



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
رئاسة جامعة البصرة
قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي



**دليل ارشادي لاعداد
الخطة الاستراتيجية لكليات
ومراكز الجامعة**

إعداد

قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي

كانون الثاني 2021



المقدمة

أعد هذا الدليل الإرشادي لمساعدة كليات ومراكز الجامعة لأعداد الخطة الاستراتيجية بتحديد خطوات يفترض اتباعها وصولاً لاعتماد أنموذج مقبولاً علمياً حتى يكون محكوماً بألية توفر العديد من المعطيات اللازمة لمعلومات تفيد كثيراً في اتخاذ القرارات بعيداً عن الارتجال او الاسترسال بمفردات أو كلمات لغوية لا تخدم الغرض المنشود .

قسم هذا الدليل الى جزئين الاول كرس للتعريف وابرز أهمية الادارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي لتحفيز منتسبي الجامعة المكلفين بإعداد الخطة وتأكيد دورهم الفاعل ومساهماتهم المثمرة في تطوير فعاليات وأنشطة الجامعة.

وسلط الجزء الثاني الضوء على مكونات الانموذج ومتطلبات الايفاء بمضامينها وآلية ترابطها وعملها بحلقات متصلة الواحدة منها تكمل الاخرى، وهكذا في اطار من العمل المتناسق والموحد على عدة مستويات وبقيادة رئاسة الجامعة وعمادات الكليات ومدراء المراكز والأقسام والوحدات المختلفة. لتسهيل او تبسيط مستلزمات انجاز الخطة الاستراتيجية لجامعتنا .

الجزء الاول :- الادارة الاستراتيجية Strategic Management

أولاً :- التطور التاريخي لعملية الادارة الاستراتيجية

1- ان التخطيط بدأ بالاعتماد على نظام الموازنات " Budgets " وفي ظلها يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها . على افتراض ان الماضي يعيد نفسه وان ما حدث في تاريخ الجامعة يساعد في التنبؤ بالأحداث والاتجاهات المستقبلية . (استخدام مصطلح الموازنة) كوسيلة للتخطيط .

2- مرحلة استخدام اصطلاح " التخطيط طويل الأجل Long Range planning يرجع استخدام هذا المفهوم الى بداية الخمسينيات من القرن الماضي، باستخدام اسلوب السلسلة الزمنية ،استناداً على الافتراض بأن اتجاهات الماضي وما بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث .

3- وعلى ضوء العقبات والمشكلات التي واجهت نظام التخطيط طويل الأجل جاءت مرحلة التخطيط الاستراتيجي " Strategic Planning " اذ يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات البيئية وما يترتب عليها من تغيرات يجب ان تحدث في القدرة والمهام الاستراتيجية للجامعة والافتراض الاساسي وفق هذا النهج هو أن تفسيرات الماضي ضرورية جداً ،ولكنها ليست كافية ،حيث الخروج المحتمل بدرجة كبيرة عن ذلك الماضي نتيجة للتغيير في العناصر والظروف المحيطة في بيئة الجامعة ،وهذا يتطلب اجراء التعديلات الاستراتيجية المطلوبة .

الادارة الاستراتيجية Strategic Management

يقوم مفهوم الادارة الاستراتيجية على افتراض جوهري وهو أن دورة التخطيط طويل الأجل غير كافية للتعامل مع معدلات التغير العالية في بيئة الجامعة المعاصرة وما يرتبط بها من المفاجآت الاستراتيجية والتهديدات السريعة ،والفرص المتلاحقة ،ومن ثم فان القرارات الاستراتيجية لابد وأن تتعدى خارج حدود دورة التخطيط باستنادها على منهج التفكير الاستراتيجي .

وعليه فان التركيز الآن يعتمد نهج تبني مفاهيم الادارة الاستراتيجية لكونها أشمل وأكثر حداثة ولكن الكثير يستخدم التخطيط الاستراتيجي للإشارة الى الادارة الاستراتيجية او العكس . ولذا فاننا سنركز على التخطيط الاستراتيجي ثم نعود مرة أخرى للادارة الاستراتيجية.



ثانياً :- التخطيط الاستراتيجي Strategic planning

ان المقصود بالتخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في الجامعة، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل ؟ فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة اليها فعلاً .

اما التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للجامعة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل. فالتخطيط الاستراتيجي اذن هو :

- 1- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الجامعة .
- 2- التبصر بملامح الجامعة في المستقبل .
- 3- تصور توجهات ومسار الجامعة في المستقبل.
- 4- رؤية ورسالة وأهداف الجامعة مستقبلاً.

ثالثاً :- ملامح التخطيط الاستراتيجي

قد تبدو ملامح التخطيط الاستراتيجي غامضة في البداية ولكن عموماً يمكن القول انه يتضمن السمات التالية :-

- 1- هو نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها .
- 2- هو نظام لتحديد مسار الجامعة (هنا) في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة الجامعة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجه نحو تخصيص الموارد .
- 3- هو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز الجامعة في المستقبل وتحديد مجال الاعمال و الانشطة مستقبلاً .
- 4- هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء الجامعة وللتحديات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير مجالات التمييز والتنافس المتاحة امام الجامعة في المستقبل.
- 5- هو اسلوب علمي على مستوى مجلس الجامعة والادارة التنفيذية فيها وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفة في الجامعة.

رابعاً : التخطيط الاستراتيجي ضرورة

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً، نظراً لأنه يؤدي الى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي وفيما يلي بعض مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي :

- 1- يزود الجامعة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه؟
- 2- يزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في الجامعة ككل.
- 3- يساعد الجامعة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- 4- يساعد الجامعة على تخصيص (أي توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها .



- 5- يُزيد وعي وحساسية الإدارة الجامعية لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
- 6- يقدم المنطق السليم في اعداد الموازنات التي تقدمها الإدارة الجامعية.
- 7- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- 8- يجعل من العاملين في الإدارة الجامعية خلاقين ومبتكرين ومبادرين بصنع الاحداث لا متلقين لها.

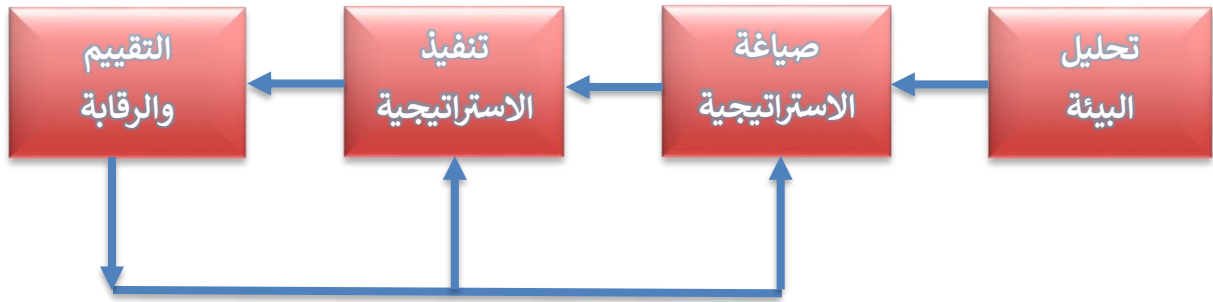
خامساً :- الادارة الاستراتيجية :-

وبعد هذا الاستعراض نرجع مرة اخرى الى التعريف بالادارة الاستراتيجية على النحو الآتي :

- 1- يمكن تعريف الادارة الاستراتيجية بأنها فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن الجامعة من تحقيق اهدافها .
- 2- الأنشطة والخطط التي تقرها الجامعة على المدى البعيد أو القرارات الادارية التي تتخذها الجامعة لضمان بقائها وتفوقها في المجتمع .
- 3- مجموعة من القرارات والتصرفات التي تساهم في صياغة وإعداد وتنفيذ الخطط لتحقيق أهداف الجامعة .
- 4- عرفها كل من **Strickland and Tompson** بأنها بمثابة تحديد المسار المستقبلي للنواة (الجامعة) من حيث غاياتها واهدافها في الآجل الطويل ثم اختيار الاسلوب الاستراتيجي المناسب لتحقيق تلك الأهداف والغايات في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ثم متابعة تنفيذ تلك الاستراتيجية ومتابعتها وتقييم مستوى تنفيذها .
- 5- وعرفها **Ansoff** بأنها ((صياغة رسالة المنظمة (الجامعة) وغاياتها وأهدافها وسياساتها وبرامجها الاستراتيجية من أجل تحقيقها والطرق التي تحتاجها للتأكد من ان الاستراتيجية حققت الأهداف التنظيمية)).

الجزء الثاني : العناصر الرئيسية لأتمودج الادارة الاستراتيجية

إنجاز الخطة الاستراتيجية لجامعتنا في اطار علمي محكم تعتمد أنموذج الادارة الاستراتيجية بمكوناته لزيادة فهمنا لها والتعامل عند صياغتها او وضعها بوعي لأبعادها واستيفاء متطلباتها لتكون مقبولة ويمكن اعتمادها وصولاً لتحقيق أهداف الجامعة وكلياتها ومراكزها برؤية مستقبلية تستخدم أدوات وتقنيات وخبرات تستطيع استشراف المتغيرات وقراءة التأثيرات والتوصية بالتكيف معها واتخاذ ما يلزم لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات بتوظيف نقاط القوة الموجودة في الجامعة وترصين وتقوية نقاط الضعف التي تعاني منها وكما موضح الشكلين (1) و(2) .



شكل رقم (1) العناصر الرئيسية لعملية الادارة الاستراتيجية

Republic Of Iraq
Ministry Of Higher Education
& Scientific Research
University Of Basrah
Department of Quality Assurance and
Academic Performance



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البصرة
قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



أولاً :- التحليل البيئي :-

تقوم الادارة الجامعية بمراجعة وتحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتهديدات ، كما تقوم بمراجعة وتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نواحي القوة والضعف ويشار الى العوامل ذات الأهمية في تحديد مستقبل الجامعة او الكلية والمراكز بالعوامل الاستراتيجية **Strategic Factors** والتي تم تضمينها فيما يعرف بتحليل **SWOT** وبعد تحديد هذه العوامل فإن الإدارة الجامعية تقوم بتقييم العوامل الاستراتيجية تمهيداً لصياغة رؤية ورسالة الجامعة او الكلية والمركز. ان الخطوة الاولى في صياغة الاستراتيجية ، انما تكمن في تحديد الرؤية والرسالة والتي في ضوئها تحدد الاهداف والاستراتيجيات والسياسات، هذه الاستراتيجيات والسياسات تنفذ من خلال البرامج والموازنات والاجراءات. وفي النهاية يجري تقييم الاداء واسترجاع المعلومات التي تفيد في احكام الرقابة واعادة الاتزان والفاعلية للأنشطة.

1- تحليل البيئة الخارجية

تتكون البيئة الخارجية من المتغيرات او العوامل وفيها الفرص والتهديدات وهذه العوامل تقع خارج سيطرة الادارة في المدى القصير. وتنطوي البيئة الخارجية بدورها على جزأين او مستويين هما : بيئة المهام والبيئة العامة او الكلية. وتشمل بيئة المهام تلك العناصر او المجموعات التي تؤثر او تتأثر بعمليات وأنشطة الجامعة بشكل مباشر. اما البيئة الكلية العامة فتشمل تلك القوى او المتغيرات التي لا تؤثر في عمليات وانشطة الجامعة بشكل مباشر في الاجل القصير ، ولكنها تؤثر في القرارات طويلة الأجل. ومن أمثلة هذه المتغيرات القوى الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والتشريعية ... الخ .

2- تحليل البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية من المتغيرات التي تقع داخل الجامعة او الكلية والمركز وتعد مصدراً لقوتها أو ضعفها. كما تخضع بدرجة كبيرة لسيطرة الادارة الجامعية . وتشكل هذه المتغيرات الاطار العام الذي يتم فيه أداء الانشطة المختلفة ، ومن أمثلة متغيرات البيئة الداخلية الموارد البشرية مثلاً فقد تكون مصدر قوة او نقطة ضعف والادارة الجامعية وفلسفتها قد تكون مصدر قوة او نقطة ضعف.

مما تقدم عرفنا ماذا يقصد بالتحليل البيئي وامكن تقسيمه الى تحليل للبيئة الخارجية ويقصد بها ما يحيط بالجامعة وقد يكون تأثيرها مباشر او غير مباشر وفيها متغيرات او عوامل غير مسيطر عليها ولا بد للجامعة ان تتكيف معها وهذه البيئة تعطي الفرص وهي حالات ايجابية او التهديدات وهي تمثل جوانب ممكن ان تؤثر سلباً كمعوق او معرقل لوصول الجامعة لأهدافها. اما البيئة الداخلية فيقصد بها ما



تتميز به الجامعة او الكلية والمركز من نقاط قوة يمكن توجيهها نحو الفرص او نقاط ضعف لا بد من تقويتها لأنها تمثل نقاط رخوة تعيق الجامعة في عملها وانشطتها.

سؤال
وواجب

قم بالتحليل البيئي لكليتك او المركز محدداً الفرص و التهديدات ونقاط القوة والضعف .

التحديات	الفرص	ت
		1
		2
		3

نقاط الضعف	نقاط القوة	ت
		1
		2
		3

ثانياً:- صياغة الاستراتيجية:-

يقصد بها اعداد خطط طويلة الاجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما تمتلكه الجامعة او الكلية والمركز من نواحي القوة والضعف.
وتشمل عملية صياغة الاستراتيجية: صياغة الرؤية والرسالة لتحديد الاهداف ووضع الاستراتيجية والسياسات. ويمكن بيانها بإيجاز على النحو الآتي:-

1- الرؤية :- Vision

هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني، وهي تصور مستقبلي للإدارة الجامعية وللعاملين فيها، وتتضمن أكثر المعاني إشعاعاً. بمعنى هي تصور لشكل الجامعة او الكلية او المركز في المستقبل كما يصوره القائمين على الإدارة والعاملين فيها والمستفيدين من خدماتها.
تعد الرؤية من الناحية الفنية مكوناً افتراضياً، لا يمكن ان يلاحظ بصورة مباشرة وهو في الوقت نفسه يحمل معنى يتجاوز الوصف المنفرد البسيط. ان الرؤية تخلق الشعور بالأجماع وتعطي روح التماسك للنشاطات المتنوعة، لذلك يصبح العمل جزءاً من السعي وراء تحقيق غرض أكبر. وتتسم

صياغة الرؤية بالحماس والجاذبية والمثالية والشاعرية، بينما نرى ان التخطيط الاستراتيجي يتسم بالمنطقية والعقلانية والتركيز على أمور واقعية للتنفيذ.

سؤال
وواجب

راجع رؤية الكلية والمركز واعد رؤية بالتعاون مع العمادة او إدارة المركز بالاتفاق

مع رؤية الجامعة.

2- الرسالة:- Mission

هي الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله الجامعة او الكلية و المركز او المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومصالح الجامعة وقيمها الأساسية. وفي ضوء رسالة الجامعة او الكلية والمركز يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة او تجري عليها تعديلات، ولكن ممكن أيضا ان تتغير الرسالة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح الجامعة او ظهور تهديدات خطيرة لاستمرارها.

لابد ان تتسم الرسالة بالشمولية والعموم. وتتضمن الكلمات الدقيقة الواضحة الفهم إضافة الى انها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب كينونة الجامعة وماهي اهم اعمالها وانشطتها وضرورة نشر الرسالة وايصالها الى العاملين من جهة والمتعاملين معها من جهة أخرى. وتعرف الرسالة أيضا ((بأنها تلك الخصائص الفريدة للجامعة والتي تميزها عن غيرها من الجامعات المماثلة وعرفت كذلك بأنها صياغة لفضية تعكس التوجه /التوجهات الأساسية للجامعة (الكلية او المركز) سواء كانت مكتوبة ام ضمنية)).

تحاول الرسالة الإجابة على الأسئلة التالية :

- لماذا وجدت الجامعة (الكلية او المركز)؟
- ما هو نوع النشاط الذي تمارسه الجامعة؟
- ماذا ستكون عليّة الجامعة؟
- من هم المستفيدون من الجامعة؟
- ماهي قيم الجامعة واسبقيتها؟
- كيف تؤدي أعمال الجامعة؟

لبیان الرسالة وظائف أساسية منها :-

- القصد منة تحفيز العاملين من خلال تزويدهم بهدف خارجي يستحق السعي وراء تحقيقه
- انه يمكن ان يوفر الشعور المشترك بالغرض الى الافراد العاملين أي يوفر الشعور بالانتماء .
- يمنح الشعور بالاتجاه من خلال التقنيات التي تعدها الإدارة على انها تشكل اقصى الفرص القائمة
- يحدد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات اللازمة.

وبناء على رسالة الجامعة (الكلية او المركز) تحدد غاياتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسية على مختلف الاصعدة. وعليه فان الرؤية هي الناتج الملموس من التفكير الاستراتيجي والرسالة هي نتاج الرؤيا لما تتوقعه الجامعة للمستقبل والتي في ضوئها يمكن القيام بوضعها انسجاما ونتاج تحليل (SWOT) وتمثل الرسالة الواضحة مرشدا موجها وحافزا للعاملين في الجامعة من اجل زيادة كفاءة أدائهم، إضافة لاستخدامها كمعيار لتقييم الأداء الكلي للجامعة .

سؤال
وواجب

اعد رسالة الكلية او المركز بالتعاون مع العمادة والإدارة على ان تتوافق مع رسالة الجامعة
وحدد مبادرات لنشرها بين التدريسيين والعاملين.

3- الاهداف :- Objectives

تعرف الاهداف على أنها النتائج المحددة التي تسعى الجامعة (الكلية والمركز) الى تحقيقها خلال مدة زمنية ،سعيًا وراء رسالتها الاساسية .وهي النتائج المرغوبة من ممارسة الانشطة المخططة أو اتباع الاستراتيجيات المطبقة . وتحدد الاهداف ما الذي يجب انجازه؟ ومتى ؟ كما يجب التعبير عنها في صورة كمية .

توفر الاهداف الواضحة القاعدة الاساسية لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها . ويمكن استخدام هذه الاهداف كمثال استخدام الملاحين للنجم الشمالي .أذ انك تراه في بوصلتك ومن ثم تستخدمه كوسيلة للاستدلال في حالة الضياع أو التيهان.

يجب ان تتصف الاهداف بمجموعة من الخصائص منها ان تكون كمية وقابلة للقياس ،ومفهومة ،ودقيقة وممرية ، وممكنة التحقيق ،ومحفزة لقدرات العاملين ،فهي تفترض أن تكون محببة ولكن طموحة تتطلب جهد لتحقيق الاداء فوق الاعتيادي .

وتختلف الاهداف عن الغايات **Goals** بأن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب الجامعة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بأطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً.

سؤال
وواجب

صنع أهداف لكليتك أو المركز مع مراعاة توفر الخصائص وبانسجام مع أهداف الجامعة.

4- الاستراتيجيات : Strategies

يرجع الكتاب أصل كلمة الاستراتيجية الى الكلمة اليونانية "أستراتيجوس" وهي فنون الحرب وإدارة المعارك وتعني فن وعلم توجيه القوى العسكرية. فعرّفها قاموس أكسفورد بأنها "الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية " بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدد بصورة شاملة وعرفت في هذا السياق أيضاً بأنها "علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وادارة العمليات الحربية ". واليوم فإن هذا المصطلح يستخدم ليصف الخطوات التي توضع لإنجاز الاهداف والرسالة باختيار البديل الافضل من بين البدائل المتاحة. وعليه فإن استراتيجية الجامعة (الكلية أو المركز) تتمثل بتحديد وتقييم البدائل التي تستخدمها الجامعة في إنجاز أهدافها ورسالتها واختيار البديل الذي يمكن ان تسلكه أو تعتمده.

وعليه فإنها تمثل الاطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة جامعة ما واتجاهاتها وتمثل برنامج عامل يحتوي على عدد من المسالك ، وكذلك التصرفات التي توجه نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الاهداف .

سؤال
وواجب

حدد ماذا نقصد باستراتيجيات الكلية أو المركز وضع بضوء الاهداف عدد من الاستراتيجيات المناسبة؟



5- السياسات:- Policies

تستمد من الاستراتيجية وتمثل الاطار أو المرشد العملية اتخاذ القرارات داخل الجامعة (الكلية أو المركز)، فهي أداة الربط بين عملية تكوين الاستراتيجية وعمليات التنفيذ لها . هذه السياسات تعد اطار مرجعياً يجب الاهتداء به من الادارات والافراد والاقسام عند سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية . وتمثل السياسة مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها ادارة الجامعة أو الكلية والمركز لكي تستهدف بها المستويات الوسطى والدنيا عند وضع خططها ويسترشد بها المدراء عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم التشغيلي . فالسياسة هي الاطار الدائم الذي تتم في نطاقه جميع التصرفات ،ويدور في فلكه النشاط في جميع مستويات الادارة ، في انسجام وتوافق وصولاً إلى الاهداف المنشودة . ومن أهم الشروط المطلوب توفرها في السياسة .

- أن تكون مستوحاة من الهدف وتؤدي الى تحقيقه عند تنفيذه .
- أن تكون مقنعة في حقل التنفيذ للتقسيمات والافراد .
- أن تكون ممكنة التطبيق عملياً أو واقعية من حيث اخذها بنظر الاعتبار الموارد المتاحة والمتوقعة اعتيادياً.
- أن تتصف بالمرونة لمواجهة احتمالات التعديل في المستقبل.
- ان تترابط السياسات الفرعية مع بعضها للوصول الى الاهداف.

سؤال
وواجب

ضع عدد من السياسات لتنفيذ الاستراتيجيات في كليتك أو المركز بعد تحديد المقصود بها؟

ثالثاً:- تنفيذ الاستراتيجية :-

هي تلك العملية التي بمقتضاها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تنمية البرامج والموازنات والاجراءات . هذه العملية قد تتضمن أحداث تغييرات في الثقافة العامة أو الهيكل أو نظام الإدارة . يتم تنفيذ الاستراتيجية بواسطة المديرين في الإدارات الوسطى (الاقسام) والاشرافية ومتابعة الادارة العليا(العمادة) وتنطوي عملية تنفيذ الاستراتيجية على اتخاذ قرارات يومية فيما يتعلق بتخصيص الموارد وهو ما قد يعبر عنه بالتخطيط التشغيلي Operational planning

1- البرامج : programs

البرنامج هو تحديد للأنشطة أو الخطوات المطلوبة لإنجاز خطة واحدة أو محددة بعبارة أخرى هو خطة أحادية الاستعمال تغطي مجموعة كبيرة من الفعاليات ،وهو أداة التوجه التنفيذي للأستراتيجية، والذي قد يتضمن أنجاز مهام محددة .وتتم صياغة البرنامج على الوجه الآتي :-

- تقسيم أنجاز الفعاليات الى خطوات معنية .
- دراسة العلاقات بين الخطوات مع ملاحظة التعاقب المطلوب فيها.
- تحديد وتخصيص الموارد المطلوبة في كل خطوة .
- تقدير تواريخ بدء واكمال كل خطوة .
- تعيين تواريخ مستهدفة لأكمال كل خطوة.

2-الموازنات :- Budgets

الموازنة هي خطة مصاغة بشكل رقمي وهي ترجمة للبرنامج في شكل نقدي أو مالي ،وتستخدم كأداة للتخطيط والرقابة . اذ تظهر الكلفة التفصيلية للعناصر التي يتضمنها كل برنامج .تأخذ الموارد او الاستخدامات أو المدخلات والمخرجات ،مفصلة بحسب النتائج التي تسفر عنها اعمال الجامعة ،خلال مدة زمنية معينة(مثلاً سنة) والموازنات أنواع منها المادية والبشرية والمالية تترجم الى لغة نقدية مثل الايرادات والنفقات .

3- الاجراءات : procedures

هي نظام للخطوات المتتابعة أو الاساليب التي تصنف بشكل تفصيلي كيفية تنفيذ مهمة أو النشاطات أو وظيفة محددة .وتحدد الاجراءات في العادة الانشطة التي يجب القيام به لتنفيذ برامج الجامعة (الكلية أو المراكز)كما قد تحدد الاشخاص الذين يجب الاتصال بهم. وعليه فالاجراءات هي سلسلة من الاعمال المترابطة ببعضها زمنياً، وهي الطرق التفصيلية المعتمدة للعمل الواجب تنفيذه ،جوهرها التسلسل أو التعاقب الزمني ،وهي تحدد كيفية أنجاز العمل والمسؤول عنه في كل مرحلة .



رابعاً :- التقييم والرقابة : Evaluation and control

هي العملية التي يجري بمقتضاها متابعة أنشطة الجامعة (الكلية أو المركز) ونتائج ومقارنة الاداء المرغوب من خلال اعتماد مؤشرات او معايير معينة. ويعتمد المديرون في جميع المستويات على المعلومات المستمدة من عملية المتابعة والرقابة في اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة. وعلى الرغم من ان عملية التقييم والرقابة تمثل العنصر الرئيسي الأخير في الإدارة الاستراتيجية، الا انها يمكن أن تظهر نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية السابقة، ومن ثم التشجيع على إعادة النظر في العملية بأكملها مرة أخرى .

سؤال
وواجب

أعد برامج لكليتك (المركز) وموازنات مقترحة كأنموذج واجراءات لازمة للتنفيذ ؟

سؤال

أعد ورقة بكل ماسبق عرضه كدليل أرشادي لأعداد التخطيط الاستراتيجي في كليتك (المركز) وبالأستعانة بالخبراء والمختصين أو بالرجوع للأدبيات المعنية بالموضوع.