



• المرحلة الثالثة: إدارة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية والمتابعة وتقويم الأداء

(والمستفاد من آليات الاتساق بينها وبين الخطة الإستراتيجية للجامعة):

- فلسفة إدارة الخطة:

تعتمد إدارة الإستراتيجية على مجموعة من المبادئ الأساسية تمثل في مجموعها الفلسفة الموجهة والمحركة لكل نشاطات التطوير بالجامعة. وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

• ترسيخ مفاهيم العمل الجماعي من خلال إتباع أساليب منهجية لتقسيم وتوزيع العمل على الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية، بما يتناسب مع طبيعة النشاط وما يتطلبه من خبرة ومهارات.

• إتباع أساليب موضوعية لتوزيع المسؤوليات وتوفير الصلاحيات وذلك لتمكين أفراد فريق العمل من حرية العمل طبقاً لصلاحيات محددة.

• وضع منظومة لمتابعة وقياس إنتاج نشاطات الإستراتيجية وإعداد تقارير تسمح بالتقييم الموضوعي لمدى التقدم في أعمال وفعاليات الإستراتيجية.

• وضع منظومة تقييم لكل مستويات الإدارة، تعتمد على مؤشرات التقدم والنجاح في برامج التطوير ومؤشرات الإنجاز للوحدات القائمة والمسئولة عن التنفيذ ومدى الالتزام أو الحيود عن الخطة ومدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

• يبدأ مسار المتابعة متزامناً مع بدء تنفيذ نشاطات البرامج، حيث تتم إجراءات المتابعة طبقاً لخطط كل برنامج سواء الخطة الزمنية أو خطة الاحتياجات، حيث لا تقتصر إجراءات المتابعة على رصد مدى الاتساق والالتزام بالخطة الزمنية لتنفيذ نشاطات البرامج وإنما ترصد أيضاً مدى توفير احتياجات التنفيذ وترصد المشاكل التي تواجه أعمال كل برنامج، وذلك لدراسة كيفية توفير الاحتياجات وتذليل المشاكل والعقبات.

• طبقاً لمخرجات وعوائد كل نشاط، ويتم قياس مدى ما تحقق من إنجاز في كل نشاط وقياس مدى اتساقه كمياً ونوعياً مع مواصفات المخرجات والعوائد وبالتالي مع البنود المرجعية للبرنامج.

• ويتم صياغة كل فعاليات المتابعة والقياس في مجموعة من المؤشرات تمثل نسب الإنجاز ونسب الحيود عن الخطط التنفيذية.



. من المؤشرات التي تم صياغتها خلال نشاطات المتابعة والقياس يبدأ تقييم درجة تحقق الأهداف المحددة للبرنامج، كما يتم أيضا قياس وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية للجامعة والتي تمثل محصلة الأهداف المحددة للبرامج التنفيذية والمؤسسية.

. من خلال مؤشرات مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية للكلية يتم حساب مؤشر عام يحدد مدى النجاح في تحقيق رسالة الكلية طبقا لمحاور التطوير المختلفة.

وجدير بالذكر أنه يجب تحديد مسئول المتابعة على مستوى كل مرحلة من مراحل التنفيذ، حيث يقوم المسئول بقياس مدى ونسبة تحقيق عوائد ومخرجات كل مرحلة ومدى الحيود، سواء على المستوى الزمني أو على المستوى الكيفي، المتمثل في عدم الاتساق مع مواصفات البنود المرجعية المتفق عليها، كما يقوم مسئولي المرحلة بمحاولة تذليل وحل مشكلات تنفيذ نشاطات المرحلة ويقوم مسئولي متابعة مراحل تنفيذ الأنشطة بإعداد تقارير متابعة إجمالية إلى مدير تنفيذ النشاط تحتوي على مقاييس الإنجاز المنوه عنها، إضافة إلى المشاكل الإجمالية والعامة التي تواجه تنفيذ مراحل التنفيذ.

يقوم المدير التنفيذي لوحدة التخطيط الإستراتيجي برفع تقرير، يضم مؤشرات مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المشارك في تنفيذها، إلى مسئول الإدارة العليا والمسئول عن إدارة فعاليات أحد محاور التطوير المنبثقة منها الأهداف الإستراتيجية. وطبقا لهذه المؤشرات يتم حساب مؤشر إجمالي يحدد مدى نجاح التطوير في كل محور من محاور التطوير طبقا لنموذج قياس الأداء المتوازن، والمشاكل الإجمالية التي تواجه ضمان نجاح التطوير حيث يتم إعداد تقرير إجمالي يتم رفعه إلى عميد الكلية تمهيدا لرفعه إلى مجلس الكلية لمناقشته ودراسته والعمل على تذليل المشكلات العامة التي تواجه تنفيذ الإستراتيجية، وهو ماسيتم تناوله في الصفحات التالية.



منهجية تنفيذ الخطة الإستراتيجية

يعتمد نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية على عدة عوامل، أهمها:

- 1- وجود لجنة لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية تعقد إجتماعاتها بصفة دورية.
- 2- وجود مؤشرات واضحة لقياس مدى التقدم في تنفيذ الخطة.
- 3- وجود آليات لإدارة المخاطر المتوقعة عند الشروع في تنفيذ الخطة.

وبيان هذه الآليات فيما يلي:-

1- لجنة متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية :

- وهي لجنة مخصصة لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية ويرأسها منسق معيار التخطيط الإستراتيجي بوحدة الجودة ، وتجتمع اللجنة بصفة دورية سنوياً على مدار الخمس سنوات لمتابعة آليات تنفيذ محاور الخطة الإستراتيجية ووضع تقريرها السنوي عن ماتم إنجازه من أنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للخطة الإستراتيجية ومالم يتم تنفيذه وبيان أسباب ذلك مع وضع توصياتها بشأن التغلب على هذه الأسباب مستقبلاً.

2- مؤشرات واضحة لقياس مدى التقدم في تنفيذ الخطة.

- ويظهر ذلك جلياً في الخطة التنفيذية للخطة الإستراتيجية حيث تتضمن الخطة التنفيذية مجموعة من الأهداف العامة والتي تمثل الأهداف الإستراتيجية للخطة الإستراتيجية، ينبثق عنها مجموعة من الأهداف التنفيذية وينبثق عن هذه الأهداف التنفيذية مجموعة من الأنشطة التي يتوجب القيام بها لتحقيق الأهداف التنفيذية وصولاً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، ولضمان متابعة تنفيذ هذه الأهداف تم وضع مجموعة من المؤشرات لقياس الأداءات الهادفة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة .
- كما تتضمن الخطة التنفيذية تحديد واضح للمسؤولين عن تنفيذ الأنشطة المختلفة بالإضافة إلى تحديد آخر لمسؤولين من مستويات أعلى بالكلية يتولون متابعة مايقوم بتنفيذه المسؤولين عن تنفيذ هذه الأنشطة .



- ولضمان تحقيق ماسبق تم تدعيم آليات متابعة التنفيذ بتحديد الوقت اللازم لتنفيذ هذه الأنشطة، وذلك لتحديد مقدار التقدم في تحقيق الأهداف ، وهل يوجد بطء في تنفيذ الأنشطة كمؤشر مبدئي لنا على وجود معوقات أم أنها تسير بخطى إيجابية سريعة.
- كما تم وضع ميزانية لتنفيذ كل نشاط من الأنشطة لتكون سبباً في تحقيقها على أكمل وجه.

3- وجود آليات لإدارة المخاطر المتوقعة عند الشروع في تنفيذ الخطة.

- لتحقيق النجاح في تنفيذ الخطة الاستراتيجية يجب تحديد وتقييم المخاطر والعقبات المتوقعة، وذلك لإتخاذ الخطوات اللازمة للتعامل مع تلك المخاطر والعقبات وتوفير الدعم ومقومات النجاح للخطة .

ويمكن توضيح أهم تلك المخاطر والعقبات فيما يلي:

- التغيير في القيادات وعدم ضمان توافر الدعم الإداري والمعنوي الكافي لتنفيذ الخطة .
- عدم كفاية الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة.
- التطور السريع في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وتأثيره على العملية التعليمية.
- التغيير المستمر في متطلبات سوق العمل.
- البطء في التنفيذ واستنفاد الوقت لأي سبب، خاصة إذا لم يكن هناك مردود إيجابي واضح لتنفيذ أنشطة الخطة الاستراتيجية.

ويمكن التغلب على مثل هذه المخاطر والعمل على تفاديها من خلال بعض الوسائل ، مثل:

- العمل على نشر ثقافة الجودة والتطوير بين جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والقيادات الأكاديمية والإدارية، والعمل على إزالة المقاومة.
- العمل على إستحداث مصادر تمويل جديدة.
- العمل على تطوير برامج الكلية بصفة مستمرة لمواكبة التغيير في متطلبات سوق العمل، وتوثيق هذا التطور.
- الاهتمام بالبنية الأساسية لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات بالكلية.
- الحرص على عدالة توزيع الأعباء، وعلى تطبيق المساءلة والمحاسبة، وتقدير التميز لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجهاز الإداري والفني.
- التوسع في برامج التنمية البشرية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجهاز الإداري والفني.



آليات نشر الخطة الإستراتيجية

من اهم عوامل نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية للكلية أن تتبناها كافة الأطراف المعنية داخل الكلية ، وهي القيادات الأكاديمية والإدارية، وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالجهاز الإداري والفني، والذين يؤمنون بتنفيذها ونجاحها ويضعونها نصب أعينهم.

ويستلزم هذا أن تكون هذه الأطراف على دراية كاملة بالأهداف الاستراتيجية وبالأنشطة والمهام المطلوبة والأساليب والإجراءات التنفيذية التي من شأنها تحقيق هذه الأهداف، بل ويجب أن تكون هذه الأطراف ملمة بالجدول الزمني المطلوب لتنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف، وأن تقتنع بوجوب تنفيذ الأنشطة في وقتها وعدم التباطؤ أو التأجيل.

ومن هنا تأتي ضرورة العمل على نشر الخطة الإستراتيجية للكلية على كافة الأطراف المعنية ، وعلى التأكيد بصفة دورية على الأنشطة المطلوب تنفيذها والجدول الزمني المناسب لتنفيذها.

وتتلخص آليات نشر الخطة الإستراتيجية في الآتي:

- عرض الخطة الإستراتيجية على جميع الأطراف المشاركة والمساهمة في وضع الخطة، وذلك من خلال تنفيذ ندوة يدعى أيضاً لحضورها جميع المستفيدين من خدمات الكلية.
- قيام أعضاء من لجنة التخطيط الإستراتيجي بزيارات توعية للأقسام العلمية والإدارية لتوصيل أهم أهداف وأنشطة الخطة الإستراتيجية، والتأكيد على أهمية تنفيذ الأنشطة في موعدها.
- وضع نسخة من الخطة الإستراتيجية على الموقع الإلكتروني للكلية.
- إرسال رسائل بريد إلكتروني لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين المسجلين في قواعد بيانات الكلية كل 3 أشهر للتذكير بالجدول الزمني للخطة الإستراتيجية والمهام الواجب تنفيذها في الفترة الزمنية المقبلة.
- إعداد لوحات وملصقات كبيرة الحجم وبشكل جذاب لتوضيح أهم الأهداف الإستراتيجية والأنشطة اللازمة لتحقيقها، والجدول الزمني الذي يجب إتباعه.
- عرض أهم الأهداف الاستراتيجية والأنشطة اللازمة في اللقاءات الدورية مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين (في بداية كل فصل دراسي على سبيل المثال)



-
- تنفيذ إستبيان سنوي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين للوقوف على مدى إنتشار ووضوح عناصر الخطة الإستراتيجية ورضاهم عن وسائل النشر المستخدمة.



آليات مراجعة وتحديث الخطة الإستراتيجية

تأتي الخطة الإستراتيجية لكلية التربية بجامعة الزقازيق ترجمة للأهداف الإستراتيجية التي تسعى الكلية لتحقيقها، وذلك من منطلق أداء رسالة الكلية التي أخذتها على عاتقها، والوصول إلى الرؤية بعيدة المدى التي تحلم بها وتتمناها.

لذا فإنه كان واجباً تحديث الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية بصفة دورية لضمان مواكبتها لمتغيرات العلم والمجتمع في مصر والعالم، وبالتالي مراجعة وتحديث الخطة التنفيذية للإستراتيجية لكي تعكس جهود التطور والتحسين المستمر الذي تحرص عليه كلية التربية.

لذا يتعين أن يتم مراجعة وتحديث الخطة الإستراتيجية قبل إنتهاء موعدها بـ 6 أشهر (كل 5 سنوات بصفة دورية)، وتتم المراجعة والتحديث بترتيب العناصر كالاتي:

- الرؤية والرسالة.
- الوضع التنافسي للكلية.
- تحليل الفجوة.
- التحليل البيئي للكلية.
- الأهداف الإستراتيجية.
- سياسات وإستراتيجيات الكلية.
- الخطة التنفيذية للإستراتيجية.

أما الجهة المسؤولة عن إجراءات المراجعة والتطوير فهي وحدة التخطيط الإستراتيجي بالكلية، حيث تتولى الوحدة تناول كل عنصر من عناصر التحديث السابقة بالفحص والتحليل وإجراء الاستبيانات وإستطلاعات الرأي وذلك للإستفادة منه في عملية التحديث من أجل الوصول إلى تحديث نهائي لمختلف العناصر السابقة يحظى بنسب توافق عالية من مختلف الفئات المستهدفة.



آلية التعامل مع الشكاوي والمقترحات

يعتمد نجاح آلية التعامل مع الشكاوي على العناصر التالية :

- 1- تكوين لجنة للشكاوي والمقترحات، وتضم :
 - السيد الأستاذ الدكتور / عميد الكلية.
 - السيد الأستاذ الدكتور/ وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب.
 - السيد الأستاذ الدكتور / مدير وحدة تقويم الأداء وضمان الجودة.
 - السيد الأستاذ / مدير عام الكلية.
- 2- نشر ثقافة التعبير عن الرأي بين الطلاب والإدارية وأعضاء هيئة التدريس لتشجيعهم على التقدم بشكواهم ومقترحاتهم.
- 3- وضع صناديق للشكاوي والمقترحات في مختلف طوابق الكلية، على أن يكون هناك نوعين من الصناديق:
 - صناديق للشكاوي العاجلة والمقترحات.
 - صناديق للشكاوي الآجلة والمقترحات.
- 4- فتح الصناديق بشكل دوري على النحو التالي :
 - بشكل يومي بالنسبة لصناديق الشكاوي العاجلة والمقترحات.
 - بشكل إسبوعي بالنسبة لصناديق الشكاوي الآجلة والمقترحات.
- 5- قيام السيد الأستاذ الدكتور/ مدير وحدة تقويم الأداء وضمان الجودة بدراسة الشكاوي والمقترحات وعرضها على اللجنة للبت فيها على النحو التالي:
 - بالنسبة للشكاوي العاجلة والمقترحات، يتخذ القرار بشأنها فوراً من جانب السيد الأستاذ الدكتور/ عميد الكلية بعد إستشارة أعضاء اللجنة والإدارات والأقسام المعنية كلما تطلب الأمر ذلك.
 - بالنسبة للشكاوي الآجلة والمقترحات، تدرج ضمن جدول أعمال اللجنة التي تعقد في الأسبوع الأخير من كل شهر، حيث يسبق إنعقادها إنعقاد مجالس الأقسام واللجان ومجلس الكلية.
- 6- إبلاغ القرارات والردود لأصحاب الشكاوي.
- 7- نشر القرارات والردود من خلال عدة قنوات:
 - دليل الكلية.
 - دليل الطالب.
 - اللوحات الإعلانية.



-
- موقع وحدة تقويم الأداء وضمان الجودة على الشبكة العالمية.
 - موقع الكلية على الشبكة العالمية.
 - 8- النظر في تفعيل سجل الزوار على موقع الوحدة وموقع الكلية على الشبكة العالمية كشكل معاصر لتلقي الشكاوي والمقترحات.
 - 9- النظر في تصميم منتدى ونشره على الشبكة، يتم من خلاله التواصل بين الطلاب والأساتذة وإدارات الكلية.
 - 10- تصميم أرشيف إلكتروني لتوثيق الشكاوي والمقترحات والقرارات ذات العلاقة.