



# الخطة الاستراتيجية

كلية التربية الرياضية- جامعة بنها

٢٠١٧م - ٢٠٢٢م

Strategic Planning Unit

## محتويات الخطة الاستراتيجية لكلية التربية الرياضية بنها

رقم الصفحة	المحتويات	
٤	المقدمة	الفصل الاول: البيانات الوصفية
٤	فريق اعداد الخطة الاستراتيجية	
٧	البيانات الوصفية	
١٦	المقدمة	الفصل الثاني: منهجية اعداد الخطة والتحليل البيئي لكلية
١٧	منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية لكلية	
٢٠	ادوات اعداد الخطة	
٢٣	التحليل البيئي للوضع الراهن	
٢٨	الوضع التنافسي لكلية	
٣١	تحليل الفجوة	
٣٧	تقييم الاحتياجات والعقبات والمخاطر ووسائل التعامل مع المخاطر	
٤٠	الرؤية والرسالة	الفصل الثالث: الرؤية والرسالة والغايات والاهداف
٤٣	سياسات الكلية	
٤٤	الغايات والاهداف الاستراتيجية	
٤٦	آليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية وآليات التقويم والمتابعة	
٤٩	المقدمة	الفصل الرابع: الخطة التنفيذية
٤٩	الوضع الاستراتيجي لكلية	
٥١	الخطة التنفيذية	
١٤٩	معوقات تنفيذ الخطة وإجراءات التغلب عليها	

## كلمة شكر

يتشرف فريق إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية لكلية التربية الرياضية بجامعة بنها بتقديم أسى آيات الشكر والعرفان لكل من ساهم في هذا العمل والذي نأمل أن يؤدي لاعتماد الكلية بنجاح.

ويخص فريق العمل بالشكر والامتنان قيادة الجامعة رئيساً ونواباً وفريق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة والمدير التنفيذي.

كما يتقدم الفريق بخالص الشكر للسادة عميد الكلية وكلاءها لجهودهم المستمرة ودعمهم أثناء إعداد الخطة وصياغتها.

كما نتقدم بخالص آيات الشكر والإمتنان إلى السادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية وإلى السادة رؤساء الوحدات الإدارية والعاملين وأبنائنا الطلبة.

ونسال الله عز وجل ان يوفقنا لما يحب ويرضى وان يسدد على طريق الخير خطانا.

Strategic Planning Unit

Faculty of Physical Education

# الفصل الأول

بيانات وصفية عن كلية التربية الرياضية

جامعة بنها



Strategic Planning Unit

## المقدمة:

في ضوء الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي، فإن مفهوم التطوير الذي استندت إليه تلك الخطة يشير إلى ضرورة تبني عمليات التغيير الجذري التي تتعامل مع أسباب ومصادر الخلل وصور الضعف في المنظومة القومية للتعليم العالي؛ وتنطلق عملية التطوير الشامل للتعليم العالي من رؤية واضحة لطبيعة المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية في كافة المجالات العلمية والتقنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، إلى جانب دراسة طبيعة التأثيرات المتزايدة للعولمة وعصر الفضائيات التي تتفاعل لأحداث ثورات تقنية ومعرفية تغير مسار حركة التعلم والتعليم العالي بشكل عام.

### فريق إعداد الخطة الاستراتيجية:

تم تشكيل فريق الخطة الاستراتيجية للكلية من القيادات الأكاديمية والإدارية ومجموعة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية.

### المجلس التنفيذي لوحدة التخطيط الاستراتيجي بالكلية

الإسم	الوظيفة
الاستاذ الدكتور/ حسين درى اباطة	عميد الكلية ورئيس مجلس ادارة الوحدة
د / مصطفى رمضان على عثمان	المدير التنفيذي لوحدة التخطيط الاستراتيجي بالكلية
د / احمد محمد على شحاتة	نائب المدير التنفيذي
د / محمد منير عطية	عضو
د / محمود فكرى عبد الخالق	عضو
د / محمد جودة عبد الحميد	عضو
م.م / احمد مصطفى متولى	عضو

## مسئولي لجان التخطيط الاستراتيجي بالكلية

الإسم	الوظيفة
د/ أحمد نبيل عمر	مسئول لجنة التوعية
د/ محمد النجار	مسئول لجنة التخطيط والدراسات الاستراتيجية
د/ سامح عبد العال	مسئول لجنة التدريب
د/ محمد منصور	مسئول لجنة مراجعة الخطة
م.م/ احمد جمال	مسئول لجنة المتابعة
م.م/ عبد الله زهم	مسئول لجنة البيانات والمعلومات

### مهام فريق العمل بالخطة الاستراتيجية للكلية:

- تم تشكيل فريق الخطة الاستراتيجية للكلية من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية..
- جمع مجموعة من الوثائق واللوائح والدراسات المتصلة بمنظومة الكلية وما يتعلق بها مع وضع تكاليفات لأعضاء فريق الخطة الاستراتيجية بالكلية.
- إجراء التحليل البيئي للكلية والبيئات المحلية والإقليمية والعالمية.
- تصميم وتطبيق أدوات الدراسة الميدانية (المسحية والتحليلية منها والمقابلات).
- عقد الندوات النقاشية والعصف الذهني بين أعضاء الفريق وعينة من الأطراف المعنية ..
- تنظيم آليات مناسبة لتوثيق جهود التطوير.

Strategic Planning Unit

## أولاً: مقدمة عن كلية التربية الرياضية بجامعة بنها

أنشئت كلية التربية الرياضية للبنين ببنها على ضوء أحكام القرار الوزاري رقم (٤١٩) لسنة ١٩٩٥م.

وبدأت الدراسة بكلية التربية الرياضية ببنها للعام الجامعي ١٩٩٧/١٩٩٨م لأول دفعة بالكلية.

والكلية منذ تأسيسها وهي لا تألو جهداً في تفعيل إمكانياتها وقدراتها وإثراء خبرات طلابها معتمدة في ذلك على الخبرات العلمية والفكرية لأساتذتها ومستندة في ذلك لكافة المستجدات والأساليب العلمية والتكنولوجية إلى جانب الرؤى الاجتماعية الفاعلة من أجل خدمة كافة القطاعات والتخصصات.

كما تسعى الكلية خلال مسيرتها في المحاولة الجادة لتطوير برامجها ومقرراتها باستمرار واستحداث برامجها ومقرراتها على نحو يتناسب مع المتغيرات العلمية والأكاديمية، كما أن الكلية حريصة على إنشاء تخصصات جديدة تتناسب مع الاحتياجات والمتطلبات التنموية المختلفة.

هذا وتضم الكلية ثلاثة قطاعات وهي قطاع شئون التعليم والطلاب، وقطاع الدراسات العليا والبحوث، وقطاع شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وتعمل الكلية جاهدة من أجل خدمة ورعاية أهم عنصر في العملية الأكاديمية ألا وهو الطالب بدءاً من خلق بيئة جامعية وتربوية تعمل على صقل وتنمية الشخصية المتكاملة وصولاً إلى التطوير والاستحداث المختلف من حيث المناهج وطرق التدريس والبرامج المقدمة هذا بالإضافة للبرامج والأنشطة التي تسعى لتعريف الطلاب بكليات التربية الرياضية المختلفة، كما تمتد هذه الرعاية إلى المتميزين من أبنائها بما توفره من خدمة تتوافر فيها التوجيه النفسي والتربوي والأكاديمي، وإقامة المعسكرات الكشفية والرحلات الترفيهية.

كما تحتوي برامج التعليم بالنسبة لمرحلة البكالوريوس على ثلاثة برامج هي:-

١. برنامج التدريب الرياضي في رياضة تخصصية.
٢. برنامج الرياضة المدرسية.
٣. برنامج الإدارة الرياضية.

وتحتوي أيضاً برامج التعليم بالنسبة لمرحلة الدراسات العليا على الآتي:-  
أولاً/ برامج البنين:

مرحلة الدبلوم (دبلوم التدريب الرياضي – دبلوم التنظيم والإدارة).  
مرحلة الماجستير (تدريب رياضي / تنظيم وإدارة).  
مرحلة الدكتوراة (تدريب رياضي / تنظيم وإدارة).  
ثانياً/ برامج البنات:

مرحلة الدبلوم (دبلوم التدريب الرياضي – دبلوم التعليم – دبلوم التنظيم والإدارة).  
مرحلة الماجستير (تدريب رياضي – تعليم – تنظيم وإدارة).  
مرحلة الدكتوراة.

وتتألف كلية التربية الرياضية من عشرة أقسام وهي : قسم العلوم التربوية والنفسية والإجتماعية في التربية الرياضية، قسم علوم الصحة الرياضية، قسم المناهج وطرق التدريس في التربية الرياضية، قسم التدريب الرياضي وعلوم الحركة، قسم الإدارة الرياضية والترويج، قسم نظريات وتطبيقات رياضات المنازلات، قسم نظريات وتطبيقات مسابقات الميدان والمضمار، قسم نظريات وتطبيقات الرياضات الجماعية ورياضات المضرب، قسم نظريات وتطبيقات الرياضات المائية، قسم نظريات وتطبيقات الجمباز والتمرينات والعروض الرياضية؛ والبالغ عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بها (١٥٨ عضواً) وبيانهم كالاتي:

م	القسم	أستاذ مساعد	أستاذ	مدرس	مدرس مساعد	معيد	الإجمالي	أجازات
١	قسم العلوم التربوية والنفسية والإجتماعية في التربية الرياضية	١	٣	٤	٢	١٢	—	
٢	قسم علوم الصحة الرياضية	١	٧	١	٢	١٣	٣	
٣	قسم المناهج وطرق التدريس في التربية الرياضية	٤	٥	٣	٢	١٥	٢	
٤	قسم التدريب الرياضي وعلوم الحركة	٣	١	٣	٢	١٠	١	
٥	قسم الإدارة الرياضية والترويج	١	٤	٦	٣	١٦	٣	
٦	قسم نظريات وتطبيقات رياضات المنازلات	١	٢	١٤	٤	٢٣	—	
٧	قسم نظريات وتطبيقات مسابقات الميدان والمضمار	—	١	٤	٤	١١	١	
٨	قسم نظريات وتطبيقات الرياضات الجماعية ورياضات المضرب	٢	٤	١٦	٧	٣٢	—	
٩	قسم نظريات وتطبيقات الرياضات المائية	—	٤	٢	٣	١٢	٢	
١٠	قسم نظريات وتطبيقات الجمباز والتمرينات والعروض الرياضية	١	—	٢	٩	١٤	١	
	الإجمالي	١٣	٢٠	٥٨	٤٤	٢٣	١٥٨	١٣

كما يتكون الجهاز الإداري في الكلية من عدد ( ١١٧ موظفاً) على اختلاف تخصصاتهم ودرجاتهم الوظيفية.

م	القسم	كبير أخصائيين	كبير كتاب	أخصائي	كاتب	فني	حرفي	الإجمالي
١	أمين الكلية	١						١
٢	الشنون الإدارية	١	١	٤	٥	٤		١٥
٣	الشنون المالية	١		٤	٣	٣		١١
٤	الدراسات العليا	١		٤		٢		٧
٥	العلاقات العامة			١				١
٦	العلاقات الثقافية	١			٢			٣
٧	شئون التعليم والطلاب		١	٧	٢	١		١١
٨	الكمبيوتر والحاسب الآلي			١				١
٩	الحسابات			٧	٤	٢		١٣
١٠	رعاية الشباب			٨	٣			١١
١١	الاستحقاقات			٣	٢	١		٦
١٢	المكتبة			٤	١			٥
١٣	وحدة تكنولوجيا المعلومات (IT)			٧				٧
١٤	الصيانة					١	٥	٦
١٥	عمال الخدمات المعاونة							١٩
	الإجمالي	٥	٢	٥٠	٢٢	١٤	٥	١١٧





## أهداف الكلية:

تهدف الكلية إلى:-

إعداد متخصصين في مجال التربية الرياضية للعمل في مؤسسات المجتمع المختلفة في أحد

المجالات التالية:-

أ - الرياضة المدرسية.

ب - التدريب الرياضي في رياضة تخصصية.

ج - الإدارة الرياضية.

- إعداد باحثين في مجالات الرياضة المدرسية والتدريب الرياضي والإدارة الرياضية.

- إجراء البحوث والدراسات العلمية في مختلف مجالات التربية الرياضية لخدمة المجتمع، وتنمية البيئة في المجالات الرياضية المختلفة.

- تقديم المشورة والخبرة العلمية للهيئات العاملة في المجالات الرياضية المتعددة.

- دراسة القضايا الرياضية في مختلف مجالات التربية الرياضية بالتعاون مع الهيئات والمؤسسات الرياضية والعلمية المصرية والعربية والدولية.

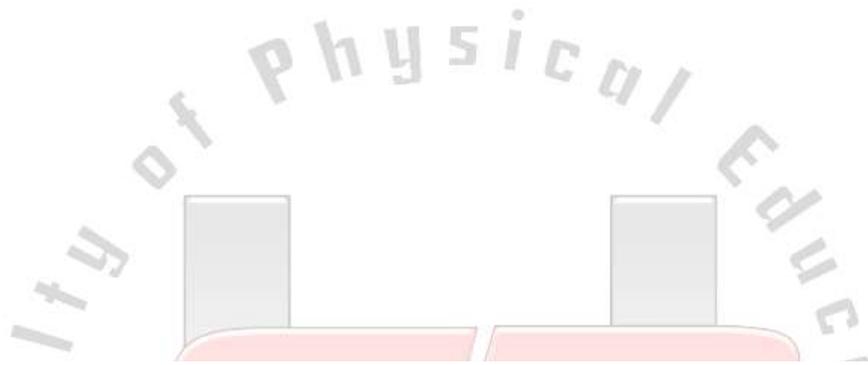
Strategic Planning Unit

## البيانات الوصفية عن الكلية

وسائل الاتصال بالمؤسسة:

- العنوان البريدي : كلية التربية الرياضية بنها - ش فريد ندا - بنها.  
الموقع الإلكتروني : [www.fped.edu.eg](http://www.fped.edu.eg)  
تليفون : ٠١٣٣٢٢٧٣٩٩  
فاكس : ٠١٣٣٢٢٧٣٩٩





# الفصل الثاني

منهجية إعداد الخطة والتخطيط البيئي للكلية



Strategic Planning Unit

## منهجية إعداد الخطة والتحليل البيئي للكلية

مقدمة:

### فوائد التخطيط الاستراتيجي للكلية:

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد الوظائف الأساسية للعملية الإدارية التي يجب أن تمارسها القيادات الأكاديمية والإدارية في الكلية بشكل رسمي (معتمد وموثق) حيث يمكن من خلاله الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما الذي سوف يتم عمله؟  
What is to be done?
- متى سيتم عمله؟  
When to be done?
- كيف سيتم عمله؟  
How is to be done?
- لماذا سيتم عمله؟  
Why is to be done?

فالتخطيط هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له إنطلاقاً من تحليل الحاضر وتوقع اتجاهات المستقبل لتحديد الأهداف المرغوب تحقيقها وتحديد الأساليب والوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية وفقاً لأولويات وجدول زمني محدد وتحديد دقيق للمسنوليات ومما لا شك فيه فإن لممارسة التخطيط الرسمي في الكلية العديد من الفوائد أهمها ما يلي:

- مساعدة الإدارة على التفكير المنهجي المبني على الرؤية المستقبلية.
- توجيه كافة الجهود في الكلية نحو الأهداف المرغوب تحقيقها.
- المساعدة على التنسيق بين الجهود والأنشطة المختلفة في الكلية.
- تمكين الإدارة من الاستعداد للتغيرات المفاجئة مستقبلاً وتحديد الأساليب الملائمة للتعامل معها بكفاءة.
- المساعدة على الاستغلال الأفضل للموارد المادية والبشرية للكلية.
- مساعدة الإدارة على تنمية معايير الأداء التي يمكن استخدامها في عملية التقييم والرقابة.

## إعداد الخطة الاستراتيجية للكلية:

- ✻ منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية للكلية.
- ✻ الأدوات المستخدمة في إعداد الخطة الاستراتيجية للكلية.
- ✻ السمات التنافسية والمميزة حالياً لكلية التربية الرياضية.
- ✻ قائمة بأصحاب المصلحة مع كلية التربية الرياضية.
- ✻ الأبعاد الاستراتيجية الثمانية لجامعة بنها.
- ✻ قيم الكلية في ضوء الأبعاد الاستراتيجية الثمانية.

## منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية للكلية:

تُعد منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية من العناصر المهمة في بناء الخطة الاستراتيجية؛ حيث تتناول المنهجية العديد من المقومات التي تبنى عليها الخطة، والتي تمثل الإطار الفكري والمنهجي لكيفية إعداد الخطة، وتشمل المنهجية العديد من النقاط (منهجية الإعداد – مبررات إعداد الخطة والعديد من النقاط الأخرى التي توضح كيفية بناء الخطة الاستراتيجية)، كما يأتي التحليل البيئي Environmental analysis بما يتضمنه من تشخيص وتحليل وتقييم للأوضاع الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسات والمنظمات التعليمية في مقدمة الخطوات والإجراءات الخاصة بأعمال الجودة والحصول عليها بما يتضمنه هذا التحليل من أهمية في وضع وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف والخطة الاستراتيجية ووضع السياسات لهذه المؤسسات.

تقوم الخطة الاستراتيجية لكلية التربية الرياضية جامعة بنها للحصول على الجودة والاعتماد على استخدام منهج "التحليل المستقبلي" Prospective Analysis؛ حيث يعتمد هذا المنهج على تحليل "البيئة الداخلية" للكلية من حيث كفاءتها وقدراتها الذاتية لتحديد نقاط القوة والضعف فيها وتحليل "البيئة الخارجية" للكلية لاستقراء الفرص والتهديدات المحتملة، سعياً نحو إحداث التناسق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية للكلية وتحقيق رؤيتها المستقبلية وغاياتها الاستراتيجية، كما أنها تمدنا بأساس سليم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقاً للمعايير المحددة، وبالتالي تعد الخطة الاستراتيجية للكلية مدخلاً أساسياً للتعاون بين جميع الأطراف داخل الكلية وخارجها بالإضافة إلى كونها أداة مهمة للتقييم والمتابعة.

ويقوم منهج التحليل المستقبلي على أساس التحليل البيئي لمكونات البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية وما بها من فرص وتهديدات باعتبار ذلك الأساس لوضع أي تصور مستقبلي، ثم بعد ذلك يتم وضع الرؤية والرسالة، وفي النهاية وضع الأهداف الاستراتيجية المستقبلية التي تسعى الكلية إلى تحقيقها؛ هذا بالإضافة إلى اعتماد الخطة الاستراتيجية على منهج "تحليل المحتوى" Content Analysis والذي يقوم على تحليل جميع الأدلة والوثائق والمستندات المطلوبة للخطة الاستراتيجية من مختلف الإدارات، كما اعتمدت المنهجية على عدد من الأدوات لدراسة البيئة الداخلية والخارجية والتي من أهمها الاستبيانات واستطلاعات الرأي والمقابلات وكذلك الملاحظات في عملية التحليل البيئي للكلية. وقد تمثلت مراحل إعداد الخطة في النقاط التالية:-

تشكيل لجنة التخطيط الاستراتيجي بالكلية:

وقد تولت هذه اللجنة مسؤولية جمع البيانات وتحليلها والخروج بخطة استراتيجية تحقق الغايات النهائية والأهداف الاستراتيجية وعليه تم وصف آليات العمل ابتداءً من تحديد الوضع الراهن وتحليل الفجوة وإنهاءً إلى بناء الخطة التنفيذية؛ وقد تم عمل بعض ورش العمل لنشر ثقافة ومتطلبات إعداد الخطة الاستراتيجية.

### التحليل البيئي:

تم تحليل الوضع الراهن في الكلية بقطاعها المختلفة: الأقسام المختلفة - أعضاء هيئة التدريس - الطلاب - الموظفين والمستفيدين على قطاعاتهم المختلفة ومن ثم التمكن من حصر نقاط القوة والضعف وأهم الفرص والتهديدات. تحديد الفجوات GAP:

بين الوضع الراهن والوضع المستقبلي وتحديد أفضل الاستراتيجيات التي وضحت في نموذج SWOT التي تحقق التطلعات المستقبلية للكلية. تحديث صياغة الرؤية والرسالة:

تم عقد عدد من ورش العمل لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب والمستفيدين من خارج الكلية وكذا الاستبيانات الخاصة بذلك للخروج بالصياغة النهائية المحدثة للرؤية والرسالة والتي قد شارك في صياغتها جميع عناصر المجتمع الخارجي والداخلي للكلية. وضع الغايات النهائية و الأهداف الاستراتيجية للكلية:

بالاستفادة من عناصر التحليل البيئي وللوصول إلى تحقيق الرسالة تم عمل مصفوفة العوامل الداخلية والخارجية للوصول إلى القرار المناسب لأفضل الغايات والأهداف الاستراتيجية الواجب إتباعها لكل من الناحية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع.

تحديد السياسات:

تم تحديد السياسات الواجب مراعاتها في كل من مجال الجودة، الدراسات العليا والبحث العلمي، مجالات التعليم و التعلم، خدمة المجتمع وتنمية البيئة. تصميم الخطة التنفيذية:

تم عمل دراسة للفجوة تمهيداً لوضع خطة تنفيذية مناسبة لتحقيق الغايات النهائية والأهداف الاستراتيجية بناءً على إطار زمني متكامل. وضع آليات التقييم والمتابعة:

تم تصميم استمارات وبطاقات التقييم والمتابعة للخصائص والممارسات المختلفة لضمان سير عمليات تنفيذ الخطة التنفيذية.

الأدوات المستخدمة في إعداد الخطة الاستراتيجية للكلية:

تم استخدام العديد من الأدوات أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية للكلية منها:

١- الاستبيانات واستطلاعات الرأي والمقابلات والملاحظات: التي تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب والإداريين والأطراف الخارجية المستفيدة من الخدمات بالكلية والتي يرتبط مضمونها المسح البيئي للبيانات والمعلومات المرتبطة بموضوع الخطة؛ وقد استخدمت تلك المقابلات للوقوف على مدى جودة الأداء في كافة عناصر منظومة الكلية والتعرف على أهم سبل الارتقاء بها.

٢- تنظيم حلقات نقاشية حرة 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 للنهوض بالكلية خلال السنوات الخمسة القادمة.

٣- طريقة العصف الذهني Brain Storming: والتي استخدمت مع عدد من القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية وكذلك مع بعض أعضاء هيئات التدريس ومديري المراكز والطلاب والأطراف الخارجية المستفيدة من الخدمات بالكلية وذلك بهدف الوصول إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي توجد بالكلية.

٤- عقد العديد من الحلقات النقاشية: مع بعض الخريجين وبعض الهيئات والمؤسسات المتعلقة بالكلية.

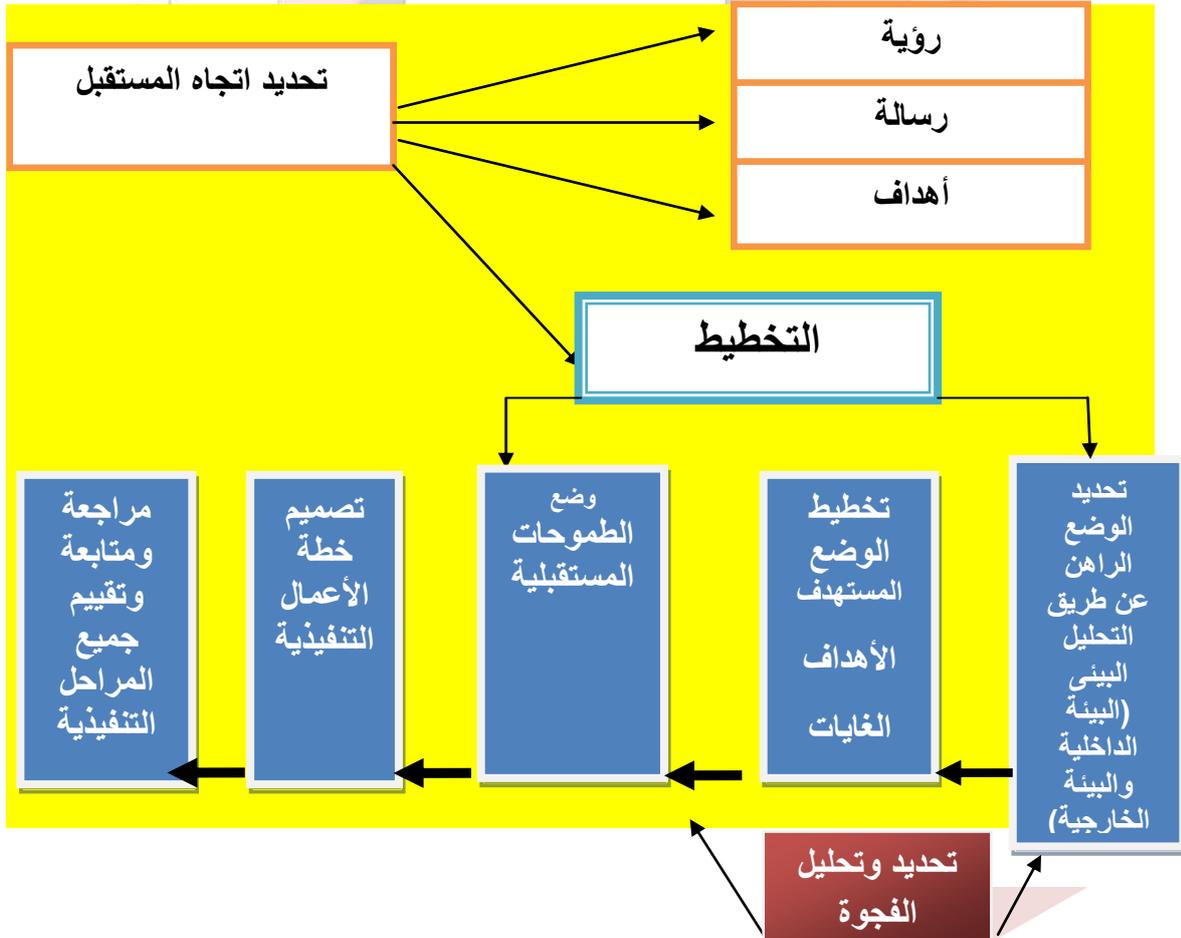
## أولويات الكلية خلال فترة إعداد الخطة:

١. تأهيل الكلية للاعتماد والعمل على التطوير المستمر لجودة العملية التعليمية.
٢. تحسين جودة التعليم لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب.
٣. تطوير وتحديث البنية التحتية للكلية (القاعات الدراسية والمعامل).
٤. تدعيم استخدام تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية.
٥. تطوير وتحديث المكتبة وتزويدها بالكتب والمراجع وإنشاء المكتبة الالكترونية.
٦. تطوير وتحسين الأنشطة والخدمات الطلابية.
٧. تعزيز نظام الجودة ونظم الإدارة في الخدمات المجتمعية.
٨. الإهتمام بالتدريب العملي لتهيئة الطالب للخروج لسوق العمل.

## الإطار والمضمون للخطة الاستراتيجية لكلية التربية الرياضية جامعة بنها

يمكن توضيح أهم ملامح الإطار والمضمون للخطة الاستراتيجية لكلية التربية الرياضية

جامعة بنها من خلال الشكل التالي:



## قيم ومبادئ الكلية في ضوء الأبعاد الاستراتيجية الثمانية للجامعة:

١- التركيز على الأهداف والعمل بروح الفريق ومساعدة الآخرين.

٢- التفاني والالتزام لتحقيق الأهداف.

٣- الموضوعية والشفافية في جو من النزاهة والأخلاق.

٤- الأمانة والعدل والإنصاف مع كل الأطراف.

## السمات التنافسية والمميزة حالياً لكلية التربية الرياضية بنها:

١. وجود برامج جديدة تتناسب مع احتياجات سوق العمل وتؤدي إلى خريج متميز على المستوى الإقليمي والدولي مثل برنامج التدريب الرياضي.

٢. الأبحاث العلمية المرتبطة بمشاكل المجتمع المحلي وبروتوكولات تعاون مع مؤسسات المجتمع المدني.

٣. وجود الوحدات ذات الطابع الخاص مثل وحدة اللياقة البدنية.

٤. تزايد أعداد الطلاب الوافدين في مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا.

٥. نشاط لجنة البيئة.

٦. مشاركة العديد من الجامعات العالمية في بعض المنح الدراسية والإشراف المشترك.

## المرجعيات الأساسية للخطة الاستراتيجية لكلية التربية الرياضية بنها

اعتمد إعداد الخطة الاستراتيجية لكلية التربية الرياضية بنها على المرجعيات التالية:

١. البعد القومي والخطط الاستراتيجية للدولة في مجال التعليم العالي.

٢. الارتباط بروؤية ورسالة الجامعة.

٣. معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: حيث حددت الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد

عددًا من المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على مؤسسات التعليم العالي اشتملت على ستة عشر معياراً منها ثمانية من المعايير مرتبطة بالقدرة المؤسسية وثمانية أخرى مرتبطة بالفاعلية التعليمية؛ وكلية التربية الرياضية بنها تضع هذه المعايير كأحد أهم المرجعيات عند إعداد خطتها الاستراتيجية.

٤. تقارير المراجعة الداخلية

٥. تقارير الكلية السنوية.

٦. آراء اصحاب المصلحة.

## وهذه قائمة بأصحاب المصلحة المستفيدين من تربية رياضية بنها:

- وزارة التعليم العالي.
- طلاب الكلية في البكالوريوس والدراسات العليا.
- إدارة الجامعة والكليات والمراكز والوحدات بالجامعة.
- المستفيدين من الخريجين: مثل وزارة الشباب والرياضة ونقابة المهن الرياضية.
- رجال الأعمال ومنظمات المجتمع المدني.
- أولياء الأمور.

ويعتبر تحديد الأطراف أصحاب المصلحة من العوامل الهامة لضمان فاعلية الخطة، حيث أن مقابلة احتياجات وتوقعات تلك الأطراف من أولى الضمانات التي توضح مدى واقعية الخطة المقترحة في توكيد الجودة وتميز الخدمة التعليمية والبحثية ومدى المساهمات التي تقدمها الكلية لخدمة المجتمع والبيئة.

٧. بيانات وثائقية:- نظم الجودة الداخلية المطبقة بالكلية.

٨. الإطار المرجعية لاستراتيجيات ونظم الجودة المطبقة بالمؤسسات التعليمية الأخرى.

٩. بيانات تتعلق باستطلاع الآراء:- آراء أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري والطلاب تجاه جودة الأنشطة والخدمات التي تقدمها الكلية ومجالات تطورها.

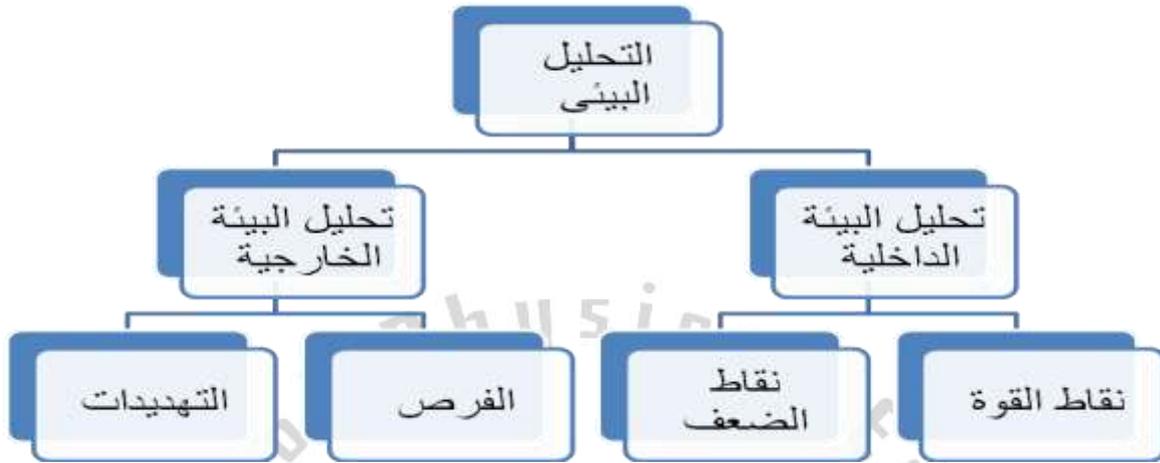
وقد تم عقد مجموعة من ورش العمل واللقاءات تم فيها استخدام أسلوب العصف الذهني لتوليد الأفكار الإبداعية والإبداعية ولقد كانت هذه اللقاءات مع قيادات الكلية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وجميع أفراد الجهاز الإداري والعمال والطلاب والخريجين والأطراف الخارجية للتوعية بالاستراتيجية ومناقشة عناصرها المختلفة لعمل التحليل البيئي للوضع الراهن للكلية.

## التحليل البيئي للوضع الراهن للكلية:

١. مفهوم التحليل البيئي.
٢. عناصر التحليل البيئي (تحليل البيئة الداخلية - تحليل البيئة الخارجية).
٣. محاور ومعايير التحليل البيئي.
٤. أدوات التحليل البيئي.
٥. نتائج تحليل البيئة الداخلية.
٦. نتائج تحليل البيئة الخارجية.
٧. ملخص نتائج التحليل البيئي.
٨. مصفوفة العوامل الداخلية والعوامل الخارجية للكلية.
٩. تطبيق نموذج SWOT واستخراج الاستراتيجيات البديلة.

## مفهوم التحليل البيئي:

يُعرف التحليل البيئي بأنه عملية تهدف إلى جمع الكثير من الحقائق والمعلومات والبيانات عن الكلية وذلك لتحديد جوانب القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية بالكلية.



### عناصر التحليل البيئي (تحليل البيئة الداخلية - تحليل البيئة الخارجية)

#### **Internal Environmental Analysis** أولاً: تحليل البيئة الداخلية:

تعرف البيئة الداخلية بأنها البيئة التي تشمل كل المعايير أو العناصر التي تؤثر تأثيراً مباشراً على العمل داخل الكلية وكذلك المعايير أو العناصر التي يمكن لإدارة الكلية اتخاذ قرارات بشأن تطويرها أو تعديلها أو إلغائها وهناك العديد من المعايير أو العناصر التي تشتمل عليها البيئة الداخلية موجودة في معايير القدرة المؤسسية والبعض الآخر موجود في معايير الفاعلية التعليمية ومن أمثلة ذلك (الخطة الاستراتيجية ومكوناتها - القيادة والحوكمة - الموارد المادية والبشرية - أعضاء هيئة التدريس - البحث العلمي - الطلاب .... إلخ)؛ وتعرف نقاط القوة في البيئة الداخلية بأنها عبارة عن النقاط أو الجوانب التي تتميز بها الكلية وتؤثر إيجابياً على الأداء فيها، أما نقاط الضعف فهي عبارة عن النقاط أو الجوانب غير المتميزة بالكلية والتي تؤثر تأثيراً سلبياً على أداء الكلية.

#### **External Environmental Analysis** ثانياً: تحليل البيئة الخارجية:

تعرف البيئة الخارجية بأنها "البيئة التي تشمل جميع الأطراف أو المكونات الموجودة بالمجتمع المحيط بالكلية وتؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على أداء العمل داخل الكلية ولكن لا تستطيع إدارة الكلية اتخاذ قرارات بشأن تطويرها أو تعديلها أو إلغائها وهناك العديد من المكونات التي تشتمل عليها البيئة الخارجية مثل (بعض أطراف المشاركة المجتمعية - سوق العمل - وزارة التعليم العالي - الهيئات والمؤسسات المدنية - أولياء الأمور ورجال الأعمال والعديد من الهيئات والمؤسسات ذات العلاقة بالكلية)؛ وتعرف الفرص بأنها عبارة عن كل الإمكانيات المادية والمالية والتدريسية التي يمكن أن تقدمها أطراف ومؤسسات المجتمع الخارجي ويتم الاستفادة منها في تحسين وتطوير الأداء بالكلية.

أما التهديدات فهي عبارة عن المعوقات المرتبطة بأطراف ومؤسسات المجتمع الخارجي والتي تؤثر سلباً على أداء العمل بالكلية.

#### **محاور ومعايير التحليل البيئي للكلية:**

تم استخدام معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في التحليل البيئي للكلية وهي :

م	معايير القدرة المؤسسية	م	معايير الفاعلية التعليمية
١	التخطيط الاستراتيجي	١	الطلاب والخريجون

المعايير الأكاديمية	٢	الهيكل التنظيمي	٢
البرامج التعليمية	٣	القيادة والحوكمة	٣
التعليم والتعلم والتسهيلات المادية للتعلم	٤	المصداقية والأخلاقيات	٤
أعضاء هيئة التدريس	٥	الجهاز الإداري	٥
البحث العلمي والأنشطة التعليمية الأخرى	٦	الموارد	٦
الدراسات العليا	٧	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	٧
التقويم المستمر للفاعلية التعليمية	٨	التقويم المؤسسي وإدارة نظم الجودة	٨

### أدوات التحليل البيئي بالكلية :

- هناك العديد من الأدوات التي تم استخدامها في إجراء التحليل البيئي بالكلية ومن أهم هذه الأدوات الاستبيانات (استطلاعات الرأي) لتحديث الخطة الاستراتيجية:
- وتم بناء هذه الاستبيانات لتناسب مع معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وقد تم إعداد أربعة استبيانات لتحليل البيئة الداخلية وهي:
- ١- استطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في كلية التربية الرياضية بنها.
  - ٢- استطلاع رأي الطلاب بالكلية حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في كلية التربية الرياضية بنها.
  - ٣- استطلاع رأي أعضاء الجهاز الإداري بالكلية حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في كلية التربية الرياضية بنها.
  - ٤- استطلاع رأي أعضاء الأطراف الخارجية ذوي الصلة بالكلية حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في كلية التربية الرياضية بنها.
  - ٥- المقابلات: قام فريق التخطيط الاستراتيجي بوحدة الجودة بالكلية بإجراء العديد من المقابلات سواء مع أطراف البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للكلية وكانت الأهداف من هذه المقابلات مقننة حيث تم السؤال عن بعض الموضوعات التي تتعلق بمحاور ومعايير البيئة الداخلية والخارجية.

### نتائج تحليل البيئة الداخلية:

بعد تحليل نتائج الاستبيانات والمقابلات الخاصة بالبيئة الداخلية كانت أهم النتائج كالتالي:

#### نقاط القوة (مرتبة حسب نسب التحليل الإحصائي)

١. أعضاء هيئة تدريس متميزون وذوي كفاءة عالية.
٢. طلاب متميزون دراسياً وذوي كفاءة عالية.
٣. للكلية رؤية ورسالة معلنه وموثقة.
٤. ديموقراطية القيادات في إدارة الكلية.
٥. أنشطة طلابية متنوعة.
٦. وجود هيكل تنظيمي معلن وملامح لإدارة الكلية.
٧. سياسات قبول واضحة ومعلنه.
٨. تفويض بعض السلطات من القيادات لمن يستطيع أداء المهام بكفاءة.

#### نقاط الضعف (مرتبة حسب نسب التحليل الإحصائي)

١. ضعف الجهاز الإداري وعدم تعامله مع التكنولوجيا الحديثة بالكفاءة المطلوبة.
٢. ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة الطلابية.
٣. نظم تقويم امتحانات غير مناسبة وغير متنوعة.
٤. عدم وجود عدد كاف من المعامل وعدم اشتغالها على تجهيزات حديثة.

٥. عدم ملائمة المبنى للعملية التعليمية والتدريسية.
٦. عدم نشر وتفعيل خطة البحث العلمي بالكلية.
٧. عدم كفاية مصادر تمويل البحث العلمي.
٨. عدم مكافأة المتميزين من الباحثين مادياً وأدبياً.

### نتائج تحليل البيئة الخارجية:

بعد تحليل نتائج الاستبيانات والمقابلات الخاصة بالبيئة الداخلية كانت أهم النتائج كالتالي:

#### الفرص (مرتبة حسب نسب التحليل الإحصائي)

١. وجود مساحات لبناء كلية التربية الرياضية بأرض الجامعة.
٢. وجود مشاريع ICTP الممولة من المجلس الأعلى للجامعات.
٣. دعم إدارة الجامعة.
٤. التطور السريع والمتلاحق في مجال التكنولوجيا.

#### التحديات (مرتبة حسب نسب التحليل الإحصائي):

١. انخفاض مرتبات أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالكلية وعدم رضاهم وظيفياً.
٢. ضعف الميزانية المخصصة للبحث العلمي من قبل الوزارة.
٣. ضعف مشاركة الأطراف الخارجية في تطوير التعليم والبحث العلمي بالكلية.
٤. عدم وجود مقياس لرضا المستفيدين من خدمات الكلية.
٥. هجرة الكوادر الجامعية للجامعات الأخرى محلياً وإقليمياً ودولياً.

Strategic Planning Unit

## Gap Analysis : خلاصة تحليل النتائج للبيئة الداخلية والخارجية :



Strategic Planning Unit

## نموذج الاستراتيجيات البديلة:

يُعرف نموذج SWOT بأنه النموذج الرباعي الذي يهدف إلى تحديد الاستراتيجيات البديلة التي يمكن لمختلف المؤسسات استخدامها في تحديد التوجيهات والأهداف المستقبلية التي يراد تحقيقها ويسمى بالنموذج الرباعي نظرا لاحتوائه على أربعة مكونات أساسية هي نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية، ومن خلال نتائج التحليل لكل من البيئة الداخلية والخارجية يمكن تصميم نموذج (SWOT) كالتالي:

نقاط الضعف (W) weakness وجوانب عدم التميز بالكلية للاستيفاء	نقاط القوة (S) strengths وجوانب التميز بالكلية لتدعيمها	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
إستراتيجية WO إستراتيجية التطوير والتحسين بمعنى استغلال الفرص لتقليل جوانب الضعف بالكلية	إستراتيجية SO إستراتيجية التوسع والنمو ونقوم على قاعدة تطوير جوانب القوة باستغلال الفرص المتاحة	<b>الفرص (O)</b> <b>opportunities</b> كل الإمكانيات التي يقدمها المجتمع الخارجي ويستفاد منها في تطوير الكلية
إستراتيجية WT إستراتيجية الانكماش بمعنى ضرورة تقليل أو إغلاق لبعض الأقسام والتخصصات لمواجهة التهديدات التي تؤثر على الكلية	إستراتيجية ST إستراتيجية الثبات والاستقرار بمعنى أن تقوم الكلية بتطوير ذاتها لمواجهة التهديدات من خلال استغلال جوانب القوة بها	<b>التهديدات T</b> <b>threats</b> المعوقات الموجودة بالبيئة الخارجية وتؤثر سلبيًا على أداء الكلية

وقد استخدمت الكلية العديد من الاستراتيجيات البديلة التي تتناسب ونتائج التحليل البيئي ومن أهم الاستراتيجيات التي سوف تركز عليها الخطة الاستراتيجية :

- ✓ إستراتيجية التطوير والتحسين .
- ✓ إستراتيجية التوسع والنمو.
- ✓ الثبات والاستقرار.

Strategic Planning

## تحليل الفجوة

الهدف من هذه الخطوة هو تحديد الفجوة بين توقعات المستخدمين لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها، أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة (الوضع المأمول)، والخدمة المدركة (الوضع الحالي)، وذلك بالنسبة لجميع الخدمات التي تقدمها الكلية والمتمثلة في الآتي:

١. الخريج.
  ٢. الخدمات الاستشارية.
  ٣. البحث العلمي.
  ٤. خدمات التدريب والتعليم المستمر.
  ٥. الخدمات البيئية والمجتمعية.
- وبناءً عليه تستطيع الكلية تطوير استراتيجيات محددة وتحديد المصادر اللازمة لسد الفجوة بين الوضع الراهن وتحقيق الوضع المستهدف.

### المنهجية المستخدمة لتحليل الفجوة

اعتمد تحليل الفجوة على منهجية (Servqual) والتي تركز على تحليل عدد من الفجوات وتحدث هذه الفجوات إذا حدث اختلاف بين توقعات المستخدمين لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها، أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة (الوضع المأمول) والخدمة المدركة (الوضع الحالي) وهذه الفجوات هي كما يلي:

- ١- الفجوة بين تصورات إدارة الكلية لتوقعات المستخدمين والخدمات المتوقعة.
- ٢- الفجوة بين تصورات إدارة الكلية لتوقعات المستخدمين وبين ترجمة هذه التصورات ومواصفات الجودة.
- ٣- الفجوة بين جودة الخدمة التي يتوقعها المستخدمين والخدمة الفعلية.
- ٤- الفجوة في وسائل الاتصال بين الكلية والمستخدمين.
- ٥- الفجوة بين الخدمات التي تقدمها الكلية وتوقعات المستخدمين.

وقد راعى فريق البحث أن يحتوي تحليل الفجوة وفقاً لمنهج (Servqual) على الأبعاد الخمسة التالية:

- ١- المادية الملموسة في الخدمة Tangibles
- ٢- الاعتمادية Reliability
- ٣- الاستجابة Responsiveness
- ٤- الأمان Security
- ٥- التعاطف Empathy

ولقد تم عمل عدة إضافات إلى منهجية (Servqual) وذلك لمزيد من التوافق مع الظروف الإدارية والتنظيمية والبيئية للكلية وذلك كما يلي:

- ١- الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف لسياسات التعليم بالكلية.
  - ٢- الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف لسياسات تنمية البيئة وخدمة المجتمع.
  - ٣- الفجوة في مجال الخدمات الطلابية.
  - ٤- الفجوة في المصادر المتاحة لتوفير تمويل الخطة الاستراتيجية للكلية.
  - ٥- الفجوة في التقييم الداخلي للكلية.
  - ٦- الفجوة في الممارسات العادلة وتكافؤ الفرص.
- ويوضح الجدول التالي الوزن النسبي لتأثير تلك الفجوات على الخدمات التي تقدمها الكلية، حيث يتفاوت هذا التأثير من العدم (أي عدم وجود فجوة) إلى التأثير الكبير (أي أن الفجوة كبيرة).

الخدمة			الفجوات
خدمات للمجتمع وتنمية البيئة	خدمات علمية تنموية	الخريج	
ص	ص	ص	١. الفجوة بين تصورات إدارة الكلية لتوقعات المستفيدين والخدمة المتوقعة.
م	م	م	٢. الفجوة بين تصورات إدارة الكلية لتوقعات المستفيدين وبين ترجمتها لممارسات الجودة.
م	م	م	٣. الفجوة بين جودة الخدمة التي يتوقعها المستفيدين والخدمة الفعلية.
م	ك	ص	٤. الفجوة في وسائل الاتصال بين الكلية والمستفيدين.
م	م	ص	٥. الفجوة بين الخدمات المدركة للكلية وتوقعات المستفيدين.

\*ك= فجوة كبيرة ، م=فجوة متوسطة ، ص=فجوة صغيرة ، لا =لا يوجد فجوة .

وحيث أن الفجوة GAP تعرف بأنها هي عبارة عن الفرق بين الوضع الراهن والحالي للكلية وبين المستقبلي أو المستهدف الذي تسعى الكلية للوصول إليه.

وفيما يلي نستعرض بعض الفجوات بين الوضع الراهن و المستقبلي لبعض المعايير والمؤثرات التي اشتملت عليها الدراسة الميدانية :

المعيار	الوضع الحالي	الوضع المستهدف
البحث العلمي	وجود خطة للبحث العلمي موثقة ومعلنة ولكن غير مفعلة	وجود خطة بحث علمي موثقة ومعلنة ومفعلة
الموارد المالية والبشرية	انخفاض كبير في الموارد المادية اللازمة للعملية التعليمية والتدريبية	استكمال البنية التحتية بالكلية واستحداث مصادر مالية جديدة
المباني	عدم ملائمة مباني الكلية للعملية التعليمية والتدريبية	التطوير والتوسع في مباني الكلية حتى تصبح ملائمة للعملية والتدريبية
المشاركة المجتمعية	انخفاض مستوى المشاركة المجتمعية	تفعيل المشاركة المجتمعية مع أطراف المجتمع الخارجي
نظم التقويم والامتحانات	نظم تقويم وامتحانات غير ملائمة وغير مناسبة في بعض الاقسام	استحداث نظم تقويم وامتحانات جديدة ومتنوعة في كل الاقسام
الاقسام	وجود الاقسام ولكنها غير متطورة	انشاء اقسام جديدة بالكلية

وعلاوة على ذلك وبعد دراسة الوضع الراهن للكلية أمكن الحصول على العديد من

الفجوات على النحو التالي:

١. الفجوة بين تصورات إدارة الكلية لتوقعات المستفيدين والخدمات المتوقعة:

يتوقع المستفيدين من الكلية أن تقدم خدمات كثيرة في شتى المجالات الرياضية والبحث العلمي والمرتبطة بعملية التنمية؛ وكذلك أن يكون الخريج بمستوى معين، ويمثل ضعف قنوات التواصل

بين إدارة الكلية والجهات المستفيدة من الخدمات التي تقدمها الكلية السبب الرئيسي لوجود هذه الفجوة.

### الآليات اللازمة لتنفيذ سياسات تجاوز الفجوة :

لسد هذه الفجوة؛ فإن إدارة الكلية عليها:

- زيادة سبل الاتصال مع الجهات المستفيدة، وإنشاء قاعدة بيانات عن تلك الجهات والتواصل معها عن طريق البريد الإلكتروني.
- دعوة ممثلين عن قطاعات المستفيدين للفاعليات المختلفة (المؤتمرات والندوات وورش العمل، وأية أنشطة أخرى)، وذلك من خلال قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة بالكلية.
- تبني إنشاء وحدة للاتصال الخارجي مع المجتمع، والتي يستلزم من القائمين عليها وضع نظام محكم للدراسة والتعرف على توقعات المستفيدين من أجل الإدراك الصحيح لتوقعات المستفيدين من إدارة الكلية.

### ٢. الفجوة بين تصورات إدارة الكلية لتوقعات المستفيدين وبين ترجمتها لممارسات الجودة:

هذه الفجوة تعتبر متوسطة لجميع الخدمات التي تقدمها الكلية للقطاعات المختلفة التي تتلقى الخدمة (الخريج – الخدمات الإستشارية – البحث العلمي – خدمات التدريب والتعليم المستمر – الخدمات البيئية والمجتمعية).

وهذا التباين بين تصورات إدارة الكلية فيما يرضي المستفيدين وبين ترجمة هذه التصورات إلى متطلبات جودة الخدمة يرجع إلى مجموعة من العوامل التالية:

- محدودية الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطوير الأجهزة والمعامل.
  - نظام الفصل الدراسي المطبق بشكله الحالي لا يتيح معايير أعلى من المهارة والمعرفة في معظم المقررات الأساسية والهامة لدى خريج كلية التربية الرياضية، حيث أن المجال التطبيقي وبعض مقررات العلوم الأساسية تتطلب قدر كبير من الاستمرارية والتدريب العملي ويتحقق ذلك من طرح المقررات في مدة زمنية أطول.
- ووجود هذه الفجوة يؤثر على نوعية الخريج وفي وضعه التنافسي في سوق العمل.

### الآليات اللازمة لتنفيذ سياسات تجاوز الفجوة:

- إيجاد مصادر لاستكمال تمويل الأنشطة العلمية والخدمية لضمان جودة الخدمات.
- تفعيل ممارسات التعلم الذاتي من خلال الاهتمام بالتمارين العلمية والنظرية، وتهتم إدارة الكلية باتخاذ السبل لتطوير طرق تقييم الطلاب، والتوسع في نشر ثقافة الجودة والتأكيد عليها لجميع الأطراف.
- زيادة الموارد الذاتية فيجب على إدارة الكلية تطوير نظام الخدمات التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية ووحدة التعليم والتدريب المستمر والتسويق الجيد لها.

### ٣. الفجوة بين جودة الخدمة التي يتوقعها المستفيدين والخدمة الفعلية.

الخدمات التي تقدمها الكلية تعتبر ملائمة بالنسبة للمستفيدين، لذا فإن الفجوة بين جودة الخدمة التي يتوقعها المستفيدين والخدمة الفعلية صغيرة.

وترجع أسباب الفجوة إلى:

أولاً : بعض أعضاء هيئة التدريس:-

\*ضعف المقابل المادي النهائي الذي يتقاضاه فريق العمل؛ المشكل لتقديم الخدمة؛ بعد الاستقطاعات المتعددة مما يؤثر بالسلب على تكاليف إنتاج الخدمة الاستشارية؛ ومن جهة أخرى

فإن العميل أو المستفيد يتوقع مستوى الخدمة المطلوب مع عرض سعر خدمة مناسب مقارنة بالمنافسين الخارجيين.  
ثانياً : الطلاب :-

على مستوى الطالب والخريج يرجع السبب في هذه الفجوة إلى:  
\* القصور في اكتساب الطالب المهارات المهنية، وذلك على الرغم من وفرة معارفهم ومعلوماتهم العلمية، إلا أنهم في حاجة إلى القدرة على تنمية تلك المعارف وتحويلها إلى مهارات تطبيقية. ومن اللقاءات مع أصحاب الأعمال وجهات التوظيف تبين أن نسبة كبيرة من الخريجين يفتقدون مهارة العمل في فريق والتواصل مع الآخرين، وليست لديهم مهارات المبادرات والقدرة على اتخاذ القرار؛ ويرجع السبب في هذا أن معظم الطلاب تعودوا على ذلك من مرحلة التعليم قبل الجامعي، ونظام الفصل الدراسي بشكله الحالي لا يتيح الفرصة للتدريب على مثل هذه المهارات.  
ثالثاً : البحث العلمي والخدمات العلمية والتنمية والبيئية:

\*القصور في التمويل اللازم لهذه الأنشطة.

#### الآليات اللازمة لتنفيذ سياسات تجاوز الفجوة:

- 1- يجب إعادة النظر في اللوائح المالية والإدارية الحاكمة للوحدات ذات الطابع الخاص.
  - 2- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس وتكنولوجيا المعلومات.
  - 3- تطوير نظم الامتحانات والتقييمات بشكل يقيس وبفاعلية درجة تحقق المهارات المختلفة مع التركيز على المهارات المهنية وتنمية مهارات الاتصال لدى الطلاب.
  - 4- البحث عن مصادر تمويل لدعم هذه الأنشطة.
- الفجوة في وسائل الاتصال بين الكلية والمستفيدين:-

وهي تعتبر فجوة صغيرة على مستوى الخريجين وعلى مستوى الخدمات الاستشارية، بينما تعتبر كبيرة على مستوى الخدمات العلمية التنموية.

وهذه الفجوات ناتجة عن :

- ضعف التواصل مع العملاء وما ينتج عنه من ضعف الطلب على الخدمات التي تطلب من الكلية.

Strategic Planning Unit

## آليات اللازمة لتنفيذ سياسات تجاوز الفجوة:

- وضع سياسات إعلامية وتسويقية شاملة.
  - الاستفادة من وسائل الاتصال الفعالة وتطوير موقع الكلية الإلكتروني وتحديثه بصفة دورية ومنتظمة.
  - الاستفادة من المعارض والمؤتمرات وإصدار دليل للخدمات والمميزات التنافسية ووضعه على الموقع الإلكتروني للكلية.
  - إنشاء بروتوكولات تعاون وشراكة مع الجهات المختلفة والتي في حاجة إلى خدمات الكلية، وأن يتم تفعيل دور وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- الفجوة بين الخدمات المدركة للكلية وتوقعات المستفيدين:-

هناك فجوة بين الخدمات التي تقدمها الكلية مثل جودة الخريجين وبين رغبة أو توقعات المستفيدين وأصحاب الأعمال، وهي فجوة صغيرة نسبياً، ويرجع ذلك في المقام الأول إلى التطورات التكنولوجية المتسارعة التي حدثت في مختلف المجالات، ما ترتب عليه تغيير نظرة المستفيدين في الخريجين وتوقعاتهم لمستوى الخريج ليوكب ويتفاعل مع هذه الظفرة في التطورات.

فعلى سبيل المثال يود أصحاب الأعمال أن يكون الخريج لديه القدرة على تنمية معارفه ومهاراته التطبيقية مثل استخدام الحاسب وأن تكون لديه المهارة في التواصل والتفاهم باللغة. إضافة إلى ذلك فإنه توجد فجوة متوسطة بين مخرجات البحث العلمي والجودة المستهدفة من قبل المستفيدين بسبب عدم اهتمام الأقسام العلمية بإشراك هذه الجهات في الخطط البحثية وإدراج المشاكل والقضايا ذات الاهتمام بإحاطة هذه الجهات بالبحوث الجارية بالكلية.

الآليات اللازمة لتنفيذ سياسات تجاوز الفجوة:

- ربط البحوث الخاصة بالماجستير والدكتوراه بالمشاكل والقضايا ذات الاهتمام وإشراك ذو الخبرة من هذه الجهات في لجان الإشراف والتحكيم، وكذلك مشاركة هذه الجهات في تنظيم ورعاية المؤتمرات العلمية وورش العمل.
- كما تعتبر الفجوة أيضاً متوسطة فيما يخص خدمات المجتمع وتنمية البيئة، وذلك راجع إلى عدم وجود المرونة الكافية في اللوائح والقوانين لدى إدارة الكلية لتقديم بعض الخدمات للمجتمع دون مقابل (أو حتى مقابل رمزي)، بالإضافة إلى ضعف مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في الأعمال التطوعية المرتبطة بتنمية البيئة.
- يجب اتخاذ بعض الإجراءات مثل تعديل اللوائح الإدارية والمالية للوحدات ذات الطابع الخاص.
- تنظيم معسكرات العمل الصيفية للقيام ببعض الأنشطة المرتبطة بتنمية البيئة والتي تأتي في سياق خبرات ومجالات - تنظيم دورات تدريبية - القوافل وغيرها من الخدمات المباشرة.

## تقييم الاحتياجات والعقبات والمخاطر ووسائل التعامل مع المخاطر

بدأت كلية التربية الرياضية جامعة بنها بخطوات جادة وفاعلة في تطبيق نظم الجودة في جميع محاور العملية التعليمية والخدمة المجتمعية ومن خلال التوصيف والرؤية الذاتية للكلية ومن تحليل ودراسة مواطن القوة والضعف والفرص المتاحة والتحديات الخارجية (SWOT Analysis) ولتحقيق الخطة الاستراتيجية لتوكيد الجودة فإنه من المنطقي وجود متطلبات ملحة ولازمة لتحقيق ذلك؛ وتباعاً تحديد العقبات والمخاطر وآليات التعامل معها استرشاداً بـ (SWOT Analysis).

أولاً : تقييم الاحتياجات :

## ✳ الحاجة إلى قرارات وتفعيل لوائح داخلية

١. تأكيد وتفعيل دور وحدة ضمان وتوكيد الجودة بالكلية.
٢. وضع خطط متكاملة لدعم المشاركة المجتمعية وخدمة المجتمع والبيئة المحلية وذلك لتفعيل العلاقة التبادلية بين الكلية والمجتمع.
٣. وضع معايير عامة ونوعية مختلفة كعلامات مرجعية فاصلة من أجل تقييم أداء العمل بالكلية، وكبداية لمرحلة انتقالية فاصلة في الأداء المرتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٤. زيادة الاهتمام بالطلاب مع التركيز على توطيد العلاقة بين الطالب وأستاذه وتفعيل الأنشطة الطلابية وزيادة اشتراك الطلاب في وضع السياسة التعليمية مما يزيد من انتمائهم للكلية أثناء فترة الدراسة وبعد التخرج.
٥. التخطيط للاعتماد على تقييم الطلاب لأنشطة الكلية المختلفة والتنبؤ باحتياجاته المستقبلية كأحد أهم وسائل التقييم والتقويم المتبع.
٦. تبني برامج تدريبية لتحسين المهارات التكنولوجية واللغوية للطلاب (العربية والإنجليزية) إنطلاقاً نحو التنافسية في سوق العمل.

## ✳ احتياجات تتطلب تمويل مالي لتحقيقها:

١. نشر ثقافة التكنولوجيا بين العاملين بالكلية وتدريبهم على استخدامها وتزويدهم بالحاسبات واعتماد وسيلة البريد الإلكتروني كأحد أهم الوسائل المعتمدة للتعامل بين الكلية والأطراف الخارجية.
٢. تزويد مكتبة الكلية بقواعد بيانات مكتملة والاشتراك بالدوريات العلمية إلكترونياً حتى تكون هذه المكتبة مركزاً للمعلومات ويفضل تزويدها ببرامج حاسب آلي متخصصة لتطوير دور المكتبة من مجرد مكان لاستعارة الكتب إلى أحد أروقة اكتساب المعرفة.
٣. الاهتمام بالقاعات الدراسية والمدرجات وتزويدها بالوسائل المساعدة المعينة المناسبة لمستويات تقنيات العصر الذي نعيشه.
٤. العمل على الإسراع بقرار إضافة مساحة مكانية جديدة للكلية مع عمل تجديد وإصلاح وتجميل المكان الحالي ليكون ذلك ملائماً ومتوافقاً مع متطلبات الجودة، وتخفيض سلبات الموقع الجغرافي للكلية، حتى تكون الكلية نقطة جذب للطلاب الراغبين في التميز وموضع فخر للعاملين فيه.
٥. ضرورة توفير الاعتمادات اللازمة لشراء الأجهزة المعينة والوسائل التعليمية غير الموجودة بالكلية والتي تتطلبها العملية التعليمية واللازمة لرفع كفاءة الأداء.

### ثانياً: تقييم العقبات والمخاطر:

١. عدم كفاية الموارد اللازمة للتنفيذ.
٢. عدم الإعداد والتهيئة اللازمة للتعامل مع مقاومة التغيير لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية.
٣. استنفاد الوقت والبطء في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
٤. مقاومة البعض لإرساء مبادئ القياس الدوري والمستمر للجودة.

### ثالثاً: وسائل التعامل مع العقبات والمخاطر المحتملة:

أجرى فريق التخطيط الاستراتيجي حوارات ومناقشات مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية وذلك فيما يتعلق بكيفية التعامل مع المخاطر والعقبات التي قد تعوق تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية.

ويمكن إيجاز مخرجات هذه الحوارات والمناقشات في النقاط التالية:

- ١- نشر الوعي بثقافة الجودة بما يضمن للكلية قدرة تنافسية في خدماتها التعليمية والمجتمعية.
- ٢- خلق مناخ في التفكير الاستراتيجي بين الكوادر العامة بالكلية (إدارية وأكاديمية).
- ٣- تعميق مفهوم الجودة لدى الطلاب لخلق جيل واع بقضايا المجتمع ولبناء الشخصية السوية للطلاب وتشجيعهم للانضمام إلى دائرة صنع القرارات التي تخصهم.
- ٤- نشر وتأكيد رسالة ورؤية الكلية لدى منظومة مجتمع الكلية والأطراف المستفيدة به.
- ٥- تنمية القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي والولاء والانتماء وزيادة الرضا الوظيفي لدى جميع العاملين بالكلية.
- ٦- مرحلية تنفيذ الخطة سيساعد على التغلب على نقص الموارد المالية.
- ٧- وضع نظام للتقويم والمتابعة يتصف بإجراءات واضحة موثقة ومعلنة، وذلك لتقييم جهود الكلية في مجال توكيد الجودة واتخاذ إجراءات تصحيحية عند وجود انحرافات في الأداء.

#### ❖ معوقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية:-

١. نقص الموارد المالية.
٢. عدم توافر الاستبيانات المطلوبة.
٣. عدم المشاركة الفعالة أثناء تفعيل الاستبيانات.
٤. نقص عدد ورش العمل.
٥. التغير في أسعار تكلفة الأنشطة.

Strategic Planning Unit

University of Physical Education

# الفصل الثالث

الرؤية والرسالة والغايات والأهداف

الإستراتيجية

والأهداف التنفيذية الإجرائية

Strategic Planning Unit

## رؤية الكلية

تسعى الكلية أن تكون منبعاً للتقدم والتميز في مجال التربية البدنية والرياضة من خلال الارتقاء بالمستوى العلمي والبحثي، وأن تتصدر مركزاً متميزاً في العملية التربوية والتعليمية وخدمة المجتمع على المستوى المحلي والإقليمي والدولي..

## رسالة الكلية

إعداد كوادر علمية مؤهلة تلبي حاجات ومتطلبات سوق العمل من خلال مواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية الحديثة وتوفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار وتعزيز دور البحث العلمي في التنمية الشاملة والمستدامة ..

تم الاعتماد في صياغة رؤية ورسالة المؤسسة على التحليل البيئي لتحديد المتطلبات التي ينبغي أن تحققها المؤسسة؛ كما شارك في صياغتها أطراف من داخل المؤسسة وخارجها؛ وشملت الأطراف داخل الكلية على القيادات الإدارية والأكاديمية (عميد ووكلاء ورؤساء أقسام – مديري الإدارات – ممثلين عن أعضاء هيئة التدريس والطلاب) و من خارج المؤسسة (ممثل عن المجلس القومي للرياضة - ممثل نقابة المهن الرياضية)

وتعرض المؤسسة رؤيتها ورسالتها وتناقشها مع أطراف من داخل وخارج المؤسسة وتمثل هذه الأطراف في قيادات أكاديمية وأعضاء هيئة تدريس وإداريين وطلاب وأعضاء من المجتمع المحلي حيث تم عرض رؤية ورسالة الكلية عليهم (ممن شاركوا في صياغتها وغيرهم) وتم مناقشتها ومناقشة الاقتراحات الخاصة بصياغتها واعتمادها كما تم بعد ذلك مناقشة وإعلان الرؤية والرسالة في المؤتمر السنوي للكلية.

وتنشر الرؤية والرسالة للكلية داخل وخارج المؤسسة من خلال ندوات، ودليل الطالب ومدخل مباني المؤسسة، ولوحة الإعلانات الرئيسية و موقع الكلية على شبكة المعلومات (الإنترنت) والمطويات.

## آلية تحديث الرؤية والرسالة:

- ١- مراجعة وتحديث الرؤية والرسالة بشكل دوري كل خمس سنوات كحد أدنى لمواكبة التطورات المحلية والعالمية في العملية التعليمية وإجراء البحوث العلمية.
- ٢- تحديث الرؤية والرسالة قبل هذه الفترة في حال وجود أية ضرورات تدعو لذلك بناءً على اقتراح من عميد الكلية.
- ٣- اعتماد التحديث في مجلس الكلية.

## سياسات الكلية

### سياسات الكلية في قطاع التعليم:

- ١- تبني الاستراتيجيات التي تحقق المعايير الأكاديمية وهي:-
  - ✓ التعلم القائم على المخرجات.
  - ✓ التعلم المتمركز حول الطالب.
  - ✓ التعلم التكاملي.
  - ✓ التعلم القائم على الدليل.
- ٢- المشاركة الطلابية الفعالة في لجان الكلية.
- ٣- الاهتمام بالمهارات اللازمة للعمل المهني.
- ٤- الاهتمام بالتدريب على حل المشكلات والتفكير البعدي والإبداعي والتحليل للطلاب.
- ٥- دراسة احتياجات سوق العمل.
- ٦- إشراك جهات التوظيف والمستفيدين الخارجيين عند مراجعة واستحداث البرامج أو طرق التدريس والتقويم.
- ٧- تعميم التعلم الذاتي في طرق التدريس.
- ٨- تطبيق طرق تقويم موضوعية.
- ٩- التنمية المستدامة لهيئة التدريس.
- ١٠- الالتزام بضوابط الكتاب الجامعي.
- ١١- الالتزام بأخلاقيات المعلم الجامعي.

سياسة الكلية في قطاع البحث العلمي:

- ١- توجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع.
- ٢- تبني الأقسام لاتجاهات محددة للخطة البحثية للكلية.
- ٣- عمل قواعد بيانات للبحث العلمي.
- ٤- تطوير معامل الأبحاث.
- ٥- تشجيع الأبحاث المشتركة مع المؤسسات التعليمية والبحثية محلياً وعالمياً.
- ٦- الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي.
- ٧- النشر العلمي في الدوريات العالمية.
- ٨- تشجيع الابتكارات وبراءات الاختراع.

سياسة الكلية في قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة :

- ١- توجيه الخدمة المجتمعية للاحتياجات الفعلية للمجتمع المحيط وتوثيق الخدمة المجتمعية.
- ٢- التوسع في الخدمات المقدمة للمجتمع المدني.
- ٣- عمل قواعد بيانات للخدمة المجتمعية.
- ٤- تشجيع الشراكة مع المجتمع المحيط محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- ٥- توثيق الخدمة المجتمعية.
- ٦- تبني معايير محددة للخدمة الصحية.
- ٧- الالتزام بالأخلاقيات المهنية.
- ٨- التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث.

سياسات الكلية المالية

١. تشجيع جميع أفراد الكلية على تبني وتطوير آليات لزيادة موارد الكلية الذاتية وبالذات الوحدات ذات الطابع الخاص.
٢. الاستخدام الأمثل لموارد الكلية من موازنة الجامعة.
٣. التواصل الدائم مع رجال الأعمال والمجتمع المدني للمساهمة في تنمية موارد الكلية.
٤. زيادة أعداد الطلبة الوافدين من الدول العربية والإفريقية والآسيوية للدراسة بالكلية.

١. تتوافق مع سياسة القبول بالجامعات المصرية
٢. تشجيع القبول للطلبة العرب والأجانب بالتنسيق مع دولهم التي تبتعثهم إلى تربية رياضية  
بناها.

آليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية وآليات التقويم والمتابعة

أولاً: آليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

بعد اعتماد الخطة الاستراتيجية، تم تشكيل فريق لإعداد الخطط التنفيذية التفصيلية للأعمال الواردة بالخطة الاستراتيجية في ضوء البرامج والأنشطة المحددة بالخطة الاستراتيجية، وفي ضوء المخصصات المالية المبدئية المحددة لكل عمل وطبقاً لأولويات المحددة بالخطة الاستراتيجية من خلال:

١. وضع وتجميع وتبويب مؤشرات الأداء ككل (من المؤشرات الخاصة بكل نشاط على حدة وبالخطط التنفيذية ككل).
  ٢. مراجعة واعتماد الخطط التنفيذية الجزئية للخطة الاستراتيجية وتوفير الميزانيات المخصصة للأعمال.
  ٣. إصدار الخطة التنفيذية للكلية واعتمادها.
  ٤. تشكيل لجنة تسيير ومتابعة الخطة التنفيذية وتكليف مدير تنفيذي للخطة التنفيذية للكلية يكون مسئولاً أمام لجنة التسيير والمتابعة.
  ٥. يتم تحديد مساعدي المدير التنفيذي كرؤساء لفرق العمل التنفيذية الجزئية.
  ٦. تشكيل الفرق التنفيذية للأعمال بما يسمح بمشاركة أكبر قدر ممكن من المتخصصين في مجال كل نشاط من الأنشطة التنفيذية.
  ٧. تطبيق نظام للمتابعة والمراقبة.
  ٨. تنفيذ الأعمال وتطبيق آليات المتابعة والمراقبة.
- ثانياً: آليات التقويم والمتابعة للخطة الاستراتيجية :

لا تنتهي عملية التخطيط الاستراتيجي بمجرد الموافقة على الخطة التنفيذية، بل من الضروري توفير آلية لمتابعة التأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً لما خطط له، وفي مجال الحديث عن المتابعة لابد من التمييز بين مفهوم المتابعة ومفهوم الرقابة التقليدية على العمل، فالمتابعة تعني ملاحظة وتحديد درجة النجاح والفشل في العمل خطوة بخطوة والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحددة ومن ثم العمل على تلافيها قبل حدوثها، في حين تركز الرقابة على تحليل النتائج النهائية؛ إذن الاختلاف بين المتابعة والرقابة هو اختلاف التوقيت كما أنه اختلاف في الهدف، فالمتابعة ترمي إلى الكشف عن الأخطاء قبل حدوثها والعمل على منعها بينما تهدف الرقابة إلى تحديد ما تم فعلاً من الأخطاء واتخاذ إجراءات تصحيحها.

-وللقيام بمتابعة الخطة الاستراتيجية والخطة التنفيذية النابعة منها يقوم رئيس وحدة ضمان الجودة والاعتماد بالكلية مع بداية العام الدراسي بتشكيل لجنة التقويم والمتابعة وتقوم اللجنة بعملها عقب اعتماد مجلس إدارة الكلية لتشكيلها.

لجنة التقويم والمتابعة:

يتم تشكيل لجنة التقويم والمتابعة ويتم اجتماعهم بصورة دورية خلال العام الدراسي.

#### أهداف اللجنة:

تهدف اللجنة إلى متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية والخطة التنفيذية النابعة منها وذلك

بعد تحديد نظام عملها.

#### مهام اللجنة:

- مراجعة الخطة نفسها: فقد تكون الخطة الموضوعية مبالغاً فيها أو أنها تجاهلت كثيراً من الأمور الحيوية أو أن هناك خطأ في التنبؤات والتقديرية.
- مراجعة التنفيذ: إذا تأكد المراجع من سلامة الخطأ يبدأ بمراجعة التنفيذ فقد يكون هناك سوء فهم من قبل العاملين حول الأهداف والغايات التي تسعى إليها الخطة.
- ملاحظة الظروف الخارجية: تكون الخطة سليمة ومحكمة وعملية للتنفيذ - وتمت طبقاً لما هو محدد - ففي هذه الحالة يكون الخطأ أو الانحراف ناتج عن ظروف خارجية طارئة ويلزم البحث في كيفية إتمام المعالجة.

Strategic Planning Unit

## آلية تشكيل وعمل اللجان:

- ١- تشكيل لجنة مؤقتة مختصة بتنفيذ كل نشاط تبعاً لطبيعة النشاط.
- ٢- تضم كل لجنة خبراء وممثلي أصحاب المصلحة المعنيين والإداريين المختصين.
- ٣- لجان للأشطة المتعلقة بالتعليم والبحث العلمي وقضايا المجتمع على أن تكون كل لجنة برئاسة الوكيل المختص وتقدم تقاريرهم لعميد الكلية.

## قياس مؤشرات الأداء الرئيسية للأنشطة خلال:

### أولاً: مرحلة تنفيذ النشاط

### ثانياً: دراسة أثر النشاط في تحقيق النتائج المرجوة

- ١- قياس مؤشرات الأداء الرئيسية في فترات زمنية منتظمة (ربع سنوي - سنوياً).
- ٢- تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية للنشاط في مقابل المستهدف حسب النتيجة (تحقيق المستهدف - أداء مُرضي - أداء ضعيف).
- ٣- حسب النتائج يمكن التغلب على أوجه القصور بسرعة وكفاءة من خلال تبني السياسات الملائمة من خلال قرارات العميد بالتعاون مع مجلس الكلية.

Strategic Planning Unit