



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جهاز الاشراف والتقويم العلمي
دائرة ضمان الجودة و الاعتماد الاكاديمي
قسم ضمان الجودة



الدليل الارشادي للجامعات الحكومية

لإعداد الخطة الاستراتيجية

٢٠٢١ - ٢٠٢٦



إشراف

أ.د. علاء عبد الحسن عطيه

رئيس جهاز الاشراف والتقويم العلمي

إعداد:

أ.م. د. خالد شناوة زيارة

د. احمد كنعان سليمان

م.م. عمار كريم كاظم

م.م. براء ظافر عبد الجبار

جدول المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
٣-٢	مقدمة
	خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية
٤	١. لجنة التخطيط الاستراتيجي
٤	٢. التحضير للتخطيط
٥	- محفزات صياغة الخطة الاستراتيجية
٧-٦	٣. المكونات الأساسية لبناء الخطة الاستراتيجية
	- الرسالة
	- رؤية المؤسسة التعليمية
	- القيم
	- الاهداف العامة للجامعة
	- الاهداف العملية
	- خطط العمل
	- مؤشرات الاداء الرئيسية
٨	٤. تنفيذ الخطة
٩	- مثال على عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية وفق الأهداف والمؤشرات القياسية
٩	٥. مراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية
١٠	٦. الجهة المسؤولة
١٢-١١	٧. الجدول الزمني لاعداد الخطة الاستراتيجية ٢٠٢١ - ٢٠٢٦ للجامعة والكليات والاقسام

مقدمة:

دائماً ما تجد الجامعات نفسها أمام منافسة قوية في سوق العمل وتحدي صعب في الاستجابة للمتغيرات الخارجية مما يتطلب من الجامعات استجابة مرنة وسريعة متمثلة في تنظيم العمل المؤسسي وربطه برؤية وأهداف وغايات الجامعة الأساسية. ومن أجل تحقيق ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة مهمة لتنظيم الأنشطة والعمليات وتعزيزها، إذ يستخدم لتحديد الأولويات ويركز على الموارد المتوفرة سواء كانت مالية أو بشرية أو معلوماتية وضمان عمل العاملين لتحقيق الاهداف المشتركة والاتفاق حول النتائج المرجوة وتقييم وضبط إتجاه المؤسسة واستجابتها لبيئتها المتغيرة. ويعد التخطيط الاستراتيجي جهداً منضبطاً تتخذ المؤسسة من خلاله القرارات الرئيسية والاجراءات التي تشكل وتوجه مستقبلها كما يحدد أهداف المؤسسة والاساليب التي تستخدم لتحقيق تلك الاهداف. لذلك يمكن اعتبار التخطيط بأنه جزء لايتجزء من عمل المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنه في عمليات بناء خطط العمل. ويمكن اجمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة الأنشطة المصممة مسبقاً لتحديد الاتجاه المستقبلي المناسب للجامعة وتتضمن تحديد الخطوات للتحرك في هذا الاتجاه. وبناءً على ما تقدم يمكن القول ان التخطيط الاستراتيجي او الخطة الاستراتيجية سوف تساعد جامعاتنا في العثور على الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ماذا نحن نعمل الان ؟
- ماذا يعمل المنافسون الان؟
- اين نحن الان من المنافسين؟
- ماذا سنكون في المستقبل؟
- كيف يمكن الوصول الى المستقبل؟
- هل فعلاً وصلنا لما نطمح ان نصل اليه؟

وفي ظل المتغيرات في البيئة الخارجية التي تلازم جامعاتنا وتتطلب منها استجابة مرنة وسريعة، فأنا ندعوها لاعداد الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٦-٢٠٢١ التي ستعمل على ترجمة رؤية و رسالة الجامعة واهدافها نحو التميز الاكاديمي الذي سوف ينعكس إيجابا على سمعتها في سوق العمل. نحن نؤمن بأن استمرار مؤسساتنا التعليمية بالنمو و النجاح يتطلب اهداف استراتيجية ومؤشرات قياسية مبرمجة في خطة واضحة لتحقيق هذه الرؤية. فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة ، تبني على الالتزام بأولويات المؤسسة لضمان استمرارية جامعاتنا حيوية ومستدامة وخاضعة للمساءلة. كذلك يجب على جميع الكليات والأقسام تحديث خططها الاستراتيجية لتتماشى مع خطط جامعاتها ويمكن أن تساعد الخطة الاستراتيجية جامعاتنا على ما يلي:

- توجيه الإدارة العليا نحو العمل بالإدارة الاستراتيجية لإدارة عمل الجامعة.
- تمكين الإدارات الوسطى على مواءمة أنشطتهم اليومية مع الأهداف العامة للمؤسسة.
- تشجيع أيضا على اتخاذ القرار المستند إلى البيانات.
- وضع الأساس لقياس الأداء ، والذي يسمح للقادة بمراقبة التقدم ، واكتشاف الانحرافات عن الخطة وتصحيحها.
- اتخاذ قرارات لتخصيص الموارد وفقا لأهداف محددة بوضوح.
- لأن الجامعات تتكون من كليات مختلفة واقسام ووحدات عمل مساندة وتمارس غالبا بعض الاستقلالية خلال عملياتهم فإن الخطة الاستراتيجية تساعد في توجيه إسهامهم في تحقيق مهمة الجامعة.
- مساعدة الجامعات في الحفاظ على الاستقرار في بيئة متغيرة والاستجابة بشكل لزيادة المنافسة أو التحديات الخارجية.

خطوات اعداد الخطة الاستراتيجية

١. لجنة التخطيط الاستراتيجي The Strategic Planning Committee:

ان اولى الخطوات لاعداد الخطة الاستراتيجية لا بد من تشكيل لجنة تخطيط دائمية ويكون اعضاها من ذوي الاختصاص و لديهم خبرة في هذا المجال وان تكون برئاسة رئيس الجامعة. كما و يجب ان يكون اعضاء هذه اللجنة ممن لديهم معرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي وعمليات التقويم والتقييم ويفضل ان يتم اشراك الطلبة وارباب العمل في هذه اللجنة.

٢. التحضير للتخطيط Preparing to Plan:

قبل اعداد الخطة الاستراتيجية ، يجب اعداد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية (محفزات صياغة الخطة الاستراتيجية) لتقييم مكانة المؤسسة الحالية وتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات (المخاطر). و هناك العديد من الطرق الشائعة لاجراء مثل هكذا دراسات لعل من اهمها (سوات SWOT Analysis) الذي سيوفر تحليل كامل وشامل لكافة جوانب المؤسسة. بغض النظر عن اي طريقة تستخدم فان اجراء مثل هكذا دراسات مهم جدا في عملية تحديد الاهداف والنتائج المناسبة بالاضافة الى اهميتها في عملية بناء خطط العمل (ACTION PLANS). ومن اجل اعداد افضل للخطة الاستراتيجية بعد تحليل (سوات) هو فهم محفزات صياغة هذه الخطة.

محفزات صياغة الخطة الاستراتيجية:-

تقسم المحفزات الى نوعين وهما محفزات خارجية ومحفزات داخلية حيث يعملان على تحفيز الإدارة الجامعية على صياغة الخطة الاستراتيجية ويمكن توضيح ذلك من خلال الأمثلة التالية:

• المحفزات الخارجية: هنالك مجموعة من المتغيرات والمتطلبات الخارجية التي تفرض على

الجامعة ان تسجيب لها من خلال وضع خطة استراتيجية ومنها على سبيل المثال وليس الحصر ما يلي:

- سعي الجامعة بان تكون جامعة عالمية المستوى من حيث البحث العلمي والابتكار.
- الحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي.
- الدخول في التصنيفات العالمية المهمة.
- الحصول على مصادر تمويل جديدة.
- ربط مخرجات الجامعة بسوق العمل.
- الاستجابة لمتغيرات سوق العمل.

• المحفزات الداخلية: وهي مجموعة من التحديات التي تواجه الجامعة وتفرض عليها وضع

معالجات لهذه التحديات ومن امثلتها ما يلي:

- زيادة حملة شهادة الدكتوراه من التدريسيين.
- زيادة معدلات التخرج من الطلبة.
- استقطاب المواهب من الكوادر الأجنبية.
- فتح برامج دراسية للتخصصات النادرة.
- استقطاب كوادر جديدة من التخصصات النادرة.
- تطوير مختبرات الجامعة ودعمها بالتكنولوجيا الحديثة.

٣. المكونات الأساسية لبناء الخطة الاستراتيجية :Core Components of the Strategic Plan

يجب أن تشتمل الخطط الإستراتيجية على رسالة المؤسسة التعليمية ، و رؤيتها ، وأهدافها ، والنتائج ، وخطط العمل ، ومقاييس الأداء (على سبيل المثال ؛ المؤشرات والمقاييس الخ). الخطط الاستراتيجية عادةً ما تبدأ برسالة ورؤية المؤسسة والتي يجب مراجعتها وتحديثها كلما تطلب الامر كذلك يجب اعلانها على الموقع الالكتروني للجامعة او الكلية او القسم الاكاديمي او الاداري علماً أن رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية واهدافها تعد مرجعاً مهماً لاعداد الخطوات الاجرائية المراد تحقيقها.

- الرسالة Mission:

أساس أي خطة استراتيجية هو بيان المهمة المؤسسية والتي توضح سبب وجود المؤسسة التعليمية وما تهدف عملياتها إلى تحقيقه.

- رؤية المؤسسة التعليمية Vision of the Educational Institution:

تعد رؤية المؤسسة التعليمية هي من أهم مكونات الخطة الاستراتيجية لانها تعطي هو وصف واضح للمؤسسة لما تعتزم أن تصبح خلال فترة زمنية معينة وفي هذا الاتجاه، يفضل الرجوع الى رؤية الجامعة في صياغة الخطة الاستراتيجية.

- القيم Values:

تشرح القيم ما ترمز إليه المؤسسة والطريقة التي تعتزم بها القيام بأنشطتها. في بعض الحالات ، تكون هذه القيم في غاية الأهمية حيث تمتلك المؤسسة برامج وتدابير تقييم لدعمها والحفاظ عليها كعناصر رئيسية. ولكن بغض النظر عن أولويتها ، في سياق التخطيط والتقييم تعتبر هذه هي الخصائص المهمة في كيفية القيام بعملها.

- **الأهداف العامة للجامعة (Major Goals):** للجامعة اهداف رئيسية مع مسؤوليات اساسية

تقوم بها وتعمل هذه الأهداف على تحديد مسار العمل. ستسهم الخطة الاستراتيجية في تحقيق

تلك الأهداف بفاعلية و ووضوح . (كيف يمكن الوصول الي المستقبل؟)

- **الأهداف العملية (Operational Goals):** وهي تحديد الإنجازات المطلوبة من الجامعة

ومن خلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية سيتم تحديد بالضبط ماهو مطلوب من الجامعة انجازه. (كيف

يمكن الوصول الي المستقبل؟)

- **خطط العمل Action plans :**

وهي خطط تفصيلية تحدد الاجراءات اللازمة للوصول الى هدف واحد او اكثر. كذلك يمكن تعريفها

بانها عبارة عن سلسلة من الخطوات او الانشطة التي يجب اتخاذها او تنفيذها بشكل جيد وتتضمن

أيضا مؤشرات الأداء الرئيسية لضمان نجاح الخطة الاستراتيجية.

- **مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators (KPIs)**

مؤشرات قابلة للقياس تصف العمليات أو النتائج المرتبطة بالهدف العملي والهدف العام للجامعة ،

ويتم تحديدها من خلال جدول زمني يشير إلى الإنجاز المقصود وهذا ما سوف تعمل عليه الخطة

الاستراتيجية خلال الفترة الزمنية المحدده لها. (هل فعلا وصلنا لما نطمح ان نصل اليه؟)



٤. تنفيذ الخطة The Implementation Plan:

من اجل ان توضع الخطة في موضع التنفيذ وتنجز بفاعلية، فيفضل اتباع الخطوات التالية:

- يجب أن تكون خطة التنفيذ واضحة وموثقة.
- تحويل الأفكار الإستراتيجية إلى خطوات اجرائية عملية.
- تحديد الهدف والمخرجات المطلوبة والمؤشرات القياسية.
- تحديد الشخص المسؤول او الاشخاص المسؤولين عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- تحديد تاريخ البدء بتنفيذ الخطة والانتهاء منها والالتزام بالتوقيتات الزمنية للتنفيذ.
- تحديد خطوات وادوات التقييم السنوي والشامل لانجاز الخطة.
- وضع اوزان ونسب مئوية للتنفيذ حسب السنوات.
- تحديد وتوثيق مكانن الخلل في التنفيذ ووضع اجراءات مناسبة لمعالجتها.

مثال على عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية وفق الأهداف والمؤشرات القياسية:

الهدف	المخرجات المطلوبة	مؤشرات القياس	مسؤولية التنفيذ	التوقيت الزمني
تعزيز البنى التحتية للجامعة	مختبرات محدثة ومجهزة بالتكنولوجية والتقنيات الحديثة	- عدد المختبرات الجديدة - عدد المختبرات التي جرى تحديثها - عدد المختبرات التي زودت بالتقنية الحديثة	- رئاسة الجامعة - قسم المشاريع	٢٠٢١
				٢٠٢٢
				٢٠٢٣
				٢٠٢٤
				٢٠٢٥
جودة العملية العملية	تعليم يتمتع بجودة عالية وأداء متميز	- انجاز تقرير التقييم الذاتي - انجاز خطة التحسين - انجاز تقرير المطابقة - الحصول على الاعتماد المؤسسي	- رئاسة الجامعة - قسم ضمان الجودة	٢٠٢١
				٢٠٢٢
				٢٠٢٣
				٢٠٢٤
تمكين الكوادر التدريسية	رفع نسبة الحاصلين على الدكتوراه مقارنة بحملة الماجستير	- نسبة اعلى من حملة شهادة الدكتوراه مقارنة بحملة شهادة الماجستير	- مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية	٢٠٢٣
				٢٠٢٤
				٢٠٢٥

٥. مراجعة و تقييم الخطة الاستراتيجية:

من اجل اطلاق حكم عن مدى فاعلية الخطة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها هو لابد من اجراء عمليات التقييم الجزئي والشامل للخطة، أي ان يتم مراجعة و تقييم الخطة الاستراتيجية سنوياً وبعد انتهاء مدة الخطة (خمس سنوات) و كما مبين في المخطط ادناه:



٦. الجهة المسؤولة :

يتم مراقبة و متابعة سلامة تنفيذ الخطة الاستراتيجية من قبل لجان الخطة الاستراتيجية في الجامعات، كما و ان الجهة المسؤولة عن مراقبة و متابعة و تدريب اللجان الجامعية هي قسم ضمان الجودة/ دائرة ضمان الجودة و الاعتماد الاكاديمي في جهاز الاشراف و التقويم العلمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

٧. الجدول الزمني لاعداد الخطة الاستراتيجية ٢٠٢١ – ٢٠٢٦ للجامعة والكليات والاقسام

من اجل صياغة الخطة الاستراتيجية ٢٠٢١-٢٠٢٦ ومن وضع الخطة موضع التنفيذ، اننا ندعوا جامعاتنا على العمل على إنجاز الخطوات ادناه وبالسرعة الممكنة واعلامنا بخطوات إنجازها وهي:

✓ الأول من اب ٢٠٢٠:

تشكيل لجنة التخطيط الاستراتيجي الدائمة في المؤسسة التعليمية

✓ ١٥ أب ٢٠٢٠:

اعداد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية (محفزات صياغة الخطة الاستراتيجية) لتقييم مكانة المؤسسة الحالية وتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات (المخاطر).

✓ ١ أيلول ٢٠٢٠:

اعداد مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة من قبل لجنة التخطيط الاستراتيجي.

✓ ١ تشرين الاول ٢٠٢٠:

ترسل مواد التخطيط الاستراتيجي الى الكليات والأقسام لاعداد خططها الاستراتيجية وبما يحقق اهداف المؤسسة التعليمية.

✓ ١ تشرين الثاني ٢٠٢٠:

ترسل الاقسام العلمية والكليات نماذج خططها الاستراتيجية الى لجنة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة لدراسة موائمتها مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

✓ ١ كانون الاول ٢٠٢٠:

انجاز دراسة الخطط الاستراتيجية المعدة من اقسام وكليات الجامعة من قبل لجنة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة وارسال ملاحظاتهم الى الاقسام والكليات لاجراء التعديلات اللازمة.

✓ ٢ كانون الثاني ٢٠٢١:

يتم مناقشة الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠٢١-٢٠٢٦ في مجلس الجامعة للمصادقة عليها.

✓ ١ شباط ٢٠٢١:

يتم الانتهاء من الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠٢١ - ٢٠٢٦ ونشرها على الموقع الرسمي للجامعة.

✓ ١٥ شباط ٢٠٢١:

تنتهي الكليات والأقسام من اعداد خططها الإستراتيجية تماشياً مع الخطة الإستراتيجية للجامعة.

✓ ١ آذار ٢٠٢١:

تقدم الكليات والأقسام خططها الإستراتيجية للمراجعة النهائية من قبل لجنة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة والمصادقة عليها .

✓ ١ نيسان ٢٠٢١:

يتم اعلان الخطة الاستراتيجية للكليات والأقسام على المواقع الرسمية لها وتدخل حيز التنفيذ.

✓ كانون الثاني ٢٠٢٢ ، ٢٠٢٣ ، ٢٠٢٤ ، ٢٠٢٥ ، ٢٠٢٦:

تقوم لجنة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة بمراجعة وتحديث ورصد التقدم الحاصل في مؤشرات

الأداء الرئيسية للخطة الاستراتيجية للجامعة وكلياتها واقسامها ٢٠٢١ - ٢٠٢٦ .