضاء هيئة التدريس سيكونون من حملة درجة الدكتوراه عام ٢٠١٨.

٧. نماذج تطوير الخطط الاستراتيجية

هناك نماذج متعددة لتطوير الخطط الاستراتيجية، وتختار الجامعة النموذج الذي يتناسب وواقعها وبنيتها. وفي جميع الحالات، يجب أن يتضمن النموذج المختار ما يأتي من محاور:

- المسح البيئي.
- التحليل الرباعي.
- الرؤية.
- الرسالة.
- القيم.
- الأهداف العامة.
- الأهداف الإجرائية.
- البرنامج الزمني.
- المهام والمسؤوليات.
- مؤشرات الأداء.
- التقييم.
- الرقابة.

(Palermo and Carroll, 2006; World Bank, 2001).

التنوع في عمليات التخطيط من الأعلى إلى الأسفل – ومن الأسفل إلى الأعلى

- **من الأعلى إلى الأسفل:** تقوم الإدارة العليا للجامعة بتحديد الرؤية والرسالة.
- **من الأسفل إلى الأعلى:** تقوم الكليات بتحديد الفرص والتهديدات والقضايا الأخرى.

في الواقع العملي، قد تسبق الخطط الإجرائية التنفيذية
للأقسام الأكاديمية والكليات إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة.

مثال على التخطيط من الأسفل إلى الأعلى

نموذج التخطيط على مستوى الأقسام

- محتوى المواد الدراسية.
- المجالات البحثية الأساسية.
- التغيرات والتطورات الاستراتيجية.
- التقييم والحفاظ على النوعية.

ملاحظة: يجب دعم كل أنشطة التحليل بالأدلة الكمية والنوعية.

التخطيط في جامعة فيلادلفيا: نموذج على التخطيط من الأعلى إلى الأسفل

رؤية الجامعة

أن تكون جامعة فيلادلفيا من الجامعات الأردنية المتميزة في التعليم والتعلم والبحث والخدمات وتنمية المجتمع وفق المعايير الدولية.

رسالة الجامعة

تسعى جامعة فيلادلفيا إلى:

- إعداد خريجين مزودين بالعلم والمعرفة والمهارات والقيم، ولديهم الدافعية للتعلم مدى الحياة والقدرة على مواجهة متطلبات العصر.
- الارتقاء بالبحث العلمي والدراسات العليا وتعزيز برامج الإبداع.
- بناء شراكة مثمرة مع المجتمع.

قيم الجامعة

- العدالة
- الشفافية
- النزاهة
- الانتماء
- التعاون
- الإبداع
- المهنية

الأهداف العامة لجامعة فيلادلفيا

لقد حددت الجامعة الأهداف العامة الآتية في خطتها الاستراتيجية ٢٠١٢-٢٠١٧ :

١. تحسين مدخلات الجامعة من الطلبة وقدراتهم التنافسية (أكاديمياً واجتماعياً وشخصياً) والارتقاء بالخدمات والأنشطة الطلابية.
٢. استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين وتطوير قدراتهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم.
٣. الارتقاء بمستوى أداء الفنيين والإداريين وتطوير مهاراتهم.
٤. تعزيز جودة البرامج والمناهج الأكاديمية واعتمادها محلياً وعالمياً مع اعتبار تعلم الطالب محور العملية التعليمية والتعلمية.
٥. تحسين برامج البحث العلمي ودعمها ببرامج الدراسات العليا وتطوير اليات لدعم الابداع.
٦. تعزيز الشفافية والعدالة وتحديد المهام الوظيفية وآلية اتخاذ القرار في الجامعة.
٧. الاستمرار في تطوير وتحديث البنية الأساسية في الجامعة وتوفير بيئة محفزة للتعليم والتعلم.
٨. تطوير الموارد المالية وتنويعها والمحافظة على استدامتها.
٩. المشاركة الفعالة بين الجامعة والمجتمع.
١٠. الالتزام بتطبيق معايير الاعتماد وضمان الجودة.

تحليل الأهداف الإجرائية التنفيذية الخاصة بكلية العلوم الإدارية والمالية تطبيقاً للهدف العام الرابع

(تعزيز جودة البرامج والمناهج الأكاديمية واعتمادها محلياً
وعالمياً مع اعتبار تعلم الطالب محور العملية التعليمية والتعلمية)

- ٤,١ الاستمرار بتقديم برامج شاملة في مجال العلوم الإدارية والمالية وتطويرها لتلبية متطلبات القرن الحادي والعشرين.
- ٤,٢ انتقاء البرامج التي تسهم في تلبية الحاجات الأردنية.
- ٤,٣ التأكد من مطابقة البرامج المقدمة للمعايير العالمية.
- ٤,٤ تطوير أساليب التدريس المتبعة.
- ٤,٥ رفع سوية التعليم باستخدام التقنيات الحديثة.
- ٤,٦ تطوير آليات تقييم البرامج والحفاظ على الاعتمادية.

كلية العلوم الإدارية والمالية

الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق الأهداف الإجرائية

التنفيذية الخاصة بالكلية تطبيقاً للهدف العام الرابع

١. تقييم البرامج السبعة التي تدرس في الكلية وفق المعايير المهنية المعتمدة.
٢. تحديث وتعديل البرامج بصورة مستمرة لضمان مواكبتها للبرامج المماثلة التي تقدمها أرقى الجامعات العالمية.

الخطة التنفيذية للهدف ٤, ١ (الاستراتيجية # ١)

المسؤولية: العميد / رؤساء الأقسام

الإجراء: تقييم البرامج من خلال:

- امتحانات الكفاءة المقننة

- مقابلة الخريجين.

- مسح ميداني لآراء أصحاب العمل

- الطلاقة باللغة الإنجليزية.

- تقييم الطلبة للمواد الدراسية.

المخرجات: تقييم البرامج وفق معايير عالمية، ووقف التخصصات ذات التقدير المتدني.

التقييم: يقوم به مجلس الكلية.

الموارد المالية: ضمن الموازنة السنوية للكلية.

المدى الزمني: سنوياً / فصلياً.

الخطة التنفيذية للهدف ١, ٤ (الاستراتيجية # ٢)

المسؤولية: العميد / رؤساء الأقسام

الإجراء: تقييم كل برنامج وإمكانية تسويقه.

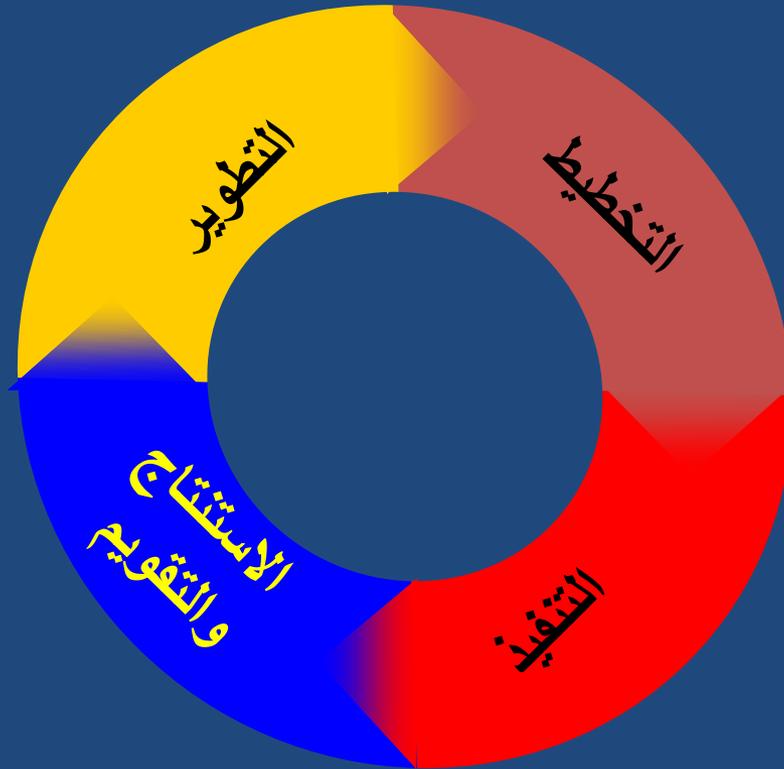
المخرجات: تقييم البرامج وفق معايير عالمية، والتأكد من مطابقتها لها، وتوثيق ذلك.

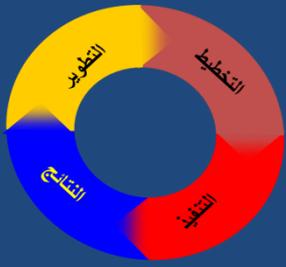
التقييم: يقوم به مجلس الكلية.

الموارد المالية: ضمن الموازنة السنوية للكلية.

المدى الزمني: نهاية عام ٢٠١٧.

٨. دورة العمليات الأربعة (ADRI): أداة تحليلية لتقييم التخطيط الاستراتيجي





أسئلة عامة حول التخطيط

- ما هي المتطلبات الخارجية اللازمة للجامعة؟
- كيف يتم إدخال تلك المتطلبات في الخطة الاستراتيجية؟
- هل للجامعة أهداف عامة معروفة لدى الجميع (المدرسون والموظفون والطلبة).
- هل جرى التشاور مع الجميع لتطوير الخطة الاستراتيجية؟
- هل تتضمن الخطة الاستراتيجية جانب إدارة المخاطر؟
- هل يعرف جميع العاملين ما هو مطلوب أدائه ومتى ولماذا؟
- هل تم التدريب على تحقيق الأهداف المرجوة؟
- هل هناك إجراءات رقابية كافية لرصد مدى الإنجاز؟

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بدورة (ADRI)

كي يكون التخطيط الاستراتيجي فعالاً ومجد، يجب تحليل وتقييم بعدي التنفيذ والتقويم والاستنتاج للوقوف على إمكانات التحسين وإعطائها الأولوية في الخطط القادمة.

لذا، فإن التخطيط الاستراتيجي جزء متكامل من دورة (ADRI)، وليس لأي منهما كيان منفصل عن الآخر.

٩. التخطيط الاستراتيجي في جامعة فيلادلفيا (أبعاد خمسة تؤخذ بالاعتبار)

١. **البعد التنظيمي:** ومنه الحاكمة، والموارد البشرية والمالية.
٢. **البعد المؤسسي:** الرؤية، والرسالة، والأهداف، والبنية التحتية.
٣. **المناهج والخطط الدراسية:** ويضم أيضاً الإرشاد الأكاديمي والنفسي.
٤. **القياس والتقويم لمخرجات التعلم.**
٥. **الإشراف والمتابعة.**

الخطة الاستراتيجية في جامعة فيلادلفيا (معايير ضمان الجودة المتضمنة)

- المعيار الأول: التخطيط الاستراتيجي
- المعيار الثاني: الحاكمية
- المعيار الثالث: البرامج الأكاديمية
- المعيار الرابع: البحث العلمي والإيفاد والإبداعات
- المعيار الخامس: المصادر المالية والمادية والبشرية
- المعيار السادس: الخدمات الطلابية
- المعيار السابع: خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية
- المعيار الثامن: ضمان الجودة

أفكار رئيسة

- الخطة الاستراتيجية وثيقة أساسية في الجامعة توضح مسار نشاطها، وتتصف بالشمولية ، وتعتمد على الإثباتات والبراهين.
- الخطط الإجرائية التنفيذية تبين ما تقوم به الأقسام الأكاديمية والكليات لتساهم في تحقيق الأهداف العامة بعيدة المدى المتضمنة في الخطة الاستراتيجية.
- تحدد الخطة الاستراتيجية أهدافاً عامة مداها عشر سنوات وتتم مراجعتها وتحديثها كل ثلاث سنوات. كما تحدد الخطة الإجرائية التنفيذية أهدافاً مداها ثلاث سنوات، وتتم مراجعتها وتحديثها كل عام.
- يجب إشراك كل ذوي العلاقة في تصميم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وبث الشعور لدى العاملين بملكيته.

١٠. التوصيات

- ما دامت ظروف الجامعة الداخلية والخارجية لم تتغير كثيراً، فلا داعي لتغيير خطتها الاستراتيجية، ويكتفى باتخاذ قرار رسمي بتمديد فترة الخطة. وفي ذلك توفير للجهد والمال والوقت.
- يجب ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى الإنجليزية لغايات نشاطات التدويل (internationalization)، وتعريف الجامعات الأجنبية بالجامعة وخطتها الاستراتيجية.
- يجب تقييم مدى تحقق بنود الخطة التنفيذية كل عام، كما يجب تقييم بنود الخطة الاستراتيجية كل ثلاثة أعوام. ويتم ذلك وفق منهجية محددة ومعتمدة.
- يجب العمل على تعميم روح العمل التشاركي بين العاملين في الجامعة، بإعطائهم أدواراً في تصميم وتطوير وتنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية للجامعة.

BIBLIOGRAPHY

1. Carroll, M. and Razvi, S. (2006) *ADRI: A quality Assurance Model for Self-Reviews and External Reviews* (workshop handout) http://www.oaaa.gov.om/QualityTraining/Handout/01v6_handout.pdf (last accessed 8/9/2016)
2. Haines, S. (2000) *The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management*, Taylor and Francis.
3. Harvey, L. (2005) "A History and Critique of Quality Evaluation in the UK" *Quality Assurance in Education* Vol. 13 No. 4 pp. 263-276
4. Palermo and Carroll (2007), *Strategic Planning*, http://www.oaaa.gov.om/QualityTraining/Handout/10v2a_handout.pdf (Main Source)
5. World Bank (2001) *Strategic Planning: A Ten-Step Guide* http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf (last accessed 8/9/2016)

شكراً لحسن إصغائكم