



جامعة اسيوط

دليل متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية

جامعة اسيوط

اسيوط 2020

إعداد

اللجنة المكلفة بقرار من السيد رئيس الجامعة

محتويات الدليل

3	محتويات الدليل
4	لجنة أعداد الدليل
	المقدمة 5
6	المفاهيم والمصطلحات
7	فوائد المتابعة والتقييم وضرورتها:
7	المسؤوليات:
7	مهام اللجنة لتقييم الخطط الاستراتيجية بجامعة سبها:
8	طرق تقييم نتائج الخطة الاستراتيجية
8	أنواع التقييم:
8	معايير المتابعة والتقييم
8	أولاً - معايير المتابعة:
9	ثانياً - معايير التقييم
10	خصائص العامة للخطة الاستراتيجية:
11	الانحرافات عن الخطة
11	تعديل الخطة
11	مراحل المتابعة والتقييم
12	توقيتات تقارير المتابعة والتقييم
12	أولاً - تقارير المتابعة:
12	ثانياً - تقارير التقييم:
12	محتويات تقارير المتابعة والتقييم

لجنة إعداد الدليل

رئيسا	د. مسعود أمحمد الرقيق
عضوا	د. عبدالسلام محمد المتتاني
عضوا	د. محمد ارحيم عمر
عضوا	د. امسيب مصباح امسيب
عضوا	أ. محمد الميهوب
عضوا ومقررا	أ. عبدالمنعم صالح قريره

دليل متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية بجامعة سبها

المقدمة

تعتبر الخطط الاستراتيجية من أهم الآليات المتبعة في التطوير المؤسسي لكل المؤسسات والجامعات، أيضا يعتبر أسلوب المتابعة والتقييم للخطط الاستراتيجية أفضل وسيلة للتعرف على مدى تقدم العمل والالتزام بنهج واضح ومدى تحقيق النتائج المتوقعة، وهي أيضا ذات أهمية كبيرة للعاملين بالمؤسسة والرعاة والداعمين والمتبرعين من أجل الاطلاع على الخدمات التي تقدمها تلك الجامعة. وهذه العملية هي إبداع بمعنى الكلمة ومنتعة وضرورة لأجل تطوير العمل الإداري والأكاديمي داخل الجامعة ومرافقها والتحكم باتجاهاته والتعرف على حدود المسؤولية.

المفاهيم والمصطلحات

يقصد بالمفاهيم والمصطلحات الآتية في تطبيق هذا الدليل المعاني المبيّنة قرين كل منها وهي:

1. الجامعة: جامعة سبها
2. الكلية: احدى كليات الجامعة
3. الإدارة: احدى إدارات الجامعة
4. المركز: أحد مراكز الجامعة
5. الدليل: دليل متابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية بجامعة سبها
6. الآليات: مجموعة من الإجراءات الداخلية يتم القيام بها من أجل تنفيذ هذا التعاقد.
7. الإجراءات: مجموعة من الخطوات المُحددة، وتتابع تنفيذها خطوة بعد أخرى زمنياً.
8. المتابعة: مهمة مستمرة تنجز في أي تاريخ تقتضيه الحاجة لمراقبة تحسين الأداء.
9. التقييم: مهمة دورية تتكرر خلال فترات زمنية معينة، هي أما نهاية تنفيذ العمل أو في مرحلة متقدمة منه وهدفها قياس مستوى تحقق مؤشر معين.

فوائد المتابعة والتقييم وضرورتها:

هناك العديد من الفوائد التي تتحصل عليها الجامعة من متابعة وتقييم الخطط ومنها على سبيل

المثال:

1. مراجعة ما تم إنجازه من الخطة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.
2. الوقوف عن قرب على الأسباب والمبررات التي تقف دون تحقيق الخطة.
3. وضع توصيات لتحسين أداء الجامعة وتقديم تقرير بذلك.
4. دراسة آثار تنفيذ الخطة على المجتمع الجامعي.
5. التعديلات التي يجب العمل بها مستقبلا لتطوير الخطة.
6. وضع أرشيف للخطط الاستراتيجية بالجامعة الحالية والمحدثة وتقارير المتابعة عليها.

المسؤوليات

تتطلب عملية المتابعة وتقييم الأداء للخطط الاستراتيجية جهة مسؤولة عليها وترفع تقاريرها دوريا إلى الجامعة وتتمثل في:

- مكتب المتابعة وتقييم الأداء: المسؤولية تتمثل في تقارير التقييم.
- لجنة مشكلة من رئيس الجامعة سنويا لمتابعة الخطط الاستراتيجية وتكون بعضوية مكتب الجودة ومكتب المتابعة وتقييم الأداء بالجامعة.
- تعمل اللجنة في بحر شهر من تاريخه لتقديم تقرير للجهات ذات الاختصاص.

مهام لجنة تقييم الخطط الاستراتيجية بجامعة سبها

هناك العديد من الجوانب التي يجب ان يغطيها التقرير وفق النموذج المعد من قبل مكتب ضمان الجودة بالجامعة والتي تتركز في المحاور الرئيسية التالية:

1. تقييم العمليات: يجب على اللجنة تقييم ما انجز من العمل في الوقت المقرر له، وبالمستوى المطلوب.

2. تقييم المخرجات: يجب تقييم ومعرفة مدى إنجاز الجهة ما كانت قد خططت له في الوقت المحدد له.

3. تقييم النتائج: يجب تقييم النتائج المتحصل عليها من الخطة وما تحقق منها.

4. الصعوبات: تقديم تقرير حول الصعوبات التي تواجه القائمين على الخطة من حيث الأسباب.

طرق تقييم نتائج الخطة الاستراتيجية

هنالك العديد من الطرق المستخدمة لتقييم الخطة الاستراتيجية وما تم إنجازها منها :

1. التقييم الذاتي: ويتم داخل الجامعة والكلية والمركز نفسها.
2. التقييم المشترك: يتم التقييم بمشاركة جهات خارج الجامعة.
3. التقييم الخارجي: يتم بواسطة فريق متخصص من خارج الجامعة.

أنواع التقييم

1. التقييم السريع: يتم تقييم أداء الجامعة أو الكلية أو المراكز في حالة معينة اعتيادية أو طارئة بصورة سريعة.
2. التقييم المتقاطع: يتم فيه تقييم المؤسسة مع أعضاء من خارج الجامعة.

معايير المتابعة والتقييم

أولاً - معايير المتابعة:

وتحتوي بشكل أساسي على المؤشرات التالية:

1 - المدخلات:

وتشمل جميع مستلزمات الدراسة التي تتعلق بالدراسة والامتحانات بالكليات والإدارات سواء كانت بشرية أو مادية والتي تؤدي إلى استكمال دورها واختصاصاتها وتقديم الخدمة أو السلعة من حيث جودة هذه المدخلات، ويمكن ان يقاس هذا المعيار حسب التالي:

معيار التكلفة = التكاليف الفعلية / التكاليف المخططة

معيار سلامة الصرف = القواعد الفعلية للصرف/ القواعد النافذة للصرف

2 - العمليات :

في هذا المعيار دراسة مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية لاستكمال المهام وفق الإرشادات والموصفات الفنية الموضوعة فيها وكما يلي:

معيار العمليات = مدى الالتزام الفعلي بالإرشادات والتعليمات/ مدى الالتزام المخطط بالإرشادات والتعليمات

3 - المخرجات

ويتم في هذا المعيار تقييم مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية باتجاه تحقيق الأهداف والإجراءات التي تمت عليها وتقاس كما يأتي:

معيار المخرجات = المخرجات الفعلية / المخرجات المخططة

4- الزمن:

ويكون في هذا المعيار دراسة مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية وفق التوقيتات الزمنية الواردة في الجداول الزمنية للتنفيذ وحسب الصيغة التالية:

معيار التوقيت الزمني = الزمن الفعلي للإنجاز / الزمن المخطط للإنجاز

ثانياً - معايير التقييم

من المعايير الرئيسية للتقييم نذكر ما يلي:

1 - مؤشرات النتائج: في هذا المؤشر يتم تقييم مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية لتحقيق أهدافها ويمكن حسابه:

معيار تحقق النتائج = النتائج الفعلية / النتائج المستهدفة

2 - الكفاءة: في هذا المؤشر يتم تقييم مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية لتحقيق أهدافها وفق الموارد الاقتصادية المتاحة ويمكن ان يقاس:

الكفاءة = المخرجات / المدخلات

3 - الفعالية: في هذا المؤشر يتم تقييم مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة إلى أهداف ويمكن ان تقاس كما يلي:

مقياس الفاعلية = الأهداف الفعلية / الأهداف المخططة

4 - الأثر: في هذا المؤشر يتم تقييم مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية على الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على مستوى الفرد والمجتمع. وكما يلي:

مقياس الأثر = الأثر الفعلي / الأثر المخطط

5 - الاستمرارية: في هذا المؤشر يتم تقييم مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية في الاستمرار في تقديم الخدمة للفرد والمجتمع:

مقياس الاستمرارية = البرامج المنفذة حسب الموارد الفعلية / البرامج المخطط تنفيذها حسب الموارد المخططة

6 - الملائمة: في هذا المؤشر يتم تقييم مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية لتتماشى مع متطلبات المرحلة ومخرجات البرنامج وأهدافه لتنفيذ أولويات وحاجات المجتمع المطلوبة.

مقياس الملائمة = المستوى الفعلي لملائمة البرنامج مع حاجات المجتمع والفئة المستهدفة / المستوى المخطط لملائمة البرنامج مع حاجات المجتمع والفئة المستهدفة

7 - معيار الجودة: في هذا المؤشر يتم تقييم مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية لمعايير الجودة في مدخلاتها ومخرجاتها:

مقياس الجودة = المواصفات الفعلية للمخرجات / المواصفات المعتمدة

الخصائص العامة للخطة الاستراتيجية:

هناك بعض الشروط الواجب توافرها في الخطط الاستراتيجية، ومن ذلك:

1 - الوضوح: أن تكون مفهومة وواضحة من قبل الجميع.

2 - قوة التعبير للأهداف المراد تحقيقها.

3 - أن تكون شاملة لكل المكونات الأساسية.

4 - سهولة التعرف على أسباب التغيرات التي تحدث فيها ومدى علاقة ذلك بالمعايير الأخرى.

5 - شموليتها للأنشطة الرئيسية والأهداف الواردة في الخطة الاستراتيجية.

6 - ملاءمة الخطة لطبيعة نشاط الجامعة.

7 - تتوفر بها البيانات والمعلومات اللازمة.

الانحرافات عن الخطة

بصورة عامة تعتبر الخطة الاستراتيجية دليل عملي لتحقيق أهداف الجامعة وليست مسار ثابت، وقد يحدث في أي وقت الحياد عنها تحت تأثير المتغيرات غير المتوقعة خلال تنفيذ الخطة لكي تتكيف مع معطيات الواقع. وفي هذه الحالة يجب على الجهة تقديم مستندات تدل على مواضع التعديل واسبابها، واعتمادها من مجلس الكلية والجامعة بعد التعديلات التي تمت.

تعديل الخطة

في بعض الأحيان قد يتم تعديل الخطة كلياً وبالتالي يجب على الجهة تقديم إلى مجلس الجامعة الخطوات والأسس التالية:

1 - الأسباب التي دعت إلى التغيير ومنها على سبيل المثال تعديل في التمويل والهيكل التنظيمي.

2 - تقديم تقرير الي مجلس الكلية يوضح ضرورة إجراء التغيير.

3 - تغيير في التوقعات الزمنية.

4- تقديم تقرير التقييم المرحلي من اللجنة المكلفة على مستوى الجامعة بخصوص قبول التعديلات.

مراحل المتابعة والتقييم

تنقسم مراحل عملية المتابعة والتقييم إلى ما يلي:

1 - تقديم المعلومات الأساسية والضرورية لعملية المتابعة والتقييم من **الجهة**. (أي جهة؟؟؟؟)

- 2- جمع المعلومات الأساسية والضرورية لعملية المتابعة والتقييم من اللجنة.
- 3 - تقوم اللجنة بدراسة التقرير المقدم من الجهة وأوجه الخلاف معها.
- 4 - إجراء عملية القياس والرصد.
- 5 - الاجتماع مع الجهة المقدمة للتقييم.
- 6 - إعداد تقارير دورية عن نتائج عمليتي المتابعة والتقييم.
- 7 - إحالة التقارير للجهات ذات الاختصاص للعمل بها.

توافقت تقارير المتابعة والتقييم

أولاً - تقارير المتابعة:

تعتبر تقارير التابعة من اختصاص مكتب المتابعة وتقييم الأداء بالجامعة، ويجب تقديم تقارير المتابعة كعملية مستمرة إما يومية أو أسبوعية أو شهرية بناء على طبيعة الجهة، وتحال دورياً لرئيس الجامعة وذلك للاطلاع مع تحديد موعد لمناقشتها مع مجلس الجامعة خلال فترات مناسبة يحددها رئيس الجامعة.

ثانياً - تقارير التقييم:

يكون التقييم من خلال تشكيل لجان من رئيس الجامعة بالخصوص حسب:

- 1 - التقييم المبدئي: يكون التقرير بعد انتهاء فترة مناسبة من عمر تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- 2 - التقييم وسط الفترة: يكون التقرير بعد انتهاء نصف عمر الخطة المقدمة.
- 3 - التقييم في نهاية الفترة: يكون بعد انتهاء عمر الخطة الاستراتيجية وتقديم ما انجز فعلاً.
- 4 - التقييم في فترة ما (ممكن من الأفضل تسميته غير المجدول): وتكون بتقييم الخطة في أي وقت حسب ما تتطلبه المرحلة.

محتويات تقارير المتابعة والتقييم

بصورة عامة يجب أن تحتوي على الأقل على الآتي:

- 1 - النتائج المتحققة التي تصف عمل الكلية او الجامعة وفق المعايير المستعملة.

2 - الاستنتاجات المستخلصة من النتائج المتحققة.

3 - التوصيات والتي تحتوي على ما يجب عمله في المستقبل لكل حالة على حدة.

4 - الدروس المستنبطة التي يمكن أن توظفها المنظمة لمعالجة الحالات القادمة ووضع الخطط المستقبلية.

نماذج المتابعة والتقييم

للخطط الاستراتيجية

جامعة سبها

نموذج تقييم الخطة الاستراتيجية للجامعة

تاريخ التقييم:/...../20.....

تتكون أي خطة إستراتيجية لمؤسسة تعليمية من عدة عناصر أساسية. وقد اقترح مكتب ضمان الجودة وتقييم الاداء بالجامعة مجموعة من العناصر كحد أدنى تتبعها جامعة سيها والكليات والإدارات التابعة لها في الخطط الاستراتيجية. هذه العناصر موضحة في لنموذج تقييم الخطط الاستراتيجية للجامعة التالي:

م	تتضمن الخطة الاستراتيجية	مستوفي	غير مستوفي	نسبة الإنجاز	ملاحظات
1.	مقدمة تتضمن نبذة عن نشأة الكلية وبيانات تفصيلية عنها (قرار انشاء الجامعة - أعداد وبيانات العاملين - الأقسام العلمية - البرامج التي تقدمها الجامعة للمرحلتين الجامعية والعليا)				
2.	الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالكلية والأهداف الاستراتيجية				
3.	توافق الرؤية والرسالة والقيم الخاصة الجامعة والأهداف الاستراتيجية برؤية ورسالة وقيم وأهداف الوزارة الاستراتيجية				
4.	منهجية إعداد الخطة				
5.	الفريق الإداري والتنفيذي للخطة				
6.	ادوات ومصادر جمع البيانات				
7.	التحليل البيئي الرباعي SWOT				
8.	مصفوفة نقاط القوة والضعف				
9.	شمولية مصفوفة نقاط القوة والضعف لجميع أنشطة الكلية (برامج تعليمية - تعليم وتعلم وأنشطة طلابية - بحث علم - مشاركة مجتمعية - تنمية الموارد المادية والبشرية - البنية الأساسية - الجودة والتطوير المستمر)				
10	تحلي الفجوة بين الوضع الحالي والأهداف الإستراتيجية				
11	سياسات الجامعة لسد الفجوة في				

				المجالات المختلفة	
				تحديد الأولويات في ضوء الإمكانيات المتاحة	12
				تحديد مصادر حقيقة للتمويل	13
				تحديد الصعوبات والتحديات التي يمكن ان تعيق تنفيذ الخطة	14
				الخطة التنفيذية لتحقيق الخطة الإستراتيجية متضمنة (الأهداف – الأنشطة – مسؤولية التنفيذ الإطار الزمن – التمويل المطلوب ومصادره – المخرجات ومؤشرات النجاح)	15
				آليات التقييم ومتابعة تنفيذ الخطة واستمرارية العمل	16

ملاحظات إضافية ومقترحات للتحسين:

.....

.....

.....

.....

اعتماد لجنة التقييم

ت	الاسم	الصفة	التوقيع
.1			
.2			
.3			
.4			
.5			

نموذج تقييم الخطة الاستراتيجية للكلية

الكلية:

تاريخ التقييم:/...../20.....

تتكون أي خطة إستراتيجية لمؤسسة تعليمية من عدة عناصر أساسية. وقد اقترح مكتب ضمان الجودة وتقييم الاداء بالجامعة مجموعة من العناصر كحد أدنى تتبعها جامعة سيها والكليات والإدارات التابعة لها في الخطط الاستراتيجية. هذه العناصر موضحة في لنموذج تقييم الخطط الاستراتيجية للجامعة التالي:

م	تتضمن الخطة الاستراتيجية	مستوفي	غير مستوفي	نسبة الإنجاز	ملاحظات
17	مقدمة تتضمن نبذة عن نشأة الكلية وبيانات تفصيلية عنها (قرار انشاء الكلية - أعداد وبيانات العاملين - الأقسام العلمية - البرامج التي تقدمها الكلية للمرحلتين الجامعية والعليا)				
18	الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالكلية والأهداف الاستراتيجية				
19	توافق الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالكلية والأهداف الاستراتيجية برؤية ورسالة وقيم وأهداف الجامعة الاستراتيجية				
20	منهجية إعداد الخطة				
21	الفريق الإداري والتنفيذي للخطة				
22	ادوات ومصادر جمع البيانات				
23	التحليل البيئي الرباعي SWOT				
24	مصفوفة نقاط القوة والضعف				
25	شمولية مصفوفة نقاط القوة والضعف لجميع أنشطة الكلية (برامج تعليمية - تعليم وتعلم وأنشطة طلابية - بحث علم - مشاركة مجتمعية - تنمية الموارد المادية والبشرية - البنية الأساسية - الجودة والتطوير المستمر)				
26	تحلي الفجوة بين الوضع الحالي والأهداف الإستراتيجية				
27	سياسات الكلية لسد الفجوة في				

				المجالات المختلفة	
				تحديد الأولويات في ضوء الإمكانيات المتاحة	28
				تحديد مصادر حقيقة للتمويل	29
				تحديد الصعوبات والتحديات التي يمكن ان تعيق تنفيذ الخطة	30
				الخطة التنفيذية لتحقيق الخطة الإستراتيجية متضمنة (الأهداف – الأنشطة – مسؤولية التنفيذ الإطار الزمن – التمويل المطلوب ومصادره – المخرجات ومؤشرات النجاح)	31
				آليات التقييم ومتابعة تنفيذ الخطة واستمرارية العمل	32

ملاحظات إضافية ومقترحات للتحسين:

.....

.....

.....

.....

اعتماد لجنة التقييم

ت	الاسم	الصفة	التوقيع
.6			
.7			
.8			
.9			
.10			

نموذج متابعة الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية للكلية بجامعة سبها

الكلية:..... خلال الفترة من/...../20..... الى/...../20.....

الهدف	المخرجات المحددة	الانشطة الرئيسية	مؤشرات نجاح (قابلة للقياس)	مسئول التنفيذ	مسئول المتابعة	نسبة الانجاز المخطط %	نسبة الانجاز المتحقق %	مبررات عدم الإنجاز الكامل للمخطط (إن وجد) وإجراءات التعويض

مراجع:

<https://sst5.com/Article/2047/47/%D9%85%D8%AA%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A9-%D9%88%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%BA%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9-Monitoring-and-Evaluation>