

NAHDA UNIVERSITY

جامعة النهضة

نظام التخطيط الاستراتيجي

Arab Republic of Egypt



Nahda University

NUB

يونيو ٢٠١٣

نظام التخطيط الاستراتيجي

بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

٣ نظام التخطيط الاستراتيجي - الإصدار الأخير يونيو ٢٠١٣

١٧	١١١. تحديد /مراجعة رسالة ورؤية الجامعة
١٨	١١٧. تحديد /مراجعة القيم الأساسية للجامعة
١٨	١١٧. تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للجامعة
٢٠	١١٧. صياغة الاستراتيجيات الرئيسية
٢٢	١١٧. تجميع الاستراتيجيات الرئيسية
٢٢	١١٧. تحديد التعديلات والموارد الإضافية اللازمة
٢٣	١١٧. إصدار وثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة
٢٤	الجزء الثاني التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدة الجامعية

مقدمة

يمثل التخطيط الاستراتيجي الدعامه الأساسية في نجاح المنظمات المعاصرة والجامعات في مقدماتها.

لا تستطيع الإدارة الجامعية من دون وجود خطة واضحة ومدروسة، تراعي الظروف الخارجية المحيطة بها وإمكانياتها المتاحة، أن تتقدم في برامجها التعليمية و مشاريعها البحثية، كما لا تتمكن من تقديم خدمات مميزة للمجتمع أو التعامل الإيجابي في مشروعات تنمية البيئة وهي المجالات الأربع الأساسية لعملها ومبرر وجودها.

ويعتبر وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية في بناء القدرة المؤسسية للجامعة والتي تعتبر ركناً هاماً في توفير مقومات ضمان الجودة والتأهل للاعتماد.

وبذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي ركناً ضرورياً من أركان الإدارة الجامعية، لذا لا بد من وجود نظام يوضح المقصود منه وأهدافه وإجراءاته والضوابط الواجب مراعاتها في إعداد الخطط الاستراتيجية ومعايير تقييم الإنجازات المتحققة من تنفيذها.

وقد أعد هذا النظام ليرشد القائمين على إعداد الخطط الاستراتيجية بالجامعة والكليات والوحدات الجامعية المعنية إلى الأسلوب الذي ارتضته الجامعة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

وسوف يكون "مكتب الإدارة الاستراتيجية" التابع للمستشار الأكاديمي بالجامعة هو التقسيم التنظيمي المسئول عن توضيح إجراءات وضع الخطط الاستراتيجية بالجامعة، وتقديم المساندة للوحدات الجامعية في إنجاز خططها، وكذلك متابعة خطوات مناقشة وتنسيق خطط الوحدات في الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة.

كما سيتولى المكتب متابعة تنفيذ الخطط وإعداد تقرير دوري بنتائج المتابعة للعرض على مجلس الجامعة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي.

يمثل التخطيط الاستراتيجي منهجية إدارية مهمة تتكون من عدة عمليات يتم من خلالها تحديد العناصر الرئيسية التالية:

١. مراجعة وتحديث عناصر البناء الاستراتيجي للجامعة والذي يضم:

- ١,١. الرؤية
- ١,٢. الرسالة
- ١,٣. الغايات الرئيسية
- ١,٤. الأهداف الاستراتيجية
- ١,٥. الاستراتيجيات العامة
- ١,٦. الاستراتيجيات المتخصصة
- ١,٧. السياسات المتخصصة

٢. استيضاح أغراض الجامعة، ومجالات النشاط الرئيسية الواجب عليها القيام بها.

٣. مراجعة التوجهات الاستراتيجية للجامعة والوحدات الجامعية التي تتوجه الإدارة الجامعية إلى التركيز عليها في فترة الخطة.

٤. مراجعة الاستراتيجيات العامة للجامعة والسياسات التفصيلية لمجالات النشاط المختلفة والتأكد من تناسبها مع الظروف والمعطيات القائمة والمتوقعة.

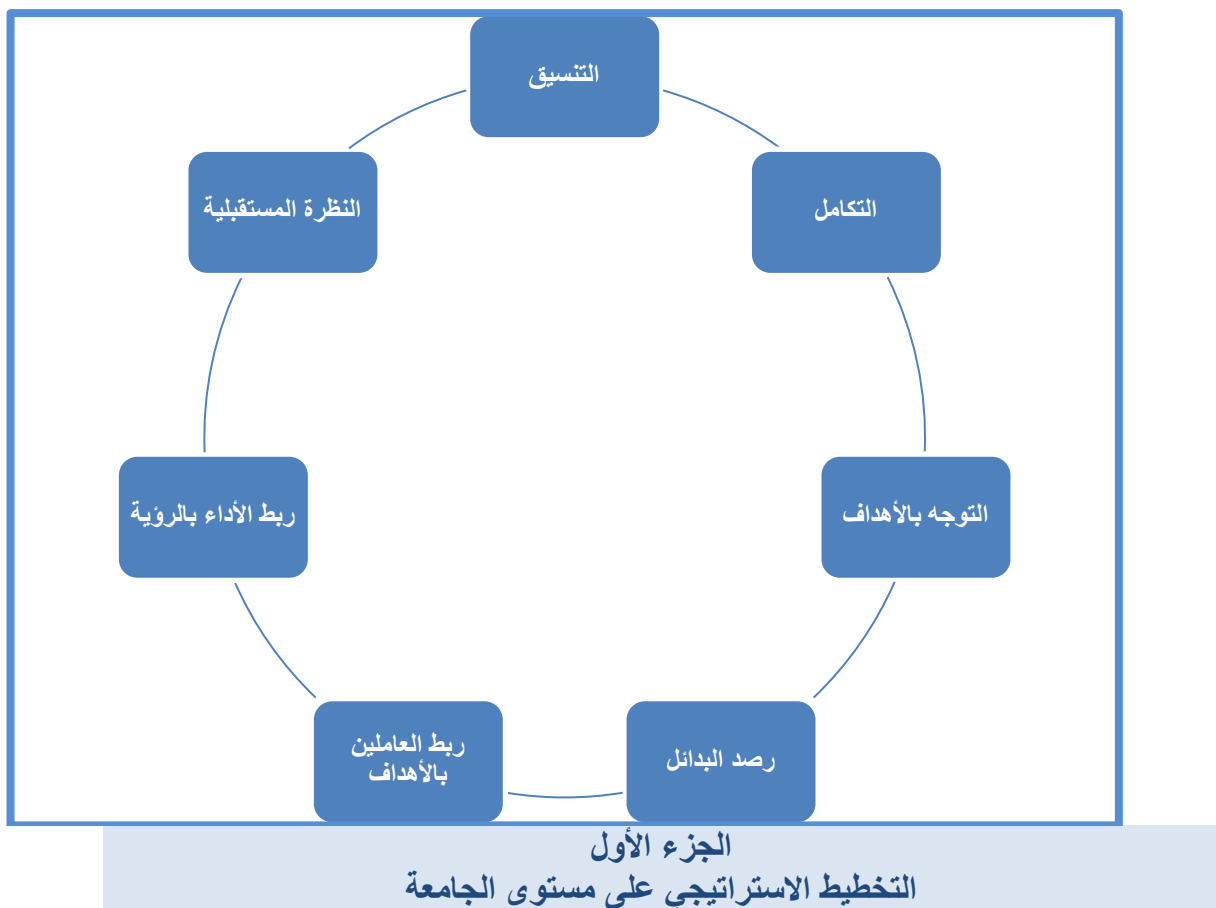
٥. استشراف المستقبل ومحاولة تكوين رؤية واضحة عن المتغيرات المتوقعة ومدى تأثيراتها على أنشطة الجامعة وفرص نجاحها في تحقيق أهدافها.

٦. مراجعة الموقف الحالي للجامعة وما حققته من إنجازات وما تتعرض له من مهددات، وما يتاح لها من فرص في ظروف المجتمع واحتياجاته المتغيرة، وفي ضوء حركة الاقتصاد الوطني والإقليمي والدولي ذات العلاقة.

أهداف التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية رئيسية تسعى الجامعة من وراءها إلى تحقيق أهداف رئيسية هي:

١. تنسيق عمليات مختلف الوحدات الجامعية وجمعها في إطار متكامل يتجنب التكرار في الأنشطة أو التضارب فيما بينها، ويحقق التناغم والكفاءة في استثمار الفرص السانحة للجامعة والاستفادة القصوى من كافة الإمكانيات والموارد المتاحة.
٢. أخذ مختلف وجهات النظر والخبرات المتخصصة في الاعتبار وضمان تكامل ووضوح الرؤية قبل اتخاذ القرارات.
٣. التزام الإدارة الجامعية وجميع أعضاء الجامعة بالأهداف والنتائج التي تم الاتفاق عليها وتكثيف جهودهم باعتبارهم مسئولون جميعاً عن تحقيقها.
٤. إتاحة الفرص لمناقشة كافة البدائل الممكنة في تخطيط عمليات الجامعة ومشروعاتها واكتشاف الأفضل من بينها، ومن ثم تكون احتمالات النجاح أعلى، وتتجنب الجامعة مخاطر التجربة والخطأ التي قد تنشأ حين تتم الأنشطة وتتخذ القرارات في معزل عن الدراسة المتكاملة التي تأخذ كافة العوامل والمتغيرات في الاعتبار وتعمل على فحص وتقييم جميع البدائل الممكنة ذات الجدوى واختيار الأفضل من بينها.
٥. تأكيد النظرة المستقبلية وعدم انحصار الجامعة ووحداتها في اهتمامات اللحظة الحاضرة فقط، وحفز المسؤولين على رصد الفرص واستكشاف المهددات المتوقعة ذات التأثير على عمليات الجامعة، والتعامل الإيجابي مع تلك الفرص والمهددات من خلال وضع الخطط الاستراتيجية المناسبة.
٦. ترجمة الرؤية والأهداف المستقبلية إلى أفعال ونتائج من خلال اختيار أنسب أساليب الأداء ورصد الموارد اللازمة والتأكد من توفيرها، والمتابعة الجادة لتقدم الأداء وتقييم الإنجازات، ومن ثم القدرة على التدخل في التوقيت المناسب لتصحيح مسار الأداء وضمان توافقه مع الأهداف المخططة.
٧. تحقيق أعلى درجة من المعرفة لأعضاء الجامعة بما تسعى إليه من أهداف وما تتخذه من سياسات، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة بالرأي في وضع الخطط والبرامج التفصيلية لمجالات عملهم في ضوء معرفتهم بالخطة الاستراتيجية للجامعة.



١. يكون "مكتب الإدارة الاستراتيجية" التابع للمستشار الأكاديمي هو الجهة المختصة والمسئولة عن متابعة تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي بواسطة كافة الوحدات الجامعية وتقديم المساندة الفنية لها ومساعدتها في التغلب على ما يواجهها من صعوبات في إعداد الخطط الاستراتيجية الخاصة بكل منها.

٢. سيتولى "مكتب الإدارة الاستراتيجية" القيام بكافة الدراسات والبحوث لجمع المعلومات وتنظيم ورش العمل لإجراء تحليل المناخ الخارجي والداخلي، وتوفير المعلومات الناتجة عن تلك الدراسات للوحدات الجامعية المختلفة لمساعدتها في إعداد خططها الاستراتيجية..

٣. تكون جميع الوحدات الجامعية مشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وعليها التعاون الكامل مع "مكتب الإدارة الاستراتيجية" وإمداده بكافة المعلومات اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة ومتابعة تنفيذها. وعلى الجميع المشاركة في الاجتماعات التي يدعو إليها "مكتب الإدارة الاستراتيجية" لمناقشة عناصر الخطة ومتطلبات إعدادها.

٤. يتم تشكيل "فريق التخطيط الاستراتيجي" Strategic Planning Team على النحو التالي:

- رئيس مجلس الجامعة..... رئيساً
 - نواب رئيس الجامعة
 - مستشار الجامعة
 - ممثل عن كل كلية
 - المشرف العام على الإدارة
 - مدير مركز الجودة
- أعضاء {

ويكون "فريق التخطيط الاستراتيجي" هو المسئول عن التخطيط لعملية إعداد الخطة الاستراتيجية ومساندة "مكتب الإدارة الاستراتيجية" في إنجاز الخطة والبرامج الاستراتيجية العامة للجامعة، ومتابعة تعاون الوحدات الجامعية المختلفة في توفير المعلومات وإعداد الخطط والبرامج التفصيلية الخاصة بكل منها. ويكون "فريق التخطيط الاستراتيجي" هو المختص

بإبداء الرأي واقتراح التعديلات اللازمة في منهجية ومراحل وتوقيت عمليات التخطيط الاستراتيجي في ضوء المتغيرات الخارجية والداخلية.

٥. وتتلور مهام "مكتب الإدارة الاستراتيجية" فيما يلي:

٥,١. اقتراح المنهجية والأساليب التخطيطية المناسبة لوضع خطة الجامعة الاستراتيجية وخطط الوحدات الجامعية المختلفة.

٥,٢. شرح وتوضيح عملية التخطيط الاستراتيجي وإجراءات إعداد الخطة لكافة الوحدات الجامعية المعنية، وتوفير المساندة في إعداد الخطط الخاصة بكل وحدة.

٥,٣. اقتراح برنامج زمني لمراحل وإجراءات إعداد الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة وخطط الوحدات الجامعية، ومتابعة تنفيذ البرنامج بعد اعتماده من مجلس الجامعة.

٥,٤. دراسة وتحليل المتغيرات الخارجية [المحلية، الإقليمية، والدولية] ذات العلاقة بأعمال الجامعة واستخلاص المعلومات المفيدة لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة وخطط الوحدات الجامعية.

٥,١. دراسة وتحليل الأوضاع الذاتية للجامعة ورصد مصادر القوة والضعف فيها وتقدير انعكاساتها على الأداء وفرص تحقيق أهداف الجامعة، واستخلاص المعلومات المفيدة لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة وخطط الوحدات الجامعية.

٥,٢. اقتراح الإطار العام لخطة الجامعة الاستراتيجية تمهيداً لعرضه على مجلس الجامعة لمناقشته وإقراره.

٥,٣. إبلاغ الوحدات الجامعية المختلفة بالإطار العام للخطة الاستراتيجية وطلب أن تبدأ كل وحدة في إعداد خطتها الاستراتيجية في ضوء ذلك الإطار العام.

٥,٤. مناقشة الخطط الاستراتيجية للوحدات الجامعية وتنسيقها في الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة.

٥,٥. إعداد البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية العامة للجامعة، ومساندة الوحدات الجامعية في وضع الخطط والبرامج التفصيلية لكل منها.

٥,٦. متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية للوحدات الجامعية والخطة الاستراتيجية العامة للجامعة، وإعداد تقارير دورية بتقييم الأداء والإنجازات بالقياس إلى الأهداف المخططة.

- تتم عملية مناقشة الخطة الاستراتيجية وإقرارها على النحو التالي:
١. يعد "مكتب الإدارة الاستراتيجية" مشروع الخطة الاستراتيجية في ضوء التوجهات الاستراتيجية الصادرة عن مجلس الأمناء، والمعلومات والمقترحات الواردة من الوحدات الجامعية، ونتائج مناقشات "فريق التخطيط الاستراتيجي" للأوضاع الخارجية والداخلية ومراجعة الإنجازات التي تم تحقيقها، وما يتوفر للجامعة من موارد وإمكانات وما يعترضها من معوقات.
 ٢. تجري مناقشة مشروع الخطة الاستراتيجية في اجتماعات متتالية لـ "فريق التخطيط الاستراتيجي" إلى أن تتم الموافقة على المشروع،
 ٣. يعرض رئيس الجامعة مشروع الخطة الاستراتيجية على مجلس الجامعة، ويتولى "فريق التخطيط الاستراتيجي" دراسة ما قد يبديه المجلس من ملاحظات، ومن ثم تعديل المشروع للتوافق مع ما يستقر عليه الرأي،
 ٤. يطرح المشروع على الوحدات الجامعية لمناقشته وإعداد خططها الاستراتيجية في ضوءه، ويتولى "مكتب الإدارة الاستراتيجية" تجميع خطط الوحدات الجامعية وتنسيقها في إطار الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة.
 ٥. يعرض المشروع المتكامل لخطة الجامعة وخطط الوحدات الجامعية على "فريق التخطيط الاستراتيجي" لمناقشته وإقراره في صيغته النهائية.
 ٦. يرفع المشروع الاستراتيجي المتكامل إلى مجلس الأمناء لمناقشته وإقراره.

يؤدي فريق التخطيط الاستراتيجي مهمة محورية في التوجيه الاستراتيجي للجامعة، من أجل ذلك تتواصل اجتماعات الفريق ليس فقط لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية، بل وأيضاً للبحث المستمر في سبل دعم القدرات التنافسية للجامعة وإبراز مناطق التميز، والإعداد المتصل للوصول بالجامعة إلى مستوى الاعتماد، واحتلال المكانة العالمية التي تتخذها أساساً في رؤيتها.

١. تكون جميع الوحدات الجامعية مسئولة عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية العامة من خلال تنفيذها للخطط الاستراتيجية والبرامج التنفيذية لكل منها.
٢. يكون "مكتب الإدارة الاستراتيجية" مسئولاً عن متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وضمان تعاون كافة الوحدات الجامعية في تنفيذ ما يخصها من الخطة. ويهتم المكتب برصد مؤشرات الانحراف عن الأهداف ومستويات الإنجاز المستهدفة، وتقديم الآراء والمقترحات إلى "فريق التخطيط الاستراتيجي" لتعديل الخطط أو تطوير ظروف الأداء ومقوماته لتأكيد فرص التنفيذ الكامل للخطط الاستراتيجية.
٣. يكون رئيس كل وحدة جامعية [العمداء في الكليات، مديرو المراكز المتخصصة، الأمين العام للجامعة في شأن الجهاز الإداري للجامعة] مسئولاً عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية لوحدته وموافاة "مكتب الإدارة الاستراتيجية" بتقارير المتابعة المعتمدة في المواعيد المقررة.
٤. يتطلب الوفاء بالمسئولية عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية أن تتأكد كل الوحدات الجامعية من الأمور التالية:
 - ٤,١. وضوح الرؤية والرسالة التي تبنى الخطة الاستراتيجية على أساسهما، والاطمئنان إلى أن جميع العاملين بالوحدة على علم بتلك المعلومات المهمة.
 - ٤,٢. وضوح الأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية والبرامج التنفيذية للوحدة ومستويات الإنجاز المستهدفة لفترة الخطة.
 - ٤,٣. وضوح العلاقة بين خطط الوحدات الجامعية بالجامعة، وتفهم ضرورات التعاون والتكامل بينها جميعاً.
 - ٤,٤. التأكد من توفر المقومات المعلوماتية والمادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية والبرامج التنفيذية للوحدة.
٥. الاتصال المستمر بـ "مكتب الإدارة الاستراتيجية" لطرح أي مشكلات تعترض التنفيذ أو إبداء الآراء والمقترحات الكفيلة بضمان التنفيذ الكامل للخطط والبرامج.

تتبلور إجراءات إعداد الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة فيما يلي:

١. تحليل الفرص والمهددات ونقاط القوة والضعف SWOT

الغرض من هذه العملية:

١. دراسة المناخ المحيط بالجامعة والتعرف على المتغيرات الاقتصادية، السياسية، التقنية، والاجتماعية ذات التأثير على عمليات الجامعة، سواء كانت تلك المتغيرات في دائرة المجتمع الوطني أو في الدائرة الإقليمية أو الدولية.

٢. رصد الفرص التي يمكن أن تحقق للجامعة منافع ونتائج إيجابية حال استثمارها،

٣. رصد المهددات أو المخاطر التي ينبغي على الجامعة الاحتياط منها والعمل على تجنبها حتى لا تفسد عليها عملياتها أو تصيبها بأضرار وخسائر حال الفشل في توقيها.

٤. يتم رصد المتغيرات الخارجية ذات التأثير على عمليات الجامعة وبيان مدى حيويتها على النحو التالي:

رصد الفرص والمهددات

أهمية التأثير			مصادر المعلومات ومدى الاعتماد على دقتها	فرص	مهددات	المتغيرات
عظيم	متوسط	ضعيف				

٥. يتم تحليل الفرص وبيان إمكانيات استثمارها وجدواها بالنسبة للجامعة وتسجل نتائج التحليل على النحو التالي:

الفرص الرئيسية

رقم	الفرص	الاحتمال	الجدوى	مجالات استثمارها

٦. يتم تحليل المهددات أو المخاطر وبيان تأثيراتها السالبة المحتملة وتسجل نتائج التحليل على النحو التالي:

المهددات الرئيسية

رقم	المهددات	الاحتمال	الأضرار المتوقعة	مجالات التأثير في الجامعة

٧. تحليل الأوضاع الداخلية بالجامعة والتعرف على مستويات الأداء والقدرات والموارد المتاحة، والمتغيرات والتعديلات الهيكلية وتبادل المسؤولين والقيادات وما استجد من تقنيات.

٨. رصد مواطن القوة من حيث الموارد والإمكانات البشرية والمادية والتقنية والمالية والمعلوماتية والنظم ومدى الاستفادة منها.

٩. رصد نقاط الضعف من حيث الموارد والإمكانات البشرية والمادية والتقنية والمالية والمعلوماتية والنظم، أو ما تعانيه الجامعة من قيود Constraints مالية، لائحية، تنظيمية، قانونية ومدى تأثيرها على عمليات الجامعة.

١٠. يتم رصد نقاط القوة والضعف بالجامعة وبيان تأثيراتها المحتملة على النحو التالي:

أهمية التأثير			مصادر المعلومات ومدى الاعتماد على دقتها	ضعف	قوة	رصد الأوضاع الداخلية
عالي	متوسط	منخفض				

١١. يتم التحليل التفصيلي لمواطن القوة والضعف وبيان تأثيراتها الإيجابية والسلبية على النحو التالي:

مواطن القوة الرئيسية

رقم	مواطن القوة	تأثيراتها الإيجابية

مواطن الضعف الرئيسية

رقم	مواطن الضعف	تأثيراتها السلبية

١٢. يتم تحديد الجهات المعاونة [أي التي يتوقع أن تكون مصدر معاونة للجامعة] والجهات المعوقة [أي التي يتوقع أن تكون عامل تعويق للجامعة]، ويصير رصد تلك الجهات على النحو التالي:

الجهات ذات التأثير	مساعدة	معوقة	استراتيجيات التعامل معها

٢. مناقشة نتائج تحليل SWOT واختيار الاستراتيجية العامة للجامعة

يتولى "فريق التخطيط الاستراتيجي" مناقشة نتائج تحليل الفرص والمهددات ومواطن القوة والضعف SWOT وذلك على النحو التالي:

أولاً: الفرص

١. بحث أفضل الوسائل للتعامل مع كل فرصة وتحديد مجالات استثمارها والعوائد المتوقعة منها.

٢. ترتيب الفرص المتاحة من حيث أهميتها النسبية واحتمالات تحققها ومدى العوائد المتوقعة منها.
٣. تحديد أنسب البدائل لاستثمار كل فرصة وترجمتها في شكل مشروعات قابلة للتنفيذ.
٤. تحديد الموارد والقدرات المتاحة للجامعة والتي يمكن استخدامها لاستثمار الفرص.
٥. ترجمة الفرص المهيأة للاستثمار ومقترحات تفعيلها على النحو التالي:

الفرص المتاحة ومقترحات استثمارها

الفرص	المشروعات المقترحة لاستثمارها	الإدارة المختصة بالجامعة	الموارد والمتطلبات الإضافية اللازمة

ثانياً: المهددات

١. بحث المهددات المتوقعة وترتيبها من حيث درجة الخطورة واحتمالات التحقق وتأثيراتها السالبة.
٢. اختيار البديل الأفضل للتعامل مع كل مصدر للخطر أو التهديد ومتطلبات تنفيذه.
٣. تحديد الموارد والقدرات المتاحة للجامعة والتي يمكن استخدامها للتعامل مع المهددات.
٤. تسجيل المهددات المحتملة ووسائل ومتطلبات التعامل معها على النحو التالي:

المهددات المحتملة ووسائل التعامل معها

المهددات	مقترحات التعامل معها	الإدارة المختصة بالجامعة	الموارد والمتطلبات الإضافية اللازمة

٣. تحديد /مراجعة رسالة ورؤية الجامعة،

١. التأكد من وجود الرسالة Mission والرؤية Vision اللتان تمثلان معالم التوجيه الاستراتيجي للجامعة، والتي تتم عملية التخطيط الاستراتيجي استرشاداً بهما.
٢. إعادة صياغة الرؤية والرسالة بما يتوافق مع المعطيات المستجدة وما قد يصدر عن مجلس الأمناء أو مجلس الجامعة من توجهات استراتيجية جديدة.
٣. إبلاغ كافة الوحدات الجامعية بما قد يكون أدخل على الرؤية و/ أو الرسالة من تطوير.

الرسالة

الرؤية

٤. تحديد/مراجعة القيم الأساسية Values للجامعة

١. يقصد بالقيم الاعتبارية الأخلاقية والمعايير الأكاديمية والالتزامات القانونية التي تتمسك بها الجامعة في جميع تعاملاتها، والتي تمثل واحداً من أهم مصادر تميزها وأسس نجاحها في تحقيق أهدافها.
٢. يتم تحديد القيم وصياغتها من خلال جلسات عمل ومناقشات بين "مكتب الإدارة الاستراتيجية" ومختلف الوحدات الجامعية، وتعرض المقترحات على "فريق التخطيط الاستراتيجي" لمناقشتها.
٣. تعرض القيم المقترحة على مجلس الجامعة لمناقشتها وإقرارها.
٤. يتم تسجيل تلك القيم ووسائل التحقق من الالتزام بها في جدول على النحو التالي:

القيم الأساسية للجامعة

رقم	القيمة	معايير التحقق من الالتزام بها
-----	--------	-------------------------------

٥. تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للجامعة

١. يتم تحديد الغايات Goals وهي الإنجاز الأكبر الذي تستهدفه الجامعة ويمثل تحقق الرسالة والرؤية في نطاق الفترة التخطيطية والتي تعبر عن محصلة الجهد الكلي للجامعة وجميع وحداتها.

٢. يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة Strategic Objectives، وهي النتائج الكبرى التي تعبر عن رؤية الجامعة ورسالتها في مجالات النشاط الجامعي المختلفة، أي هي تعبر عن مجموع الإنجازات الكبرى المتوقعة من كل وحدة جامعية. وتمثل الأهداف الاستراتيجية نقاط الجذب المحددة التي تتجه إليها كافة أنشطة الوحدة الجامعية وفعاليتها، وتوظف من أجلها جميع الموارد والطاقات المتاحة لها.

٣. تحديد الأهداف التفصيلية لكل وحدة جامعية والواجب تحقيقها على مدى فترة الخطة الاستراتيجية، ويكون تحقيقها مؤشراً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم تحقيق غاية الجامعة.

٤. تحديد المدى الزمني للأهداف الاستراتيجية وتقسيمها إلى^١:

٤,١. أهداف قصيرة المدى [من سنة إلى ثلاث سنوات]

٤,٢. أهداف متوسطة المدى [من ثلاث إلى خمس سنوات]

٤,٣. أهداف بعيدة المدى [أكثر من خمس سنوات]

٥. التزام المعايير التالية في تحديد الأهداف الاستراتيجية:

محددة Specific، قابلة للقياس Measurable، قابلة للتحقيق Achievable، واقعية Realistic، محددة التوقيت Timely وبذلك توصف الأهداف بأنها SMART

٦. يتولى "فريق التخطيط الاستراتيجي" بناء مصفوفة الأهداف الاستراتيجية ومستويات الإنجاز المطلوبة ومقاييسها النحو التالي:
مصفوفة الأهداف الاستراتيجية ومستويات الإنجاز المستهدفة

رقم	الأهداف الاستراتيجية	الإنجازات المستهدفة		
		المدى القصير	المدى المتوسط	المدى البعيد

^١ يتم تعديل هذه الفترات في حال أن تكون الخطة الاستراتيجية لمدة أقل من ٥ سنوات

٧. كما يتولى "فريق التخطيط الاستراتيجي" تحديد المقاييس التي سيتم استخدامها لقياس درجة تحقيق الإنجازات المستهدفة وبيانها على النحو التالي:
مقاييس الإنجازات

رقم	الإنجازات المستهدفة	المقاييس Measures		
		المدى القصير	المدى المتوسط	المدى البعيد

ويقصد بالمقاييس ما يلي:

١. مؤشرات كمية Quantitative تدل على ما تحقق تنفيذه نتيجة الأنشطة التي تمت في مجال كل هدف.
٢. تتضمن المؤشرات الكمية ما يدل على الوقت المستغرق في الأداء، تكلفة الأداء، العائد على الاستثمار، أعداد المستفيدين من الأداء، معدلات النمو في النشاط، نسبة ما تم تنفيذه إلى إجمالي الأداء المخطط....
٣. تكون مقاييس تحقيق الأهداف معلنة وواضحة للقائمين بالتنفيذ في جميع مجالات النشاط بالجامعة.

٦. صياغة الاستراتيجيات الرئيسية Major Strategies

١. الاستراتيجية هي تحديد للأسلوب أو الطريقة التي سوف تتبعها الجامعة لضمان تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.
٢. يتولى "فريق التخطيط الاستراتيجي" مناقشة الاستراتيجيات البديلة والتي تنبع أفكارها من تأمل نتائج تحليل الفرص والمهددات ومواطن القوة والضعف SWOT.
٣. وتهدف الاستراتيجيات إلى ضمان:
 ١. البناء على مواطن القوة وتفعيلها
 ٢. التخفيف من مواطن الضعف أو إلغائها
 ٣. استثمار الفرص المتاحة

٤. تجنب المهددات المحتملة أو تحييدها
٤. يستخدم "فريق التخطيط الاستراتيجي" المنهجية التالية للتوصل إلى الاستراتيجيات المناسبة للجامعة:
١. مراجعة قوائم الفرص والمهددات ومواطن القوة والضعف وتحديد تلك الأكثر احتمالاً وتأثيراً سواء سلباً أو إيجاباً.
 ٢. مناقشة إمكانيات الربط والتلاؤم فيما بين مواطن الفرص والمهددات ومواطن القوة والضعف.
 ٥. العمل على إيجاد أعلى درجة ممكنة من التلاؤم بين القدرات الصافية للجامعة [مواطن القوة بعد استبعاد مواطن الضعف] وعناصر المناخ المحيط وما به من فرص ومهددات.
 ٦. يتم تسجيل نتائج التحليل والمناقشة السابقة على النحو التالي:

الفرص ومواطن القوة			
رقم	الفرص + مواطن القوة	الاستراتيجيات المقترحة لتفعيل مواطن القوة في استثمار الفرص	الإدارة المختصة

٧. يتوصل "فريق التخطيط الاستراتيجي" إلى أفكار الربط والتلاؤم المبينة في الجدول السابق من خلال الإجابة عن مثل الأسئلة التالية:
١. هل لدينا القدرات المناسبة لاستثمار الفرص الرئيسية التي تم رصدها؟
 ٢. ما هي نقاط القوة الأفضل التي تصلح لاستثمار كل من تلك الفرص؟
 ٣. هل هناك فرص أخرى لم يتم رصدها يمكن استثمارها بالاستفادة من القدرات المتاحة للجامعة؟
 ٨. يصير تكرار نفس العملية وتوجيه أسئلة مماثلة تتعلق بمواطن الضعف وتأثيراتها المحتملة على احتمالات استثمار الفرص المتاحة. ويتم التعبير عن نتيجة التحليل على النحو التالي:

الفرص ومواطن الضعف			
رقم	الفرص + مواطن الضعف	الاستراتيجيات المقترحة لتخفيف تأثير مواطن الضعف في استثمار الفرص	الإدارة المختصة

٩. يتم تكرار العملية ذاتها بالنسبة للعلاقة المحتملة بين المهددات ومواطن القوة، والمهددات ومواطن القوة، وتترجم نتائج التحليل على النحو التالي:

المهددات ومواطن القوة

رقم	المهددات + مواطن القوة	الاستراتيجيات المقترحة لتفعيل مواطن القوة في مواجهة المهددات	الإدارة المختصة

المهددات ومواطن الضعف

رقم	المهددات + مواطن الضعف	الاستراتيجيات المقترحة لتخفيف تأثير مواطن الضعف في مواجهة المهددات	الإدارة المختصة

٧. تجميع الاستراتيجيات الرئيسية

يتولى "مكتب الإدارة الاستراتيجية" رصد الاستراتيجيات المقترحة والمناسبة لتحقيق الأهداف على النحو التالي:

رقم	الأهداف الاستراتيجية	الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف	الإدارة المختصة بالتنفيذ

٨. تحديد التعديلات والموارد الإضافية اللازمة

١. يناقش "فريق التخطيط الاستراتيجي" التعديلات التنظيمية والبشرية والتقنية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات المختارة على النحو التالي:

مواطن القوة / الضعف	التعديلات اللازمة للتعامل معها	الموارد الإضافية اللازمة	الإدارة / المسنول المختص بالتنفيذ

٩. إصدار وثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة

يعد "مكتب الإدارة الاستراتيجية" وثيقة الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة شاملة العناصر السابقة جميعها، وتعرض على "فريق التخطيط الاستراتيجي" لمناقشتها وإقرارها تمهيداً للعرض على مجلس الأمناء لاعتمادها.

وبتمام تلك الإجراءات تكون دورة التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة على الشكل التالي:



١. اعتماد الخطة الاستراتيجية

يجري اعتماد الخطة الاستراتيجية على النحو التالي:

١. مناقشة الخطة في اجتماعات متتالية لـ "فريق التخطيط الاستراتيجي".
٢. تعرض توصيات "فريق التخطيط الاستراتيجي" على مجلس الأمناء في موعد لا يتجاوز نهاية أكتوبر من كل عام.
٣. في حالة وجود أي ملاحظات لمجلس الأمناء، يتم تعديل الخطة وفق توجهات المجلس، ثم يعاد العرض على المجلس حتى يتم اعتماد الخطة الاستراتيجية قبل نهاية نوفمبر من كل عام.

وتتم إجراءات إعداد واعتماد الخطة الاستراتيجية وفق الجدول الزمني التالي:

التوقيت	الإجراءات
من ١ - ٣٠ سبتمبر	١. تحليل الفرص والمهددات ٢. مناقشة نتائج تحليل SWOT ٣. تحديد/مراجعة الرسالة والرؤية ٤. تحديد/مراجعة القيم الأساسية ٥. تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية
من ١ - ١٥ أكتوبر	٦. تحديد الاستراتيجيات الرئيسية
من ١٦ - ٢٣ أكتوبر	٧. تجميع الاستراتيجيات الرئيسية ٨. تحديد التعديلات والموارد الإضافية
الأسبوع الأخير من أكتوبر	٩. إصدار وثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة ١٠. عرض مشروع الخطة على مجلس الأمناء
الأسبوع الأخير من نوفمبر	إصدار الخطة بعد اعتمادها من مجلس الأمناء

٢. ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى موازنة تقديرية

بعد اعتماد الخطة الاستراتيجية من مجلس الأمناء تحال إلى الإدارة المالية لترجمتها في شكل موازنة تقديرية حسب النظام المعتم.

٣. متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

١. يعد "مكتب الإدارة الاستراتيجية" تقريراً ربع سنوي للعرض على " فريق التخطيط الاستراتيجي" بنتائج متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية على مستوى الجامعة من خلال تجميع المعلومات عن تقدم التنفيذ وفق النموذج التالي:

الاهداف المعتمدة في الخطة	الإنجاز الفعلي	معدل الإنجاز % إلى المخطط	الانحراف عن الخطة	أسباب الانحراف

الجزء الثاني

إجراءات التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدة الجامعية

١. إجراءات التخطيط الاستراتيجي

١. تتولى الوحدات الجامعية كل في مجالها دراسة الأهداف الاستراتيجية للجامعة ومستويات الإنجاز المستهدفة لكل مستوى زمني خلال فترة الخطة [المدى القصير، المدى المتوسط، المدى البعيد].

٢. تقوم كل وحدة جمعية بترجمة الأهداف الاستراتيجية للجامعة ومستويات الإنجاز المستهدفة على المدى القصير والمتوسط والبعيد إلى أهداف ومستويات إنجاز مستهدفة في مجال نشاطها التخصصي وذلك على النحو التالي:

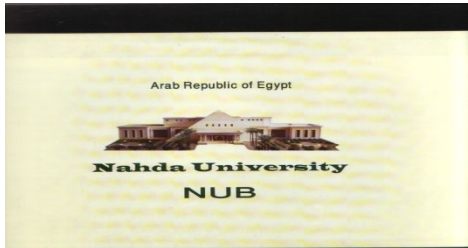
الأهداف الاستراتيجية ل.....

رقم	الوحدة.....		
	الإنجازات المستهدفة		
	المدى القصير	المدى المتوسط	المدى البعيد

٣. تحديد المقاييس التي سيتم استخدامها لقياس درجة تحقيق الإنجازات المستهدفة وبيانها على النحو التالي:
مقاييس الإنجازات ل.....

الوحدة.....				رقم
المقاييس Measures			الإنجازات المستهدفة	
المدى البعيد	المدى المتوسط	المدى القصير		

٤. تتبع الوحدات الجامعية نفس الخطوات السابق بيانها في حالة إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة. وتستخدم الوحدات مجموعة النماذج التالية:



كلية.....

الخطة الاستراتيجية

أولاً: التوجهات الاستراتيجية
١. الرؤية Vision

٢. الرسالة Mission

٣. الإنجازات الرئيسية المستهدفة Strategic Achievement

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

١. الأنشطة الرئيسية الضرورية Activities / processes

-
-

-
-

ثانياً: نتائج وتحليل المناخ الخارجي والداخلي
تحليل المناخ الخارجي

الفرص	الاحتمال	المهددات	الاحتمال

تحليل المناخ الداخلي

نقاط القوة	مدى التفعيل	نقاط الضعف	مدى التأثير

ثالثاً: السوق المستهدف

الأسواق المستهدفة	الشرائح المستهدفة	الشرائح المستهدفة
• السوق الوطني		
• الأسواق الخارجية		

رابعاً: حصر الجهات المعاونة والمعايدة

الجهات المعاونة

الجهات المعاونة	مجالات الدعم المتوقع	استراتيجية التعامل معها

الجهات المنافسة/ المناوئة/ المعادية

الجهات المعادية/ المنافسة	مجالات التأثير المعادي	استراتيجية التعامل معها

خامساً: تحديد مجالات التركيز والأهداف الاستراتيجية مجالات التركيز والأهداف الاستراتيجية

مقاييس الإنجاز Measures	النتائج المتوقعة Outcomes	الأهداف Objectives	مجالات التركيز Perspectives
			١. استقطاب الطلاب المتميزين
			٢. تطوير برامج الدراسة والمقررات
			٣. تكوين وتنمية هيئة التدريس
			٤. الأنشطة البحثية
			٥. إعداد هيئة التدريس المساعِدة
			٦. إعداد وتنمية الجهاز الإداري المعاون

			٧. تكوين وتنمية المصادر التعليمية
			٨. تكوين واستكمال التجهيزات
			٩. تكوين وتنمية العلاقات مع منظمات المجتمع ذات العلاقة
			١٠. تكوين وتنمية العلاقات مع جهات خارجية ذات علاقة
			١١. تكوين وتنمية مساهمات الكلية في خدمة المجتمع

سادساً: الخطة التنفيذية للسنة الأولى من الخطة الاستراتيجية

التجهيزات والموارد التعليمية			الموارد البشرية اللازمة			الأهداف	مجالات التركيز
الفجوة	المتاح	المطلوب	الفجوة	المتاح	المطلوب		
							١. استقطاب الطلاب المتميزين
							٢. تطوير برامج الدراسة والمقررات
							٣. تكوين وتنمية هيئة التدريس
							٤. الأنشطة البحثية
							٥. إعداد هيئة التدريس المساعدة
							٦. إعداد وتنمية الجهاز الإداري المعاون
							٧. تكوين وتنمية المصادر التعليمية
							٨. تكوين واستكمال التجهيزات
							٩. تكوين وتنمية العلاقات مع منظمات المجتمع
							١٠. تكوين وتنمية العلاقات مع جهات خارجية
							١١. تكوين وتنمية مساهمات الكلية في خدمة المجتمع

إيضاحات وملاحظات

يرجى بيان أي إيضاحات أو ملاحظات تتعلق بالخطة الاستراتيجية أو خطة السنة الأولى

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....:التوقيع

.....:التاريخ

١. تعرض خطط الوحدات الجامعية على "مكتب الإدارة الاستراتيجية" في موعد لا يتجاوز الأسبوع الثاني من نوفمبر.
٢. يتولى المكتب مراجعة خطط الوحدات وتنسيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة التي تم اعتمادها من مجلس الأمناء.
٣. تعرض الخطط على فريق التخطيط الاستراتيجي لمناقشتها واعتمادها بالتفويض من مجلس الأمناء. يبدأ العمل بالخطط الاستراتيجية من أول يناير.

جامعة النهضة
الإدارة العامة

الخطة الاستراتيجية

أولاً: التوجهات الاستراتيجية

٢. الرؤية Vision

٢. الرسالة Mission

٣. الإنجازات الرئيسية المطلوبة Strategic Achievement

٤. معايير قياس الإنجازات Measurement Criteria

ثانياً : الأهداف الاستراتيجية :

الأهداف	العملاء المستهدفون	توقيت الإنجاز	معايير القياس
١.			
٢.			
٣.			
٤.			
٥.			

ثالثاً: الأنشطة والعمليات الضرورية لإنجاز الأهداف

الأنشطة	المسئول عن النشاط	الهدف المطلوب	الميزانية التقديرية
١. أنشطة تسويقية			
•			
•			

			•
			٢. أنشطة فنية [هندسية]
			•
			•
			•
			٣. أنشطة تنظيمية
			•
			•
			•
			٤. أنشطة قانونية
			•
			•
			•
			٥. أنشطة مالية
			•
			•
			•
			٦. أنشطة معلوماتية
			•
			•
			•
			٧. أنشطة إدارية
			•
			•
			•

رابعاً: الموارد اللازمة لتحقيق الأنشطة

الموارد	المطلوب	المتاح	الفجوة [- ، +]	أسلوب سد الفجوة
١. الموارد البشرية:				
•				
•				
•				
٢. الموارد التقنية:				
•				

				•
				•
				٣. المعدات والأجهزة:
				•
				•
				•
				٤. الموارد المعلوماتية
				•
				•
				•

الخطوة السادسة: تصميم البرامج التنفيذية
١. البرنامج الهندسي

الأنشطة	الموارد المخصصة	توقيت الإنجاز	المسئول	النتائج المستهدفة

٢. البرنامج التسويقي

الأنشطة	الموارد المخصصة	توقيت الإنجاز	المسئول	النتائج المستهدفة

٣. البرنامج الاستثماري

الأنشطة	الموارد المخصصة	توقيت الإنجاز	المسئول	النتائج المستهدفة

٤. البرنامج القانوني

الأنشطة	الموارد المخصصة	توقيت الإنجاز	المسئول	النتائج المستهدفة

٥. البرنامج الإداري

الأنشطة	الموارد المخصصة	توقيت الإنجاز	المسئول	النتائج المستهدفة

٦. البرنامج المعلوماتي

الأنشطة	الموارد المخصصة	توقيت الإنجاز	المسئول	النتائج المستهدفة

٩. برنامج التطوير التنظيمي

الأنشطة	الموارد المخصصة	توقيت الإنجاز	المسئول	النتائج المستهدفة

١٠. برنامج تطوير الموارد البشرية

الأنشطة	الموارد المخصصة	توقيت الإنجاز	المسئول	النتائج المستهدفة

٤. تعرض خطط الوحدات الجامعية على "مكتب الإدارة الاستراتيجية" في موعد لا يتجاوز الأسبوع الثاني من نوفمبر.
٥. يتولى المكتب مراجعة خطط الوحدات وتنسيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة التي تم اعتمادها من مجلس الأمناء.
٦. تعرض الخطط على فريق التخطيط الاستراتيجي لمناقشتها واعتمادها بالتفويض من مجلس الأمناء. يبدأ العمل بالخطط الاستراتيجية من أول يناير.