

Republic Of Yemen

Sanaa University

Academic Development Center

& Quality Assurance



الجمهورية اليمنية

جامعة صنعاء

مركز التطوير الأكاديمي

وضمان الجودة

سلسلة إصدارات مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة للأدلة

3

دليل إعداد الخطط الإستراتيجية

في

كليات ومراكز الجامعة

إشراف:

أ.د/ القاسم محمد عباس

رئيس الجامعة

أ.د/ هدى علي العماد

عميدة مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة

إعداد

أ.م.د/ أحمد محمد مجاهد القدسي

رئيس الفريق

د/ علي محمد علي شمالان

د/ حسن هائل عثمان الصالحي

د/ عبدالواسع علي ناجي

د/ منصر علي أحمد الصباري

2020

بسم الله الرحمن الرحيم

سلسلة إصدارات مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة للأدلة

حقوق الطبع محفوظة للمركز

رقم الإيداع بدار الكتب (486) لسنة 2021م

محتويات الدليل

الصفحة	الموضوع	م
3	محتويات الدليل	1
4	مقدمة	2
6	أولاً: التخطيط الاستراتيجي	3
9	- أهمية التخطيط الاستراتيجي	4
10	- مزايا التخطيط الاستراتيجي	5
11	- العوامل التي تؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي	6
11	- المعنيون بالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي	7
12	- منهجية المشاركة في الإعداد	8
14	ثانياً: مراحل التخطيط الاستراتيجي	9
14	المرحلة الأولى: الإعداد للتخطيط	10
14	المرحلة الثانية: إعداد الخطة الاستراتيجية وتتضمن:	11
16	أ. تحليل الوضع الراهن (التحليل الرباعي)	12
22	ب. تحديد الرؤية والرسالة والقيم	13
28	ج. تحديد الغايات	14
28	د. تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تتوافق مع الغايات	15
29	هـ. تحديد الأهداف الفرعية المناسبة لتحقيق الأهداف	16
33	المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ.	17
36	المرحلة الرابعة: مرحلة التقييم	18
39	المرحلة الخامسة: مرحلة التحسين والتطوير	19
39	المراجع	20

مقدمة

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشتة، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها. وينسحب ذلك على التخطيط التعليمي بصفته العنصر الأساس والفعال في عمليات التقدم والتنمية وزيادة كفاية وفعالية الأفراد.

ويعد التخطيط الاستراتيجي من العمليات التي لا يمكن الاستغناء عنها في وقتنا الحالي الذي يميزه التأثير القوي والمتزايد للبيئة في الجامعات في كل أقطار؛ فلقد أصبحت الجامعات اليوم ملزمة بتحسين مستوى أدائها من أجل رفع مستوى مخرجاتها وتقديم خريجين ذوي كفاءات عالية لسوق العمل.

ولا يمكن للجامعات تحقيق هذه الأهداف إلا بالتحكم في مسيرتها ورسم مستقبلها بالطريقة التي تخدم آمالها وطموحاتها. ويعد التخطيط الاستراتيجي الوسيلة الأنسب التي يمكن الاعتماد عليها من أجل تحديد الوضع المستقبلي المرغوب وحصر، وتعبئة الموارد الضرورية للوصول إلى ذلك الوضع.

غير أن إعداد الخطط الاستراتيجية على مستوى الجامعات لا يكفي إن لم تتبعه عملية تخطيط استراتيجي على مستوى الكليات والمراكز وكل وحدات الجامعة، وذلك لتمكين الجامعة من تحقيق ما تسعى إليه من غايات، وبلوغ ما ترنو إليه من آفاق. ولكي تلعب وحدات الجامعة دورها كما ينبغي في هذا المجال، فإنه يتعين عليها القيام بإعداد خططها الاستراتيجية انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية للجامعة.

وهذا الدليل هو الوسيلة التي تستخدم لوضع الخطط الاستراتيجية للكليات والمراكز العلمية وكل وحدات الجامعة، وهو الأداة التطبيقية لتقرير "منهجيات وأساليب التخطيط الاستراتيجي" الذي يضع الأسس النظرية والمنهجية لعملية التخطيط الاستراتيجي بمراحله المختلفة. ويقدم هذا الدليل نموذجاً متكاملًا

موحداً لإعداد الخطط الاستراتيجية، وبأسلوب منهجي. كما يضع هذا الدليل إطاراً عاماً ومجموعة من الأدوات تساعد على تطوير الرؤية والرسالة والأهداف المرجو تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. ويتم ذلك في ضوء الإدراك الصحيح لأوضاع الكليات والمراكز العلمية وإمكاناتها الذاتية من ناحية، والظروف والعوامل الخارجية في البيئة المحيطة بها، من ناحية أخرى.

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

التخطيط هو: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له انطلاقاً من تحليل الحاضر وتوقعات المستقبل واتجاهاته لتحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها وتحديد الأساليب والوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية وفقاً لأولويات وجدول زمني محدد وتحديد دقيق للمسؤوليات.

وحسب هذا المفهوم يُعد التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning تخطيطاً مستقبلياً يراعي الموارد والمعوقات الداخلية والخارجية للمؤسسة. ويتمثل في مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل، ثم يتم تحديد الأهداف التي تساعد على تحقيق هذه الصورة، وصولاً إلى الاستراتيجيات والوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف. وتعد عملية التحليل الرباعي أو البيئي SWOT Analysis أي تحليل نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص؛ واحدة من أبرز عمليات التخطيط الاستراتيجي، الذي يهدف إلى تقييم ودراسة الوضع الاستراتيجي الحالي للمؤسسة للتعرف على نواحي القوة والضعف فيها وفرص التطوير المتاحة لها والتهديدات التي قد تتعرض لها مما يساعد في النهاية على وضع الخطط التنفيذية التطويرية للمؤسسة. والخطة الاستراتيجية Strategic Plan ما هي إلا نتاج أو مخرجات لعملية التخطيط الاستراتيجي، وهناك أساليب مختلفة لإعداد الخطط الاستراتيجية يمكن اتباعها في بناء الخطط الاستراتيجية في الكليات أو المعاهد أو المراكز العلمية في الجامعة، إلا أنه ينبغي الأخذ بعين الاعتبار عند بناء الخطة الاستراتيجية ضرورة الرجوع للخطة الاستراتيجية للجامعة وكل الجهات التي تنتمي إليها المؤسسة، وذلك حتى تتفق الأهداف والخطط والرؤى والرسائل بما أقر في الخطة المؤسسية العامة.

وبناء على ما سبق يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة هو عملية تحريك كافة الموارد البشرية والمادية والمعنوية فيها وتوظيفها باتجاه تحقيق رؤى وأهداف المؤسسة وفق برنامج زمني محدد، وهذا لا يتم إلا من خلال الشراكة الحقيقية مع كافة العاملين فيها والجهات الأخرى ذات العلاقة وبآليات شراكة

واضحة موزعة حسب الأدوار والاستحقاقات، ومن ثم إقرار هذه الخطة والعمل بموجبها خلال الفترة التي تغطيها الخطة. وإذا كان العالم اليوم يتميز بالتغيرات السريعة والجادة في البيئة الخارجية، فإن التخطيط الاستراتيجي هو الذي يساعد الإدارة على تفهم هذه التغيرات ورصد الفرص والتهديدات ذات العلاقة بنشاط المؤسسة ومخرجاتها، ويساعد على معرفة الرؤية المستقبلية في الأجل الطويل.

التخطيط الاستراتيجي إذن، هو منهجية عمل تمكن المؤسسة من الإجابة عن عدة

تساؤلات من قبيل:

- من نحن وما تاريخنا؟ ما جوهر وغاية وجودنا كمؤسسة؟
- ماذا ننتج/نقدم؟ ما غاياتنا؟ وما أهدافنا؟
- ما القيم والمبادئ المؤطرة لعملنا؟
- من المعني بخدماتنا؟
- ما المخاطر التي تحدد بنا وتهددنا؟
- كيف نريد أن نكون في المستقبل؟
- كيف نصل لما نريد؟
- ما الذي يميزنا عن باقي المؤسسات؟

يتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي يركز على ستة مرتكزات أساسية:

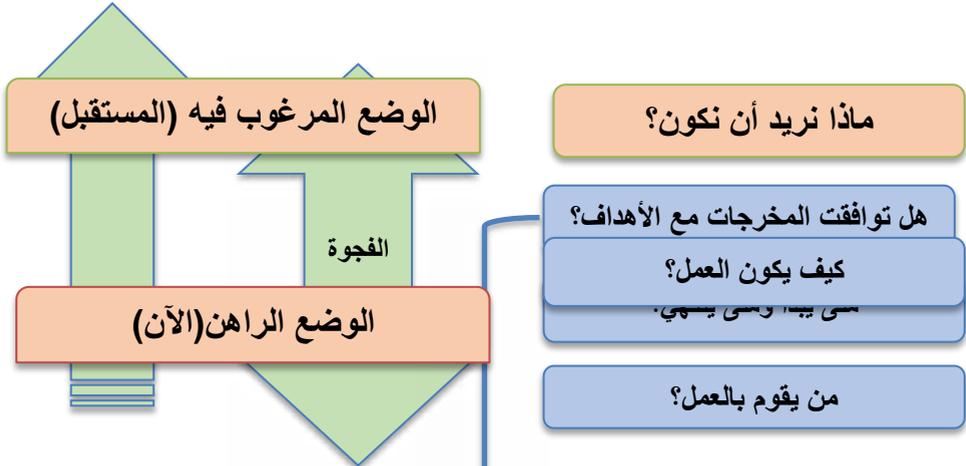
1 - المعرفة الجيدة بالفئات المستهدفة بعمل المؤسسة (خصائصهم، مؤهلاتهم، مشاكلهم، حاجياتهم....).

- 2 - التحديد الواضح والدقيق لرسالة المؤسسة وغايات وجودها.
- 3 - الفهم الجيد لنقاط القوة والضعف المرتبطة بالمؤسسة.
- 4 - الفهم الجيد للفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.
- 5 - اتخاذ القرارات بخصوص مستقبل المؤسسة (أين نريد أن نكون؟).
- 6 - وضع آليات تنفيذية/إجرائية للوصول للوضعية المستهدفة.

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي هو: عملية توجيه لأنشطة المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، عبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية

لها للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات، ووضع غايات وأهداف وخطط إجرائية لردم الفجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب فيه وتحقيق الملاءمة والتوافق الاستراتيجي.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي يعتمد بشكل أساس على ضمان مشاركة الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط.



شكل (1) مفهوم التخطيط الاستراتيجي

بين الشكل (1) أن التخطيط الاستراتيجي يبدأ بالتفكير في أين نحن؟ وماذا نريد أن نكون؟ وماذا نخطط؟ الفجوة بين الوضع القائم (الآن) والوضع المرغوب فيه (المستقبل)، حتى ننتقل نحو المستقبل، وهذا يتطلب معرفة كيف يكون العمل؟ ومن يقوم به؟ ومتى يبدأ ومتى ينتهي؟ وهل توافقت المخرجات مع الأهداف؟

تحليل الفجوة: يقصد بتحليل الفجوة: التعرف على الفرق بين الوضع الحالي للمؤسسة (ناتج عن تحليل البيئة الداخلية والخارجية) وهذا يحدد "أين نحن الآن"، والوضع الأمثل المرغوب الوصول إليه في المستقبل "أين نود أن نكون؟" كما يمكن تحليل الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة ونظيراتها من المؤسسات العالمية المرموقة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تمر المؤسسات ومنها الجامعات في دورة حياتها بمراحل متعددة، تبدأ بمرحلة الشروع، ثم مرحلة النمو، ثم مرحلة النضوج والتي تشكل استقرار المؤسسة، وبعد مرحلة النضوج وفي ضوء المنافسة الحادة بين المؤسسات تصبح هذه المؤسسات أمام خيارين؛ أولهما التجديد، وبالتالي مواصلة النمو والارتقاء، وثانيهما الثبات على الوضع القائم، وبالتالي تبدأ بالانحدار لضعف قدرتها على المنافسة.

والتحديات التي تواجه الجامعات كبيرة، وهناك ضعف في مواجهتها، والحلول التي توضع لمواجهتها - إن وجدت - جزئية وفردية وآنية ومحدودة، وسطحية، وبسيطة، وغير مرتبطة بخطة واضحة. والواقع يشير إلى أنه ليس هناك حل سحري لمواجهة التحديات ومواصلة النمو والارتقاء، لكن التجارب أثبتت أن وجود نموذج مرجعي أو خطة عمل أو إطار تنفيذي هو الحل. وبالتحديد يمكن القول إن أحد الحلول المهمة في هذا المجال يكمن في وجود خطة استراتيجية معدة وفق منهجية محددة تشاركية تتسم بالوضوح والشمولية والتكاملية ومعتمدة على الجميع تتم عليها عمليات المراجعة والتقييم بصورة مستمرة.

لذلك يأتي هذا الدليل للتأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي كمسار عمل أساس ومهم لتطوير الجامعة والنهوض بها، ويعد مساهمة جادة في وضع إطار عمل للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة يمكن من خلاله تسهيل مهمة فرق العمل في الجامعة والكليات والمراكز والدوائر والأقسام والوحدات في مجال التخطيط الاستراتيجي ووضع عملهم في المسار الصحيح.

ويقدم هذا الدليل نموذجاً متكاملًا موحدًا لإعداد الخطط الاستراتيجية، وبأسلوب منهجي. كما يضع إطاراً عاماً موحدًا، ومجموعة من الأدوات تساعد على تطوير الرؤية والرسالة والأهداف المرجو تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. ويؤمن كذلك آلية لاستثمار الموارد المتاحة وفق أولويات وتنسيق يضمن التوزيع الأمثل لتلك الموارد، ويحقق أعلى عائد ممكن منها.

ويتم ذلك في ضوء الإدراك الصحيح لأوضاع المؤسسة المعنية وإمكاناتها الذاتية من ناحية، والظروف والعوامل الخارجية في البيئة المحيطة بها، من ناحية ثانية.

مزايا التخطيط الاستراتيجي:

- 1 - للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة، ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي:
 - 1 - أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.
 - 2 - ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، وللفرص والتحديات الحالي والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة داخل المؤسسة من جهة أخرى.
 - 3 - التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).
 - 4 - يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع المؤسسة من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.
 - 5 - يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث (العليا - الوسطى - الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
 - 6 - يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.

7 - يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسة للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تنغلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

العوامل التي تؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تلخيصها في الآتي:

- عدم توفر الالتزام الكافي لدى الإدارة العليا بنتائج ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي.
- عدم الاهتمام ببناء قاعدة بيانات دقيقة وشاملة عن المنشأة وعن البيئة المحيطة بها.
- الاعتقاد الخاطئ بأن مجرد تحديد الأهداف والغايات كفيل بتحقيقها.
- عدم توفير التمويل الكافي لوضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ.
- عدم الاهتمام الكافي بوضع الخطط التنفيذية.
- عدم تحديد دقيق للمهام اللازمة لتطبيق الاستراتيجية.
- عدم وجود معايير واضحة ومحددة لتقويم الأداء والرقابة على تطبيق الاستراتيجية.

المعنيون بالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي: تشكل المشاركة مكوناً رئيساً من

مكونات التخطيط الاستراتيجي، وتعني إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط. ومن الأطراف المشاركة: الإداري - المالي - عضو هيئة التدريس (من سيجرم الجانب الأكاديمي من الخطة) - متخذ القرار في الجامعة (الرئيس ونوابه) - الطلبة - المجتمع المحلي المحيط بالجامعة - المشغلون. مشاركة الرئيس: ليست إشرافية فقط، بل هو: مشرف على العملية من البداية إلى النهاية (محضر - موجه - قائد).

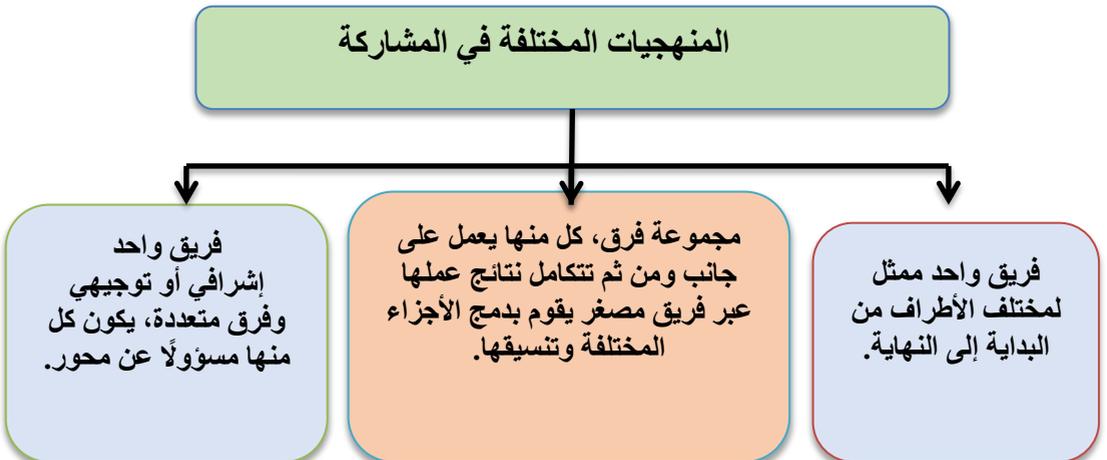
مشاركة الإداري: هو ضابط الواقعية والعملية - يملك الخبرة السابقة بالإجراءات التي نجحت والتي لم تنجح - حين يكون جزءاً من الفريق لن نحتاج أن نشرح له لماذا عند كل موقف - يخبرنا ما الذي نجح وما الذي لم ينجح سابقاً. مشاركة المالي: من سيجرم الخطط إلى أرقام - حين يكون جزءاً من الفريق لن يتردد في صرف المخصصات لفعالية ما، أو إجراء ما، ضمن الخطة، لأنه يعرف لماذا؟ مشاركة أعضاء هيئة التدريس والمشرفون: يعرفون الاتجاه منذ البداية - من سيجرم الجانب الأكاديمي من الخطة - المشاركة بتفاصيل العملية تؤدي إلى نضج المفاهيم - سيقومون بنقل التغيير المطلوب إلى الطلبة.

منهجية المشاركة في الإعداد:

طرق المشاركة: الإجابة عن عدد من الأسئلة لتحديد الاتجاهات، العصف الذهني للوصول إلى توافق على عدد من الصيغ.

مستوى المشاركة (كافة المعنيين): ما هو رأي المعنيين في الصيغ المطروحة؟ ورشة عمل موسعة للوصول إلى الصيغة النهائية.

من أدوات المشاركة في الإعداد: استخدام البريد الإلكتروني لإرسال الاستبانات حول الصيغ المختلفة للرؤية أو الرسالة أو القيم، تنظيم ورشات عمل لمجموعات العمل، تبويب وفهرسة جميع الردود للحصول على الردود التي لاقت الاستحسان، متابعة الاتصال مع جميع المعنيين لاطلاعهم على النتائج قبل اتخاذ القرار النهائي.



شكل (2) منهجيات المشاركة في التخطيط الاستراتيجي

ثانياً: مراحل التخطيط الاستراتيجي: التخطيط الاستراتيجي هو مسلسل يبني على جمع المعطيات وتحليلها بغاية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستقبلية.



شكل (3): مراحل مقترحة للتخطيط الاستراتيجي

ويمكن إجمال المراحل الكبرى للتخطيط الاستراتيجي في ما يلي:

المرحلة الأولى: الإعداد للتخطيط

- يطلق على هذه المرحلة "التخطيط للتخطيط" وتتميز باتخاذ قرار التخطيط الاستراتيجي ووضع البنيات التنظيمية والبشرية للشروع في هذه العملية من خلال:
 - تحديد فريق العمل الذي سيتولى مهام ومسؤوليات التخطيط الاستراتيجي.
 - تبرير دواعي تبني التخطيط: شرح الأسباب، تبنيًا لمقاربة، التحكم في مختلف مراحلها.

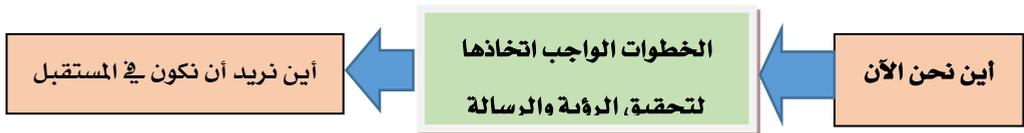
- تحديد المدة التي سيغطيها هذا التخطيط.
- اختيار المنهجية وآليات البحث عن المعلومات وتحليلها.
- تسطير أجندة اللقاءات والاجتماعات.
- تخصيص الاعتمادات اللازمة للتخطيط.
- وضع مشروع جدولة للمخطط.

المرحلة الثانية: إعداد الخطة الاستراتيجية

الخطة الاستراتيجية ما هي إلا نتاج أو مخرجات لعملية التخطيط الاستراتيجي. فهي وثيقة للتخطيط تسجل فيها كل الأعمال والأنشطة المتعلقة بما يجب عمله، ومتى، وكيف يتم، فالخطة هي ترجمة فعلية للعملية التخطيطية المستمرة، فكلما تم انجاز خطة معينة، يتم الشروع في خطة جديدة وهكذا، وهذه الخطط تحدد مسارات عملية التخطيط من حيث الزمان والمكان. والخطة بهذا المفهوم تعد أحد المكونات الأساسية للتخطيط، وفي نفس الوقت تعد المرحلة الأولى منه.

ويتضح مما سبق أن الخطة الاستراتيجية تمثل خارطة الطريق التي تقود المؤسسة إلى ما تطمح في الوصول إليه وما يحقق رؤيتها المستقبلية وأهدافها العامة انطلاقاً من وضعها الحالي ومن خلال الاستغلال الأمثل لنقاط القوة والفرص المتاحة من جهة، والتغلب على نقاط الضعف والتهديدات من جهة أخرى. وتتكون الخطة الاستراتيجية من الخطوات الثلاثة الرئيسية المتمثلة في دراسة وتحليل الوضع الراهن كخطوة أولى، يليها تحديد الأهداف الاستراتيجية كخطوة ثانية، ثم في النهاية المسار المتمثل في مجموعة من الأنشطة والأعمال التي تقود إلى تحقيق الأهداف بجانب التأكد من أن المؤسسة تتحرك في الاتجاه الصحيح.

أي إن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بشكل عام تعتمد على أسلوب (الوضع الحالي- الهدف- المسار)، كما هو موضح بالشكل (4) التالي:



شكل (4): مسار الخطة الاستراتيجية

منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية: تمر عملية إعداد الخطة الاستراتيجية بعدة خطوات حتى تصل إلى خطة استراتيجية متكاملة، يمكن نشرها، وهذه الخطوات هي:

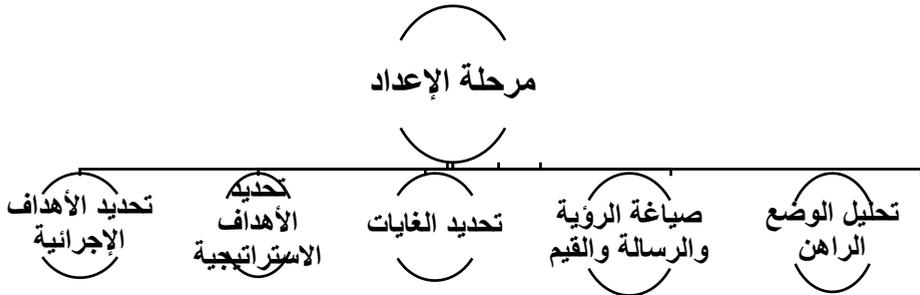
أ. تحليل الوضع الراهن أو ما يسمى بالتحليل الرباعي (SWOT): يشمل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) والبيئة الخارجية (الفرص المتاحة والتحديات).

ب. تحديد الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية التي تتبناها الكلية أو المركز.

ج. تحديد الغايات أو المحاور الخاصة بالكلية أو المركز، وهي بعيدة المدى، ويسعى إلى تحقيقها خلال مدة الخطة الاستراتيجية، وتأتي عامة وتمثل محور من محاور العمل التطويري (بناء على مصفوفة التحليل الرباعي).

د. تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تتوافق مع الغايات وهي أهداف معقولة قابلة للقياس ومحددة (بناء على مصفوفة التحليل الرباعي).

هـ. تحديد الأهداف الإجرائية المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهي طرق لتحقيق الأهداف والمرامي. ومجموع الأهداف الإجرائية يحقق هدفا استراتيجيا، ومجموع الأهداف الاستراتيجية يحقق غاية، ومجموع الغايات يحقق الرؤية والرسالة (بناء على مصفوفة التحليل الرباعي).



شكل (5) مرحلة الإعداد للخطة الاستراتيجية

تحليل الوضع الراهن (التحليل الرباعي)

تحليل الوضع الراهن أو ما يسمى بالتحليل الرباعي هو وسيلة لتحليل البيئة التي سيتم فيها وضع الخطة الاستراتيجية وتطبيقها، وقاعدة معلوماتية يُستند إليها في عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد جرت تسمية هذه العملية بـ"التحليل الرباعي" كونها تتعلق بدراسة البيئة الداخلية للإدارة، بما تنطوي عليه من عناصر القوة والضعف، والبيئة الخارجية، بما تقدمه من فرص وتمثله من تهديدات للمؤسسة. وهو يتناول في شقه الداخلي نقاط القوة المؤسسية للإدارة ونقاط ضعفها، والذي يركز على الموارد البشرية والإمكانات المادية، والتجهيزات والمباني، والبنية التحتية بشكل عام، كما يشمل النظم، والشراكات العلمية، والمتعاونين، والداعمين والمستفيدين، والخريجين، والطلاب،... الخ. وفي شقه الخارجي الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتحديات المتأتية منها، ويتناول فيه تحليل الفرص والتهديدات مثل التغير في سوق العمل، المنافسين، والاتجاهات الاجتماعية والثقافية، والأوضاع الاقتصادية، الخ. ويستخدم التحليل الرباعي في تقييم العلاقة بين الموارد الداخلية للمؤسسة وقدراتها (مواطن القوة والضعف) وبين الإمكانيات الخارجية (الفرص والتهديدات).

ولا يقتصر عمل التحليل الرباعي على مجرد إصدار قائمة أو جدولاً بنقاط القوة والضعف الداخلية، وبالفرص والتحديات التي تتأتى من البيئة الخارجية، بل ينبغي أن يستكمل بعمل تحليل للظروف والأسباب والنتائج المرتبطة ببنود هذه القائمة. ومن الضروري أن يكون التحليل شاملاً ومتكاملاً، وأن يخرج بتصوير أولي حول ما ينبغي عمله لزيادة فرص نجاح الخطة بتحقيق الأهداف التي وضعت الخطة من أجلها.

إن التحدي الرئيس الذي يواجه وضع الخطة هو العمل على مطابقة نقاط القوة مع الفرص المتاحة لضمان نجاح المبادرات، وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة، وتحويل المعوقات الداخلية إلى تحديات، والتحديات إلى فرص تطويرية.

يتضح مما سبق أن التحليل الرباعي هو المدخل الطبيعي للعملية التخطيطية الذي يتم خلاله التعرف على الموارد المتاحة وعلى الاحتياجات التطويرية التي

يحتاج واضعو الخطة أخذها في الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية، وعلى البيئة الخارجية التي ستطبق فيها الخطة بكل ما تحمله هذه البيئة من إمكانيات وتحديات.

فائدة التحليل الرباعي: تسمح عملية التحليل الرباعي بالتعرف على منطلقات إعداد الخطة تخطيطاً وتنفيذاً ونتائج. وهي تساعد على إبراز نقاط القوة والضعف الداخلية، المرتبطة بأوضاع المؤسسة وأدائها، والتي يمكن أن يكون لها انعكاسات قوية، إيجابية و/أو سلبية على فعالية عملية التنفيذ. كما أنها تسمح بالإضاءة على الفرص التي توفرها بيئة خارجية سريعة التغير قد تحمل في طياتها العديد من المخاطر والتحديات التي يمكن أن تواجه عملية التنفيذ، وتهدد بتعطيل مفاعيل الخطة و/أو انحرافها عن الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها.

ومن الناحية الإجرائية يشكل التحليل الرباعي مرتكزاً أولياً لبناء الخطة الاستراتيجية وإطاراً جيداً للمراجعة الاستراتيجية مرة بعد مرة. وهو يعد أداة مفيدة وسنداً أساساً لصنع قرار واعٍ، واتخاذ مبادرات تنموية و/أو تصحيحية واضحة المنطلقات والأهداف. كما أنه يساعد على تحديد المسائل والمخاطر التي على المؤسسة معالجتها و/أو مواجهتها لضمان تطبيق ناجح للخطة الاستراتيجية.

إن نتائج هذا التحليل يمكن أن تساعد أيضاً فريق التخطيط ومن خلاله الإدارة العليا، على وضع أهداف تغييرية مؤسسية ترمي إلى تحسين وضع المؤسسة والارتقاء بأدائها.

خطوات التحليل الرباعي: تمر عملية التحليل الرباعي بثلاث خطوات:

الخطوة الأولى: تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات:

نقاط القوة: عوامل داخلية تساعد المؤسسة في التفوق على غيرها من حيث القدرة التنافسية، إنها الميزات الإضافية التي تمتاز بها المؤسسة بالنسبة لمنافسيها.

نقاط الضعف: عوامل داخلية وهي النواقص أو العقبات التي تعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها، وتبرز عندما يكون أداء المؤسسة ضعيفاً أو تنقصها القدرات والموارد الضرورية للمنافسة.

الفرص: عوامل خارجية تشير إلى وضع ملائم حالي أو محتمل في البيئة الخارجية كالتوجهات أو التغييرات أو الحاجات التي تدعم إحدى الخدمات والتي تميز المؤسسة عن غيرها.

التحديات: عوامل خارجية تتضمن كل الظروف غير المواتية كالتوجهات أو التغييرات الوشيكة في البيئة الخارجية التي تسيء حاضراً أو مستقبلاً إلى المؤسسة وتهدد قدرتها التنافسية. ويبين الشكل التالي (6) مصفوفة تحليل البيئتين الداخلية والخارجية:

البيئة الخارجية		البيئة الداخلية		المعيار	المجال
التحديات	الفرص	نقاط الضعف	نقاط القوة		
				الرؤية والرسالة	القدرة المؤسسية
				الهيكل التنظيمي	
				القيادة والحوكمة	
				المصداقية والأخلاقيات	
				الجهاز الإداري	
				الموارد	
				المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	
				التقييم المؤسسي	
				أخرى	

				الطلاب والخريجون	الفعالية التعليمية
				المعايير الأكاديمية	
				التعليم والتعلم والتسهيلات الداعمة	
				أعضاء هيئة التدريس	
				البحث العلمي والأنشطة العلمية الأخرى	
				الدراسات العليا	
				التقييم الشامل للفاعلية التعليمية	
				أخرى	

شكل (6) مصفوفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

الخطوة الثانية: تصنيف وتقييم عناصر التحليل الرباعي حسب أهميتها: وهو عبارة عن لائحة عوامل تم تصنيفها وفقاً لأهميتها كمواطن قوة أو ضعف وفرص وتحديات ومن المهم هنا إشراك الجميع في وضع هذه اللائحة وتصنيفها، وفي نهاية هذه الخطوة نصل إلى الشكل (7) الآتي:

نقاط القوة الداخلية	1	2	3	4	5
أ.					
ب.					
ج.					
نقاط الضعف الداخلية	1	2	3	4	5
أ.					

ب.					
ج.					
الفرص المتاحة الخارجية	1	2	3	4	5
أ.					
ب.					
ج.					
التحديات الخارجية	1	2	3	4	5
أ.					
ب.					
ج.					

شكل (7) تصنيف عناصر التحليل الرباعي حسب أهميتها

ويبين شكل (7) مصفوفة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات مرتبة حسب درجة أهميتها ووفق تدرج خماسي تبعاً لأهميتها، إذ تعطى النقطة التي أهميتها كبيرة خمس درجات ثم الأقل، وهكذا إلى أن نصل إلى درجة واحدة.

الخطوة الثالثة: تحديد الروابط الاستراتيجية ووضع استراتيجية لتعزيزها، ويتم في هذه الخطوة: تحديد استراتيجيات المؤسسة والروابط الاستراتيجية في ضوء قدراتها الداخلية وبيئتها الخارجية، وضع استراتيجيات لتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة والتحديات إلى فرص، وضع استراتيجيات تقلص نقاط الضعف أو تتحاشى التحديات التي لا يمكن تحويلها إلى فرص.

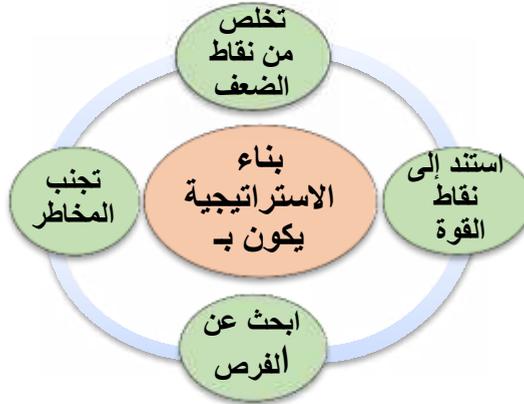
عندئذ سنجد أنفسنا أمام أربعة مربعات وهي: مربع نقاط القوة الداخلية التي تتلاءم مع الفرص الخارجية، مربع نقاط الضعف الداخلية المتصلة بالفرص الخارجية، مربع نقاط القوة الداخلية المتصلة بالتحديات الخارجية، مربع نقاط الضعف الداخلية المتصلة بالتحديات الخارجية.

العوامل الداخلية		العوامل
نقاط القوة	نقاط الضعف	

<p>الاستراتيجيات التي تركز على الفرص الخارجية لتقليل نقاط الضعف الداخلية (استراتيجيات علاجية)</p> <p>1. 2. 3.</p>	<p>الاستراتيجيات المرتكزة على نقاط القوة الداخلية المتصلة بفرص خارجية (استراتيجيات النمو والتوسع)</p> <p>1. 2. 3.</p>	<p>الفرص</p>	
<p>الاستراتيجيات التي تقلص مواطن الضعف الداخلية وتتحاشى التحديات الخارجية (استراتيجيات انكماشية).</p> <p>1. 2. 3.</p>	<p>الاستراتيجيات التي تركز على مواطن القوة الداخلية بغية تفادي التحديات الخارجية (استراتيجيات دفاعية).</p> <p>1. 2. 3.</p>	<p>التحديات</p>	

شكل (8) استراتيجيات تحسين العلاقات بين العوامل

يبين شكل (8) مصفوفة تحسين العلاقات بين عوامل التحليل الرباعي، حيث يتم ربط مواطن القوة مع الفرص، ومواطن الضعف مع الفرص، ومواطن القوة مع التحديات، ومواطن الضعف مع التحديات.

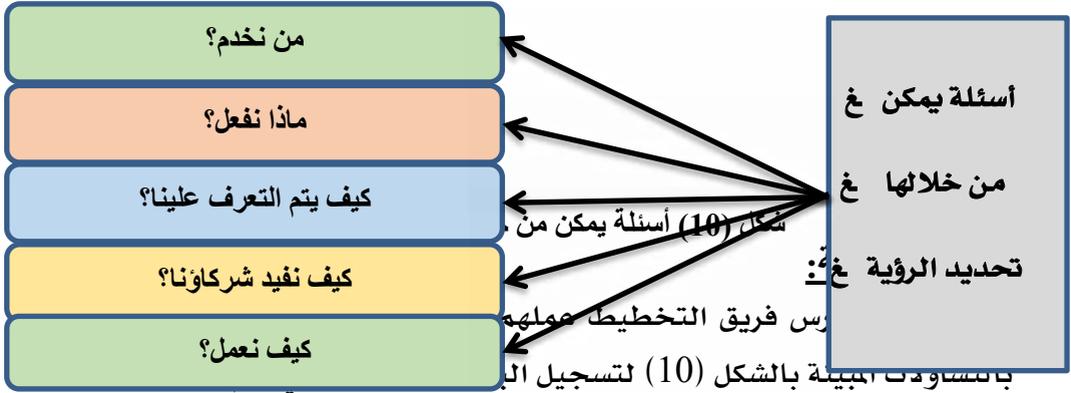


شكل (9) كيفية بناء الاستراتيجية

يبين شكل (9) آليات بناء الاستراتيجية في الخطة الاستراتيجية بناء على التحليل الرباعي، وذلك بالتخلص من نقاط الضعف، والاعتماد على نقاط القوة، والبحث عن الفرص، وتجنب التحديات.

ب- تحديد الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية التي تتبناها المؤسسة الرؤية (vision):

الرؤية: هي منظور مستقبلي للأوضاع يعكس تطلعات المؤسسة نحو ماتريد إنجازه في مدى زمني محدد ومنظور (3- 5) سنوات. أي أنها تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل (إلى أين نتجه؟)؛ وبكلمات أخرى كيف ترى المؤسسة نفسها في المستقبل ككيان من خلال تحقيقها لرسالتها ولأهدافها.



فيما بينهم. ومن الأهمية بمكان أن تكون "الرؤية" محفزة، مباشرة ومقتضية ومحددة المضمون. وكي تكون كذلك ينبغي أن:

- تعبر عن وضع مستقبلي أفضل.
 - يتم اختيار الكلمات التي تعكس طموح المؤسسة وتطلعاتها إلى مستقبل أفضل.
 - تكتب بتعابير يستشف منها الالتزام والعزم على التحسين والتطوير المستمرين وصولاً إلى خدمات أفضل.
 - توحى بالصدق، وبقابلية للتحقيق في الأفق الزمن للخطة.
- آلية الصياغة: تجرى بلورة صياغة "الرؤية" على مراحل يتم خلالها مناقشة:

- الفكرة التي ينبغي أن تحملها، والصورة التي ينبغي أن ترسمها للجمهور عن المستقبل كما تراه المؤسسة، والذي هو انعكاس لتطلعات المؤسسة المستقبلية وإعلان عن استعدادها للإفادة من الفرص التي تتكشف لها في المستقبل لتغيير وتحسين بيئتها.

- الصيغة اللغوية للرؤية، والتي ينبغي أن تعبر بكلمات قليلة وجمل مقتضبة عن صورة المستقبل المراد بلوغه.

ومن ثم، يقوم رئيس الفريق "رئيس وحدة الجودة بالكلية أو المركز" بالطلب من كل عضو من أعضاء الفريق بالاطلاع على عدد من الرؤى للكلية/المراكز المشابهة، ثم يتم بعد ذلك تناول كل رؤية واستعراض ومناقشة آراء الأعضاء حولها، ومن ثم يتم التوافق حول الأفكار والعبارات والكلمات التي يرى الفريق أنها تعكس رؤية واضحة وصادقة للمؤسسة. وفي حال تعذر التوافق، يتم اختيار الأفكار والعبارات والكلمات التي ستدخل في متن الرؤية بالأغلبية المطلقة للأعضاء.

بعد ذلك يطلب رئيس الفريق من أعضاء الفريق صياغة مقترحهم الخاص لنص الرؤية بشكل ثنائي أو مجموعات ثلاثية، ومن ثم تجرى مناقشة الصيغ المقترحة، وتتم المفاضلة بينها واختيار المقاطع والتعابير الأصلح لأن تدخل في متن الرؤية بحيث تظهر صيغتها النهائية الصورة المراد عكسها عن مستقبل المؤسسة وتطلعاتها. ويتم اعتماد الصيغة النهائية هذه بإجماع الأعضاء، وفي حال تعثر الإجماع، يجرى عرض الصيغ المختلف حولها على رئيس المؤسسة لاختيار الأنسب منها لإقرارها واعتمادها.

مواصفات الرؤية الجيدة:

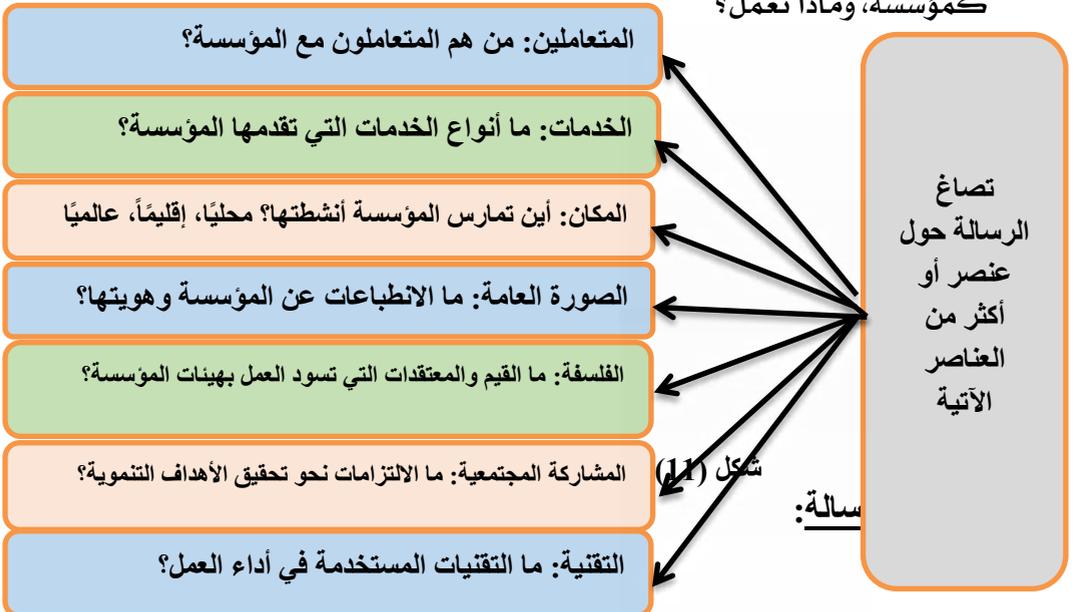
- واقعية: أي ممكنة التحقيق وليست خيالية.
- صادقة: تتحدث عن النوايا الحقيقية للمؤسسة.
- صياغتها جيدة: عباراتها متماسكة وبلاغية وجميلة.
- تشاركية: يشارك في وضعها جميع العاملين.
- مناسبة ولائقة: تتلاءم مع المفاهيم العامة للمجتمع وقيمه وتنسجم مع همومه.

- موجهة: أي ترسم التوجهات نحو المستقبل فتقود المؤسسة نحو أهدافها.
- مختصرة: لا تحتوي على عبارات مطولة لكي تسهل مهمة قراءتها وحفظها وتداولها.
- مفهومة: بسيطة وواضحة وسهلة الفهم لأول وهلة.
- متوقدة: تثير الهمم وتعبئ الطاقات.
- متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها.
- تعرف ما تحتاجه المؤسسة لتفوز ولتتميز.
- طموحة ومتحدية: جريئة تدعو للتغيير نحو الأفضل غير مترددة في مواجهة التحديات.
- دليل لتحقيق الرسالة: إنها الإطار الذي تصاغ داخله الرسالة والطريق الذي تسلكه خلال التنفيذ.

الرسالة (mission):

تعرف الرسالة بأنها: غرض المؤسسة أو السبب في وجودها (لماذا؟). وبمعنى آخر هي المهمة التي تُوثَّقها المؤسسة أو الإدارة لنفسها لتجسيدها في الواقع من خلال العمل وفق الأهداف المحددة لهذه المؤسسة. والرسالة تُوضَع بعبارات قصيرة تبين ماهية المؤسسة وفلسفة عملها، وأسباب وغايات وجودها، والخدمات التي تقدمها. وينبغي الإشارة إلى أن الرسالة الفعّالة هي التي تستطيع أن تخبرك عن وجود المؤسسة وأهدافها كاملة في أقل من دقيقة. إنها رسالة للجميع تخبرهم من نحن

كمؤسسة، وماذا نعمل؟



الموجهات: يمارس فريق التخطيط عملهم بطريقة العصف الذهني، مستعينين بالتساؤلات المبينة بالشكل (11) لتسجيل البيانات والأفكار التي يتم التوافق عليها فيما بينهم. ومن الأهمية بمكان أن تكون "الرسالة" مباشرة، واضحة اللغة ومحددة المضمون. وينبغي بالتالي أن يجري:

- اختيار كل كلمة وعبارة بتأنٍ، والتدقيق بها من حيث اللغة والمضمون، قبل اعتمادها بشكل نهائي وإدخالها إلى متن الرسالة.
- الابتعاد تماماً عن اللغة الاحتمالية وعن لغة التمنييات بما تحمله من إيحاءات بعيدة عن الواقع ولا تعكس الحقيقة المراد إيصالها إلى الغير.
- التعبير بصدق، ودون تضخيم أو تفخيم، عن حقيقة ما تقوم به المؤسسة في إطار المهام المنوطة بها بموجب التكليف القانوني.

آلية الصياغة: تجرى بلورة صياغة الرسالة على مراحل يتم خلالها مناقشة:

- الأفكار التي ينبغي أن تتضمنها، والتي يفترض أنها تعبر عن طبيعة عمل المؤسسة، وتوجهاتها الإنمائية، وتطلعاتها نحو تحسين وتوسعة نطاق خدماتها.
- الإخراج اللغوي للرسالة ينبغي أن يعطي صورة صحيحة عن عمل وإنجازات المؤسسة.
- يقوم رئيس الفريق "رئيس وحدة الجودة بالكلية أو المركز" بالطلب من كل عضو من أعضاء الفريق بالاطلاع على عدد من الرسائل للمكليات/المراكز المشابهة، ثم يتم بعد ذلك تناول كل رسالة واستعراض ومناقشة آراء الأعضاء حولها، ومن ثم يتم التوافق حول الأفكار والعبارات والكلمات التي يرى الفريق أنها تعكس بصدق صورة المؤسسة وتطلعاتها لتحسين أدائها وتطوير خدماتها. وفي حال تعذر التوافق، يتم اختيار الأفكار والعبارات والكلمات التي ستدخل في متن الرسالة بالأغلبية المطلقة للأعضاء.
- يطلب رئيس الفريق من أعضاء الفريق صياغة مقترحهم الخاص لنص الرسالة بشكل ثنائي أو مجموعات ثلاثية، ومن ثم تجرى مناقشة الصيغ

المقترحة، وتتم المفاضلة بينها واختيار المقاطع والتعبير الأصح لأن تدخل في متن الرسالة بحيث تظهر صيغتها النهائية الصورة المراد عكسها عن المؤسسة وعن عملها. ويتم اعتماد الصيغة النهائية هذه بإجماع الأعضاء، وفي حال تعثر الإجماع، يجرى عرض الصيغ المختلف حولها على رئيس المؤسسة لاختيار الأنسب منها لإقرارها واعتمادها.

مواصفات الرسالة الجيدة:

- واضحة ومفهومة لجميع الأطراف.
- مختصرة يسهل تذكرها وحفظها.
- تتضمن فلسفة المؤسسة وقيمها وصفاتها المميزة.
- تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمؤسسة.
- تركيز على الأعمال الفعلية أو الحالية للمؤسسة.
- تمثل الأساس في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- قابلية ترجمتها إلى خطط وسياسات وبرامج تنفيذية.
- إمكانية التطبيق والاستفادة من الموارد المتاحة.
- مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.
- مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مستقبلاً.
- إشباع احتياجات العاملين بالمؤسسة والمستفيدين من خدماتها.

القيم:

هي الضوابط الأخلاقية التي تحكم عمل المؤسسة، ويمكن وصف منظومة "القيم" في مؤسسة ما بأنها المنظار الذي ينظر في الأفراد إلى الأمور والمسائل التي تتعلق بهم ولعملهم أو بيئتهم. وهي غير محددة بزمان ومكان وأشخاص- قيم داخلية للعاملين في المؤسسة - تربط وتجمع العاملين- تعكس الأخلاقيات المهمة للمؤسسة - المبادئ الأخلاقية والنزاهة - المهنية - التفوق - روح الفريق الواحد - الاتصال بفعالية.

ملاحظة: هناك قواعد عامة عند صياغة الرؤية والرسالة والقيم ينبغي الالتزام

بها وهي:

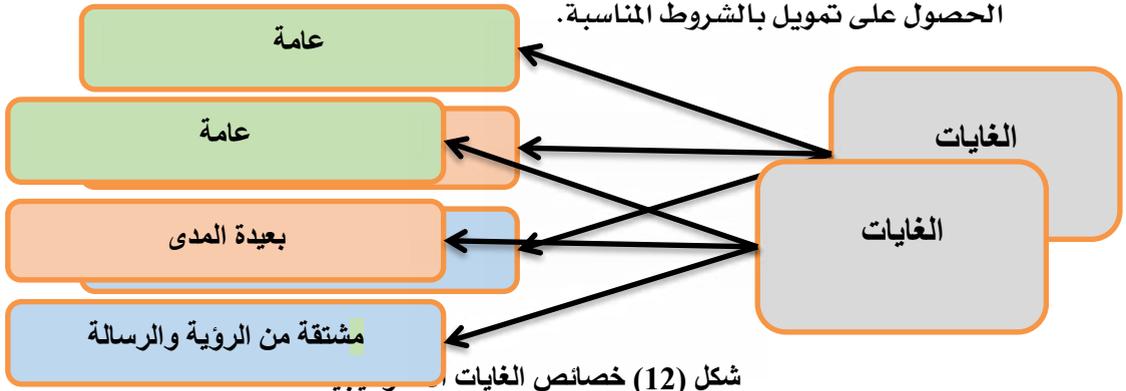
1) المشاركة في الإعداد. 2) المشاركة في القرار. 3) تعميم النتائج. 4) قياس فاعلية التعميم.

مستويات الأهداف: هناك ثلاثة مستويات من الأهداف في الخطة الاستراتيجية وهي:

الغايات الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الأهداف الفرعية.

ج - تحديد الغايات أو المحاور الخاصة بالمؤسسة

الغاية: هي هدف عام بعيد المدى تسعى الخطة إلى تحقيقها خلال مدة الخطة الاستراتيجية، وتأتي عامة وتمثل محوراً من محاور العمل التطويري (بناءً على مصفوفات التحليل الرباعي). ويتوقف نجاح الخطة على واقعيتها، وعلى قابليتها للتنفيذ، ولا شك أن الاقتصار على عدد محدود من الغايات (3- 5) غايات على الأكثر يجعل تحقيقها ممكناً، خصوصاً في ظل محدودية الموارد المتاحة، وصعوبة الحصول على تمويل بالشروط المناسبة.

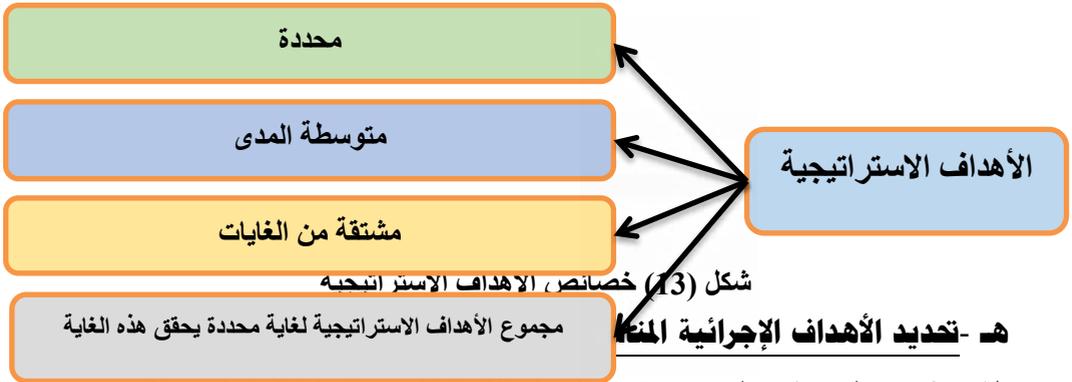


د- تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تتوافق مع الغايات

الأهداف الاستراتيجية هي أهداف معقولة قابلة للقياس ومحددة (بناءً على مصفوفات التحليل الرباعي). ومن المفيد تحديد عدد الأهداف بثلاثة أهداف على الأكثر لكل غاية استراتيجية. يتبع ذلك تحديد أهداف مرحلية، وآليات لقياس تقدم العمل بالخطة وتحديد مدى اقترابها من تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كذلك ينبغي أن تكون مجمل الأهداف أهدافاً ذكية، أي محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة المدة.

ولا شك أن نجاح الخطة الاستراتيجية يتوقف على فهم صحيح وعميق لمعطيات البيئتين الداخلية والخارجية، وتأثيراتها المحتملة على الخطة، كما يتوقف من جهة أخرى، على قدرة المؤسسة على توظيف التأثيرات الإيجابية لهاتين البيئتين لصالح الخطة، والتعامل مع المعوقات المحتملة بتحويلها إلى معززات وعوامل دفع، أو إلى تحديات تحفز على إنجاح الخطة تخطيطاً وتطبيقاً، ومساراً وأهدافاً.

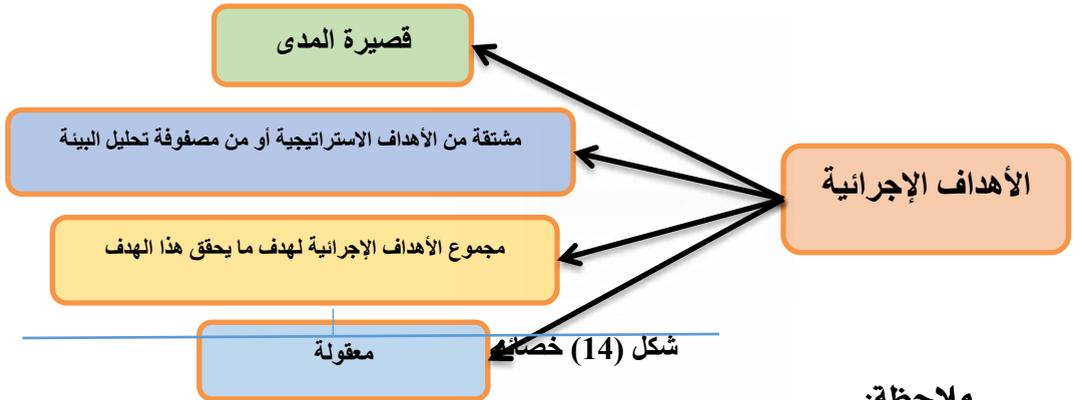


الإجرائي خطوة على طريق تحقيق الهدف الاستراتيجي أو غايتها في مجال معين. والهدف الإجرائي ينبغي أن يكون محدداً بدقة، ومبرمجاً زمنياً وقابلًا للقياس، وكي يكون كذلك، ينبغي أن يتم تحديد الأهداف المرحلية انطلاقاً من نقطة أساس (انطلاق)، وأن يستهدف نقطة بلوغ نقاط معينة متتالية تكون بمثابة "علامات طريق" على خط تحقيق الغاية المستهدفة.

آلية تحديد الأهداف الإجرائية: يرتبط تحديد الأهداف الإجرائية بالبرامج والمشاريع المخططة في سياق المبادرات التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية. ومن الضرورة أن تتكون لدى فريق التخطيط فكرة واضحة حول كل برنامج ومشروع، بما في ذلك وصف المواصفات والخصائص والأهداف العامة ومراحل التنفيذ ومدة التنفيذ والبرنامج الزمني، فضلاً عن تكلفة وآلية تمويله.

تشكل هذه العناصر المادة الأولية التي يستند إليها فريق التخطيط لتحديد أهداف إجرائية قابلة للتحقق مرحلياً، وكي تكون كذلك ينبغي أن يتم تحديدها بالرجوع إلى الخطة التنفيذية لكل برنامج ومشروع، وإلى أصحاب الخبرة.

منهجية تحديد أولوية الأهداف الإجرائية: بالنظر لمحدودية الموارد وحدود القدرة على التنفيذ، يحتاج المخططون إلى وضع جدول تنفيذي وفق أولويات محددة تأخذ في الاعتبار سهولة التنفيذ، وتأثيره المتوقع على البيئة والاقتصاد والمجتمع في منطقة البرنامج أو المشروع، ومدى توافقه مع الغايات الاستراتيجية للمؤسسة. ويتطلب وضع الجدولة أن يكون المخططون على اطلاع على بيانات كل برنامج ومشروع وأن يكونوا فكرة صحيحة ودقيقة حول تكلفته ومصادر تمويله، وآلية تنفيذه ومدة التنفيذ، من جهة، وعلى الاحتياجات التي صمم لتبليتها، من جهة أخرى.



شكل (14) خصائص

ملاحظة:

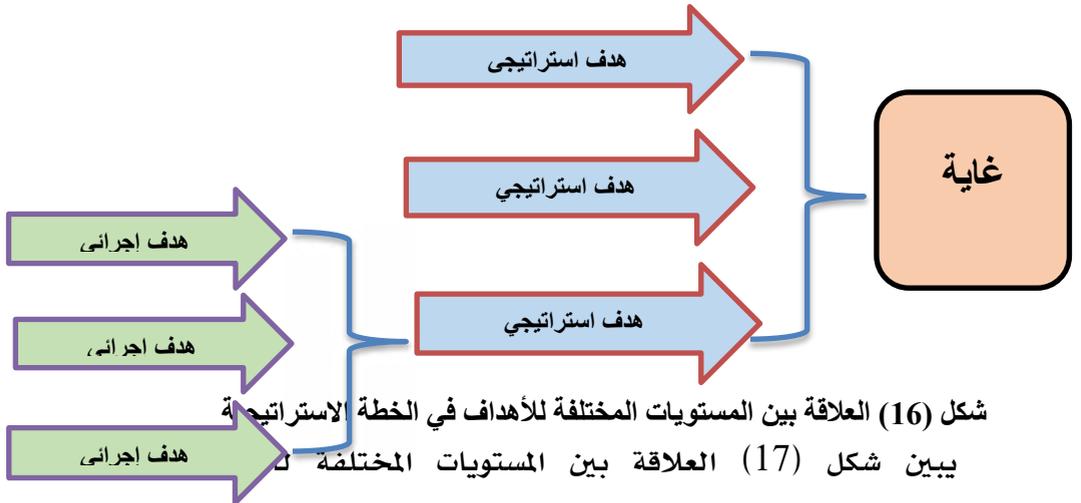
إن مجموع الأهداف الإجرائية يحقق هدفاً استراتيجياً، ومجموع الأهداف الاستراتيجية يحقق هدفاً واقعياً وعملياً ومحدداً وقابلًا لمصفوفة التحليل الرباعي).

ويلاحظ مما سبق أن هناك ثلاثة مستويات من الأهداف في الخطة الاستراتيجية، ولتوضيح هذه المستويات، يمكن الاعتماد على مبدأ المنشور والموضح في الشكل الآتي:



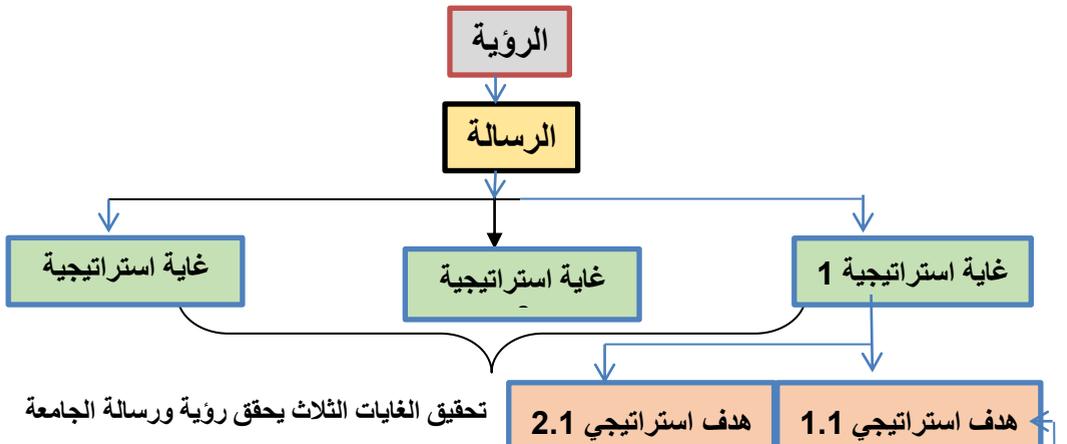
شكل (15) مستويات الأهداف في الخطة الاستراتيجية

يوضح شكل (15) أن كل غاية (محور) من غايات (محاور) الخطة الاستراتيجية ينبثق منها مجموعة من الأهداف الاستراتيجية حتى تتحقق، وكل هدف استراتيجي ينبثق منه مجموعة من الأهداف الإجرائية حتى يتحقق.



شكل (16) العلاقة بين المستويات المختلفة للأهداف في الخطة الاستراتيجية

يبين شكل (17) العلاقة بين المستويات المختلفة للأهداف الاستراتيجية، إذ إن مجموع الأهداف الإجرائية يحقق هدفا استراتيجيا، ومجموع الأهداف الاستراتيجية يحقق الغاية، ومجموع الغايات يحقق الرؤية والرسالة



شكل (17) آليات تحقيق الرؤية والرسالة

يبين شكل (17) آليات تحقيق الرؤية والرسالة، إذ إن تحقيق الأهداف الإجرائية الثلاثة (1:1:1، 2:1:1، 3:1:1) يؤدي إلى تحقيق الهدف الاستراتيجي (1.1)، وتحقيق الهدفين الاستراتيجيين (1.1) و (2.1) يؤدي إلى تحقيق الغاية الاستراتيجية (1)، وتحقيق الغايات الاستراتيجية (1) و (2) و (3) يؤدي إلى تحقيق الرسالة والرؤية.

المرحلة الثالثة: التنفيذ

وفي هذه المرحلة يتم تحويل الأهداف إلى خطط عمل واضحة المعالم تشمل على الأنشطة والبرامج للبدء بتطبيقها، إذ يتم من خلالها:
تشكيل لجان فرعية مهمتها تحديد الأهداف التفصيلية/الإجرائية التي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة، واعتماد السياسات والأنظمة والتعليمات التي تحققها، وإعداد الخطة التنفيذية/ التشغيلية لتنفيذ الاستراتيجيات، وتكون الخطة التنفيذية من العناصر الرئيسة التالية:

- 1- الأهداف التفصيلية/الإجرائية (المستوى الثالث من الأهداف).
- 2- الأنشطة/ البرامج التي تؤدي إلى تحقيق كل هدف إجرائي.
- 3- الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز كل نشاط أو برنامج.
- 4- الجهات والأفراد المسؤولون عن التنفيذ.
- 5- الموارد اللازمة للتنفيذ (مالية، وبشرية، وتقنية).
- 6- مؤشرات الأداء.

الأهداف	الأنشطة / البرامج التي تؤدي إلى تحقيق	الزمن اللازم لإنجاز كل	الجهات والأفراد المسؤولون عن	مؤشرات الأداء	التكلفة التقديرية
---------	---------------------------------------	------------------------	------------------------------	---------------	-------------------

الإجرائية	الهدف الإجرائي	نشاط أو برنامج.	التنفيذ	اللازمة للتنفيذ
الهدف الاستراتيجي الأول:				
الهدف الاستراتيجي الثاني:				
الهدف الاستراتيجي الثالث:				

شكل (18) عناصر الخطة التنفيذية

يبين شكل (18) عناصر الخطة التنفيذية (الإجرائية) والتي تتضمن: الهدف الإجرائي، والأنشطة والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإجرائية، والجهات والأفراد المسؤولين عن التنفيذ، ومؤشرات الأداء.

وسوف نقف هنا عند مؤشرات الأداء لتوضيحها كونها من العناصر المهمة والرئيسية في الخطط التنفيذية والتي يُستدل من خلالها على النجاح أو الفشل.

كيف تتم عملية تطوير مؤشرات الأداء؟

تتم عملية تطوير مؤشرات الأداء وفقاً للخطوات الآتية:

1. تحديد المخرجات المطلوبة: وذلك حسب ما تم التخطيط له في الخطة الاستراتيجية.
2. تحديد الأهداف التي تؤدي إلى تحديد المخرجات المرغوبة.
3. تحديد مؤشرات الأداء التي تحدد مستوى تنفيذ الأهداف.
4. تحديد إطار المساءلة لقياس مؤشرات القياس والتي تشمل على: الأشخاص المسؤولين عن القياس، كيفية القياس، دورية القياس، كيفية تعميم نتائج القياس للأشخاص المعنيين.

ومؤشرات الأداء هي:

1 - أداة لتحديد نسبة/ فعالية/ كفاءة تطبيق الأهداف أو خطط العمل في المؤسسة.

2 - تساعد مؤشرات الأداء المؤسسات على التفكير بمنظور استراتيجي وواقعي.

3 - من الممكن تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية من خلال المعايير التالية:

النوعية، الكمية، التوقيت المناسب، السلوك المتوقع، هامش الخطأ المقبول.

ملاحظات حول مؤشرات الأداء:

ينبغي أن يتوفر في المؤشر ما يلي:

1 - دقة تحديد المؤشر.

2 - تحديد كيفية القياس.

3 - تحديد المسؤول عن القياس.

4 - تحديد دورية القياس.

5 - تحديد الإجراءات المتبعة لنشر نتائج القياس ومراجعتها وتحليلها.

6 - تحديد الإجراءات التصحيحية المطلوبة في حال كان المؤشر أقل من المطلوب.

وبعد الانتهاء من عملية وضع الخطط الإجرائية يتم إجراء الخطوات الآتية:

1. تجميع الخطط الفرعية من قبل اللجنة العليا لكل مجال من مجالات العمل

الرئيسية للكلية/المركز ومراجعتها وتنظيمها ضمن إطار خطة الكلية/المركز

الاستراتيجية المتكاملة.

2. عرض الخطة الاستراتيجية المتكاملة لإقرارها.

3. تنفيذ حملة توعية لشرح الخطة والتعريف بها لجميع المعنيين قبل البدء

بتنفيذها، وعرض الخطة الاستراتيجية على جميع الأطراف المشاركة

والمساهمة في وضع الخطة وذلك من خلال إقامة حلقات نقاش عامة حولها،

وإعداد دليل للخطة الاستراتيجية وتوزيعه، وتوزيع ملخص للاستراتيجية

على عدد كبير من ذوي العلاقة، وتوزيع الرؤية والرسالة والقيم بشكل

(بروشورات، يافطات، بوسترات، ...)، وعمل زيارات توعية لتوصيل مفاهيم

الخطة لكل فرد، ونشر الخطة على الموقع الإلكتروني.

مؤشرات قياس الأداء: هي مقاييس تدل على مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق الغايات والأهداف التي تم تحديدها عند وضع الخطة الاستراتيجية. لذلك تستخدم مؤشرات قياس الأداء لرصد وقياس مدى تقدم العمل بالخطة الاستراتيجية و/أو بالبرامج والمشاريع المختلفة التي تضمنتها الخطة. ويسمح تكرار القياس دورياً بتحديد الفجوة بين النتائج المحققة والنتائج المستهدفة، واتخاذ ما يلزم لتدارك أي تأخير فيها.

كما وتستخدم مؤشرات مماثلة لتقييم مدخلات الخطة (الموارد المستخدمة فيها) ومخرجاتها (منتجات الخطة) وتأثيراتها (التغييرات والنتائج التي حققتها)، ولتقييم المبادرات (البرامج والمشاريع) التي تنطوي عليها على طريق تحقيق أهداف الخطة.

المبادرات: هي إجراء أو نشاط ضمن أحد الأهداف الاستراتيجية لتحقيق النتائج المتوقعة، وهي الوسيلة المقترحة التي يتم من خلالها تحقيق هدف أو أهداف عامة.

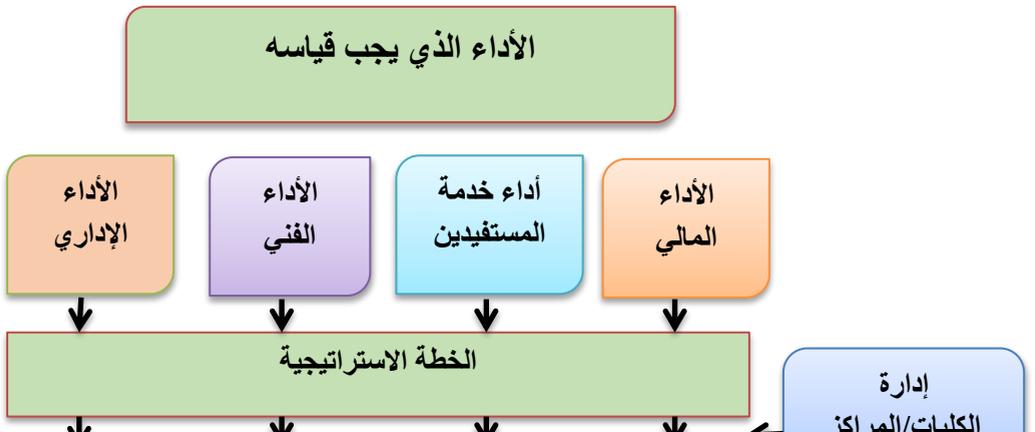
المرحلة الرابعة: التقييم

وهنا يتم عمل تقييم ذاتي داخلي للخطة الاستراتيجية، وتقييم خارجي، وفي ضوء هذا التقييم يتم وضع خطط للمراجعة والتطوير المستمر. وتستمر هذه المرحلة من بداية تنفيذ الخطة الاستراتيجية إلى نهاية التنفيذ، وتتم بواسطة أدوات خاصة تعتمد على مؤشرات النجاح الموضوعية في الخطة الإجرائية.

وتشتمل عملية التقييم على عملية جمع المعلومات والبيانات حول الأهداف والأنشطة التي يتم تنفيذها ضمن إطار التخطيط الاستراتيجي وقياس مدى تحقق الأهداف باستخدام البيانات والمعلومات التي تم جمعها، وهذه البيانات والمعلومات قد تكون مالية أو غير مالية، تتعلق بأهداف قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، تتعلق بالأداء (المستقبل) أو الإنجاز (الماضي)، تكون كمية أو نوعية.

وتشتمل عمليات التقييم والمتابعة على الخطوات الأساسية التالية:

1. تحديد ما يجب قياسه حيث تقوم الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقويمها، وتوفر إمكانية قياس هذه النتائج بشكل موضوعي وثابت.
2. يتم في هذه المرحلة وضع معايير ومؤشرات لقياس أداء العمليات المختلفة داخل الكلية. وبصفة عامة تتضمن هذه المعايير مؤشرات متعلقة بما يلي: درجة رضا الطلبة، مستوى البحث العلمي، موقع الكلية التنافسي، جودة الخدمات التي تقدمها الكلية، عدد برامج تنمية الموارد البشرية.
3. إجراء قياس الأداء: ويتم هنا قياس الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة في الخطة باستخدام المعايير والمؤشرات المحددة سابقاً، ويجب إجراء القياسات في أوقات محددة مسبقاً.
4. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له، وفي هذه الخطوة تجرى مقارنة الأداء الفعلي الذي تم قياسه مع الأداء المرغوب فيه والمخطط له. والهدف هو تحديد الانحرافات إن وجدت مع ملاحظة ضرورة وجود درجة سماح محددة مقبولة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له.
5. اتخاذ إجراءات تصحيحية بعد إجراء عملية مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، إذ يجب اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا وقع الأداء الفعلي للكلية/المركز خارج درجة السماح المحددة. وفي هذه الحالة يجب تحديد ما يلي: أسباب الانحرافات في الأداء الفعلي، كيفية تطبيق العمليات والأنشطة المختلفة، وهل تتم بشكل صحيح أم لا؟، ملائمة العمليات والأنشطة المختلفة مع المستويات والأهداف المرغوبة.



شكل (19) الأداء الذي يجب قياسه

يبين شكل (19) الأداء الذي يجب قياسه، والذي يتضمن (الأداء المالي، وأداء خدمة المستفيدين، والأداء الفني، والأداء الإداري)، بحيث تقيس إدارة الكلية/المركز الأداء على مستوى الخطة الاستراتيجية والسياسات وبرامج تحسين الأداء، وإدارة الأقسام والوحدات الإدارية تقيس الأداء على مستوى خطط العمل.

المرحلة الخامسة: التحسين والتطوير

تعتمد عملية التطوير على التقييم وما ينتج عنه، وبالتالي تتم المراجعة لبنود الخطة، وتطوير ما يحتاج منها إلى تطوير بناءً على التغذية الراجعة التي تلازم سير الخطة وبناءً على المستجدات التي قد تؤثر على سير الخطة الاستراتيجية.

المراجع:

- الخطة الاستراتيجية لجامعة القاهرة 2010-2015، جامعة القاهرة، القاهرة.
- الخطة الاستراتيجية لجامعة القدس المفتوحة 2012-2014، جامعة القدس المفتوحة، دائرة التخطيط، فلسطين، 2012.
- الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس 2016-2040، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، يونيو 2015.
- الخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت 2013-2017، جامعة الكويت، مكتب نائب مدير الجامعة للتخطيط، الكويت، 2013.
- الخطة الاستراتيجية لجامعة دمشق، إعداد: محمد كيال، جامعة دمشق، أيلول 2007.
- الخطة الاستراتيجية لجامعة قطر 2013-2016، جامعة قطر، الدوحة.
- الخطة الاستراتيجية لجامعة سوهاج 2010-2015، جامعة سوهاج، مصر.
- الخطة الاستراتيجية لجامعة عمان الأهلية 2007-2012، عمان، الأردن.
- الخطة الاستراتيجية لجامعة جازان 2020م، وكالة الجامعة للجودة والتطوير الأكاديمي، عمادة التطوير الأكاديمي، جامعة جازان، السعودية.
- دليل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، إعداد: باسم علي حوامة، جامعة مؤتة، مركز التطوير الأكاديمي وضبط الجودة، 2015.
- نموذج إعداد الخطة الاستراتيجية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وكالة الجامعة للدراسات والتطوير والاعتماد الأكاديمي، عمادة التقويم والجودة.
- نموذج إعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك فيصل، إعداد: عيسى حيرش، وعبدالله سراج، جامعة الملك فيصل، إدارة التخطيط الاستراتيجي، السعودية.