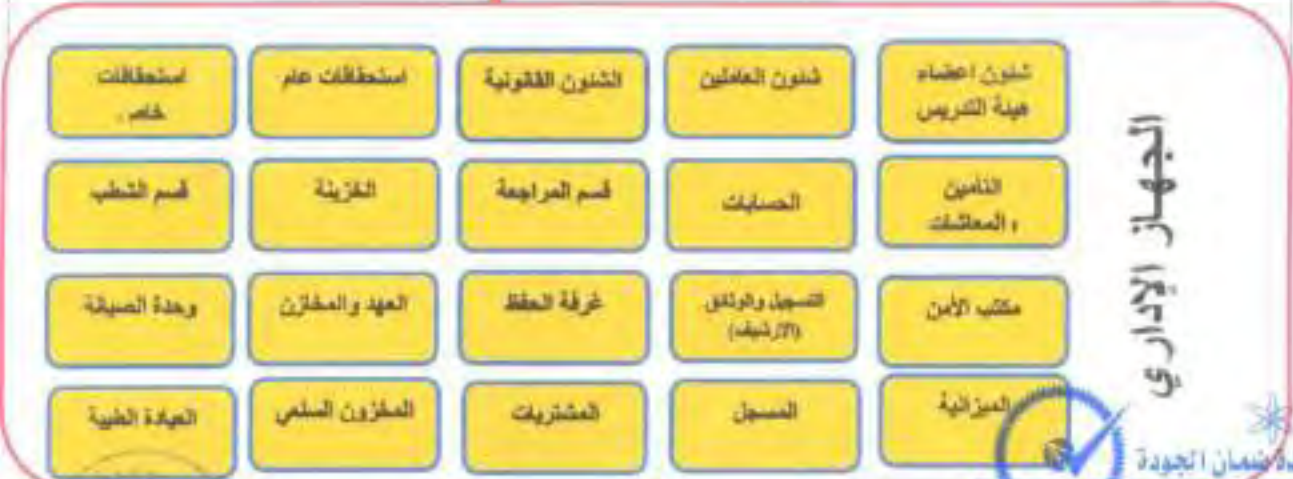




الهيكل التنظيمي لكلية العلوم - جامعة بنها



صيد الكلية
أ.د/ علاء السيد
كلية العلوم

وحدة ضمان الجودة
كلية العلوم - جامعة بنها
المدير التنفيذي لوحدة الجودة
أ.د/ وجدي إبراهيم الجديع

الجزء الثانى

الإطار الفكرى والمنهجى

للخطة الإستراتيجية

1. منهج شامل لإعداد الإستراتيجية

2. التحليل البيئى

منهج شامل لإعداد الإستراتيجية

1- فلسفة إعداد الخطة :

تتبنى الكلية في مجال ضمان الجودة فلسفة تقوم علي توجيه كافة الانشطة الأكاديمية والإدارية والمالية نحو التطوير والتحسين المستمر لجودة العملية التعليمية وتحقيق رضا الأطراف ذات الصلة وتحقيق التميز التنافسي في سوق العمل علي المستوي المحلي والعالمي وذلك من خلال مشاركة جميع العاملين بالكلية في تقديم خدمة متميزة وجودة في الاداء .

وترجع أهمية إنشاء نظام داخلي للجودة في الكلية إلي الأتي :

- التغير المستمر في احتياجات ومتطلبات سوق العمل مما يتطلب اتباع أساليب تعليمية حديثة .
- أهمية دور العنصر البشري المؤهل والمدرب والقادر علي الابتكار والابداع .
- مقدرة المؤسسات التعليمية علي تخريج طالب متميز مهاريا ومعرفيا لتحقيق تقدم ونمو المجتمع .
- التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يستلزم ضرورة استخدام أنماط تعليمية متطورة .
- المشاركة في حل المشكلات البيئية المحيطة .
- البحث عن أساليب ومصادر جديدة لزيادة الدخل الذاتي للكلية وذلك لتحسين وتطوير العملية التعليمية .

2- الافتراضات الأساسية للخطة الاستراتيجية :

تقوم الخطة الاستراتيجية لكلية العلوم جامعة بنها علي مجموعة من الافتراضات الأساسية لتصبح مصالح الطلاب واحتياجات سوق العمل هي أساس هذه الافتراضات كالتالي :

- تطوير الخطة بصورة شمولية لتتحقق التوازن بين المستفيدين والتغير المستمر في المجتمع المحيط .
- وضع الخطة بناء علي نتائج التحليل البيئي لتحديد نقاط القوة والضعف ومجالات الفرص والتحديات والدراسة الذاتية والتقارير السنوية للكلية .
- نشر ثقافة الجودة والسعي نحو التميز في الاداء وتنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية

3- منهج شامل لأعداد الإستراتيجية:-

العمل بالتوازي علي جميع المراحل (صياغة – تنفيذ – متابعة) بمشاركة الهيكل المؤسسي لإعداد الإستراتيجية من لجان إعداد ومراجعته.

أسلوب مؤسسي منظم لأعداد الإستراتيجية يضمن مشاركة كل المستفيدين

تقوم خطة الكلية الإستراتيجية لتوكيد الجودة على منهجية مركبة هي "التحليل المستقبلي" Prospective Analysis . وتكمن أهمية هذه المنهجية في قدرتها على تحليل "البيئة الخارجية" لاستقراء الفرص والتهديدات المحتملة ، وتحليل "البيئة الداخلية" من حيث كفاءتها وقدراتها الذاتية لتحديد نقاط القوة والضعف فيها ، سعياً نحو إحداث التناسق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ إستراتيجية الجودة للكلية وتحقيق رؤيتها المستقبلية وغاياتها الإستراتيجية. وتعتمد الخطة الاستراتيجية للكلية على أسلوب الوضع الحالي – الهدف- المسار (STP).



كما أنها تمدنا بأساس سليم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وفقاً للمعايير المعتمدة من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، وبالتالي تعتبر مدخلاً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي للكلية في علاقته ببيئته وسوق العمل واحتياجات التنمية المجتمعية وحركة المستجدات على المستوى المحيط. كما اعتمدت المنهجية على عدد من الأدوات البحثية كالاستبيانات واستمارات الرأي وأدوات المقابلة المفتوحة والمقننة في سبيل إتمام عملية المسح البيئي للكلية.

اعتمدت الكلية في وضع خطتها على نموذج الإدارة الإستراتيجية بإتباع المراحل والخطوات التالية:

- التحليل البيئي
- وضع رؤية الكلية بناءً على رؤية الجامعة
- تحديد رسالة الكلية بناءً على رؤيتها ورسالة الجامعة
- تحديد الأهداف الإستراتيجية
- تحديد مؤشرات النجاح التي سوف تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية
- تحديد الأهداف المحددة والسياسات لكل محور من محاور العمل التي سبق تحديدها
- تحديد عدد من البرامج التي سوف تحقق الأهداف المحددة
- وضع الاستراتيجيات والمشاريع والإجراءات لتنفيذ البرامج التي سبق تحديدها.

4- المرجعيات الأساسية للخطة الإستراتيجية:

- البعد القومى والخطط الإستراتيجية للدولة وخطط الجامعة.
- السعى الى تحقيق رسالة ورؤية الكلية.
- معايير الهيئة القومية لضمان الإعتماد.
- تقارير المراجعين الداخلية والخارجية.
- التقارير السنوية السابقة والحالية.
- آراء أصحاب المصلحة.

وتأسيساً على ما سبق فإن أسلوب العمل في الخطة الإستراتيجية للكلية قد اعتمد على ما يلى:-

- زيارة عدد من الوحدات الأساسية داخل الكلية وخارجها للتزود بمظلة فكرية تتيح للخطة قاعدة أوسع ونتائج خبرات أشمل.
- تحديد إطار حاكم للرؤية المنظومية يستند إلى منطلقات أساسية تبلورها مفاهيم حاكمة ، وذلك من خلال فهم واستيعاب لفلسفة التعليم الجامعي المصري وأهدافه وتطوره وأيضاً فهم سوق العمل وهيكل العمالة والمهن فيه ، مع تحديد إطار تحليلى لحركة المستجديات المحلية والإقليمية والعالمية وتداعياتها المتنوعة على القطاعات المجتمعية لاسيما الجامعية.
- المسح البيئي SWOT Analysis لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ، والفرص والتهديدات المحتملة الخارجية.

كما تم التركيز بشكل خاص على الأساليب والأدوات التالية عند إعداد الخطة الإستراتيجية للكلية:-

- استمارات واستبيانات للمقابلات الشخصية والمسح البيئي للبيانات والمعلومات المرتبطة بموضوع الخطة. وقد استخدمت تلك المقابلات للوقوف على مدى جودة الأداء في كافة عناصر منظومة العمل بالكلية والتعرف على أهم سبل الارتقاء بها.
- طريقة العصف الذهني Brain Storming Method والتي استخدمت مع عدد من قيادات الكلية ورموزها من أعضاء هيئات التدريس ومديري المراكز والطلاب بغية توليد أفكار تعمق من نتائج تحليل مضامين الوثائق واللوائح والمقابلات الشخصية .
- دراسة مقترحات خريجي الكلية والقائمين عليهم من رجال الأعمال.
- تنظيم حلقات نقاشية وورش عمل متنوعة بين فريق العمل حيث دارت تلك الحلقات حول رصد وتحليل الحالة المجتمعية والجامعية الراهنة من حيث التخصصات الأكاديمية ، والإمكانات والقدرات المتاحة ، وآليات تحقيق تلك الحالة المبتغاة ، بما يكفل توفير عدد من التصورات والخيارات المرغوبة والممكنة لتحقيق رؤية الكلية وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية.

5- إجراءات تنفيذ الخطة الإستراتيجية :

- تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي بشكل يتضمن كافة التخصصات المعنية بالجودة والتخطيط الإستراتيجي ثم توزيع أعضاء الفريق وفقاً للمنهجية المحددة في تلك الخطة.
- تحديد أهم المصادر وآليات جمع المعلومات.
- تحليل مضمون الوثائق واللوائح والدراسات المتصلة بمنظومة الكلية وما يتعلق بها مع وضع تكاليفات لأعضاء الفريق في هذا الصدد.
- القيام بالمسح البيئي الكلية والبيئة المحيطة بها.
- تصميم وتطبيق أدوات الدراسة الميدانية (المسحية والتحليلية منها والمقابلات).
- تحليل النتائج ورصدها في تقرير أولى (مسودة أولى للخطة).
- عقد الندوات النقاشية والعصف الذهني بين أعضاء الفريق وعينة من الأطراف المعنية.
- وضع الرؤية والرسالة.
- وضع الغايات والأهداف الإستراتيجية
- وضع السياسات.
- وضع آلية تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- وضع آليات المتابعة والتقييم.
- وضع الخطط والبرامج التنفيذية للخطة الإستراتيجية.
- وضع الإستراتيجيات البديلة .
- كتابة الصياغة الأولى بعد التعديلات المقترحة وعرضها ومناقشتها في المجالس الحاكمة.
- عرض الخطة على مجلس الكلية لإعتمادها.

6- مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

المرحلة الأولى: وضع الرؤية والرسالة:

تم توزيع أوراق لجمع الصياغات المقترحة للرؤية والرسالة من مختلف الأطراف داخل الكلية وخارجها (عميد الكلية والوكلاء وأعضاء هيئة التدريس وممثلي بعض القطاعات من المجتمع المدني والعاملين والطلاب) ، ثم جرى عرض الصيغة المقترحة للرؤية والرسالة على نفس الأطراف داخل وخارج الكلية لتلقي مقترحاتهم بشأنها، وفي النهاية تم عرض الرؤية والرسالة المقترحة على مجلس الكلية لاعتماد الصياغة النهائية. وتم استخدام أساليب "التحليل البيئي"، "العصف الذهني"، و"مجموعات العمل" لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف (للبيئة الداخلية للكلية) والفرص والتهديدات (للبيئة الخارجية للكلية) وذلك من خلال تحليل مجموعة من العناصر المعروضة لكل محور من المحاور الأربعة التالية:

المرحلة الثانية: تحديد الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات النجاح والأهداف المحددة للخطة:

بعد الاطلاع على الخطة الإستراتيجية للجامعة وعمل لقاءات مع سعادة عميد الكلية والوكلاء ورؤساء الأقسام العلمية وممثلي بعض القطاعات من المجتمع المدني والصناعي والعاملين والطلاب تم تحديد المحاور والأهداف الإستراتيجية للجامعة لتكون المحاور والأهداف الإستراتيجية للكلية.

المرحلة الثالثة: وضع الإجراءات (خط العمل التنفيذية):

قام فريق التخطيط الاستراتيجي وبمشاركة عميد الكلية والوكلاء ورؤساء الأقسام العلمية وممثلي بعض القطاعات من المجتمع المدني والصناعي والعاملين والطلاب بتحديد خطط العمل التنفيذية لخطة الكلية الإستراتيجية. وتم استخدام أساليب "التحليل البيئي"، "العصف الذهني"، و"مجموعات العمل" في إدارة جلسات هذه اللقاءات.

وبعد ما تم انجازه خلال المراحل السابقة ، تم تنقيح الخطة الإستراتيجية للكلية بمعرفة فريق العمل المكلف بتلك المهمة. ومن ثم تم عرض الخطة الإستراتيجية المنقحة على اللجنة العليا للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة، التي تولت مراجعتها وإدخال التعديلات عليها ثلاث مرات قبل أن يتم اعتمادها في صورتها النهائية.

7- ضمانات صياغة و نجاح الإستراتيجية:-

- التزام القيادة بالتغير حسب المستجدات.
- الشفافية في جميع الإجراءات.
- مشاركة جميع أصحاب المصلحة والمستفيدين في صياغة الخطة.
- وجود خطة عمل واضحة و مفصلة للتنفيذ و مراقبة الأداء.
- قبول التغيير التدريجي دون إهدار الثوابت.
- تنسيق متزامن للأنشطة ذات الصلة.
- رصد التقدم في التنفيذ باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية للقياس KPIs
- القياس المستمر بأداء المنافسين والنماذج الناجحة.
- المرونة في صياغة وتنفيذ إستراتيجية .

8- المعوقات والمخاطر:-

- ضعف التمويل الحكومي للتعليم العالي والبحث العلمي.
- وجود برامج أكاديمية متشابهة في الجامعات الأخرى.

- تشبع سوق العمل بالخريجين في بعض التخصصات مما يقلل من الإقبال عليهم.
- عدم اقتناع أغلب المنظمات الحكومية ورجال الأعمال بأهمية تمويل الأبحاث في الكلية.
- مقاومة التغيير من جانب معظم / بعض أصحاب المصلحة.
- ثقافة ونوعية الموارد البشرية المتاحة لمحافظة القليوبية.
- التغييرات التكنولوجية المتلاحقة والمتسارعة في مجال التعليم العالي.
- التغيير في التوجهات نتيجة الأزمة الاقتصادية.

التحليل البيئي

تحليل شامل لنقاط (القوة - الضعف - الفرص - التهديدات)
SWOT Analysis



تم استخلاص النتائج التالية من التحليل البيئي الخاص بالكلية طبقا لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

أولاً: تحليل البيئة الداخلية :

المحور	المعيار	نقاط القوة	نقاط الضعف
القدرة المؤسسية	1- التخطيط الإستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> وجود خطة معتمدة ومعلنة لكلية تحديث التحليل البيئي ومشاركة جميع المستفيدين تحديث الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية تم تحديد بعض سمات التميز لكلية وجود دراسة عن الاهداف الاستراتيجية التي تمت من الخطة المنتهية والتي لم تتم واسباب عدم اتمامها 	<ul style="list-style-type: none"> عدم وجود مصفوفة لمقارنة السمات التنافسية لكلية مع الكليات الأخرى
	2- الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> وجود هيكل تنظيمي واضح ومعتمد وموثق ومعلن ومطبق من قبل مجلس الكلية وجود توصيف وظيفي لإدارات ووحدات الكلية وضوح مدى التوافق بين المستويات الرأسية والأفقية للهيكل التنظيمي استحداث عدد من الوحدات مثل وحدة إدارة الأزمات والكوارث ووحدة الخرجين و تفعيل وحدة التدريب في الكلية توجد وحدة لادارة الجودة مجهزة بالامكانيات اللازمة والكوادر البشرية المؤهلة 	<ul style="list-style-type: none"> ضعف الأداء بوحدة التعليم الالكتروني عدم إدراج بعض الوحدات المستحدثة عدم وجود الية للعمل بوحدة الازمات والكوارث
	3- القيادة والحوكمة	<ul style="list-style-type: none"> وثيقة معتمدة ومعلنة لاختيار القيادات الاكاديمية والادارية دون العميد حرص القيادة على تحقيق المشاركة الفعالة لاعضاء هيئة التدريس عند اختيارهم تتبنى الكلية اسلوب ديموقراطي في الادارة تحرص القيادة الاكاديمية على الاخذ بآراء ومقترحات ممثلي الاطراف المجتمعية في تطوير الأداء الاهتمام ببحث شكاوى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين والطلاب وايجاد الحلول المناسبة لها الاخذ برأي اعضاء هيئة التدريس في انشاء تخصصات جديدة وتطوير المناهج وكيفية ادارة فعاليات الامتحانات الدورية وتنظيم اعمال الامتحانات عمل العديد من الاستبيانات لقياس القدرات الادارية والقيادية في الكلية عمل استبيانات لبيان مدى رضا الأطراف المعنية عن أسلوب القيادة في المؤسسة عمل خطة لتنمية القدرات لدى القيادات الأكاديمية وجود الية لاعداد وتنفيذ خطة تنمية المهارات الادارية للقيادات الاكاديمية. 	<ul style="list-style-type: none"> عدم قياس مردود التدريب لبعض القيادات (الوكلاء) عدم مشاركة اعضاء هيئة التدريس في اختيار القيادات التي تخضع للسلطة التقديرية للعميد (مثل الوكلاء ورؤساء الوحدات).