



Quality Assurance Unit



المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة

(الخطة الإستراتيجية)



٢٠٢٣ - ٢٠٢٨ م



الخطة الإستراتيجية

المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة



٢٠٢٣ - ٢٠٢٨

لجنة إعداد الخطة الإستراتيجية للمعهد (٢٠٢٣ - ٢٠٢٨)

أولاً: فريق الإعداد والصياغة:

رئيساً	عميد المعهد	أ.د./ ماجد محمد محمود فهمي
عضواً	المدير التنفيذي لوحدة ضمان الجودة بالمعهد	د./ علي حسن علي شعلان
عضواً	القائم بأعمال وكيل المعهد لشئون التعليم والطلاب	د./ محمود عبد العزيز احمد الركابي
عضواً	مدير برنامج الهندسة المعمارية	أ.م.د./ منى صالح حسن الباشا
عضواً	مدير برنامج هندسة التشييد والبناء	د./ سحر عبد الفتاح محمد حسن
عضواً	قائم بتسيير أعمال قسم العلوم الأساسية	د./ عبد الفتاح احمد ابو هاشم محمد
عضواً	رئيس معيار التخطيط الإستراتيجي	د./ شيماء رجب جابر حامد

ثانياً: فريق العمل لمعيار التخطيط الإستراتيجي:

رئيساً	رئيس معيار التخطيط الإستراتيجي	د./ شيماء رجب جابر حامد
عضواً	المدير التنفيذي لوحدة ضمان الجودة بالمعهد	د./ علي حسن علي شعلان
عضواً	مدير برنامج الهندسة المعمارية	أ.م.د./ منى صالح حسن الباشا
عضواً	الأستاذ المساعد - قسم الهندسة المعمارية	أ.م.د./ هيثم السيد أحمد الشرنوبي
عضواً	مدرس - قسم العلوم الأساسية	د./ عماد محمد ابراهيم بيومي
عضواً	مدرس - قسم هندسة التشييد والبناء	د./ أيمن مجدي معوض الشابوري
عضواً	مدرس - قسم هندسة الحاسبات	د./ محمود جمال جمعة عبد الله
عضواً	مدرس - قسم الهندسة المعمارية	د./ دينا مجدي محمد فرج
عضواً	مدرس - قسم الهندسة المعمارية	د./ وئام أنور لطفي عبد الوهاب
عضواً	مدرس - قسم هندسة التشييد والبناء	د./ أمنية وجية درويش درويش
عضواً	مدرس مساعد - قسم هندسة التشييد والبناء	م.م./ علا حاتم محمد حسين
عضواً	مدرس مساعد - قسم الهندسة المعمارية	م.م./ ندى جابر السيد عليوة
عضواً	مدرس مساعد - قسم هندسة الحاسبات	م.م./ أسماء محمود علي عبد القوى
عضواً	أمين عام المعهد	أ. عادل عرفة محمد
عضواً	رئيس إدارة شئون الطلاب بالمعهد	أ. محمد نجيب عبد المنعم
عضواً	إدارة رعاية الشباب بالمعهد	أ. محمد سمير المنشاوي
المستوي الرابع - برنامج هندسة التشييد والبناء		عز الدين السيد أحمد عبد الرحمن
المستوي الرابع - برنامج هندسة التشييد والبناء		امنية حمدي ابراهيم بلال
المستوي الرابع - برنامج الهندسة المعمارية		محمد محمود محمد عطية حمزة
المستوي الرابع - برنامج هندسة الحاسبات		ياسين رمضان حسن رمضان

ثالثاً: فريق المراجعة الداخلية:

أ.د./ ماجد محمد محمود فهمي	عميد المعهد
د./ علي حسن علي شعلان	المدير التنفيذي لوحدة ضمان الجودة بالمعهد
أ.م.د./ منى صالح حسن الباشا	مدير برنامج الهندسة المعمارية
أ.م.د./ هيثم السيد أحمد الشرنوبي	الأستاذ المساعد - قسم الهندسة المعمارية
د./ عماد محمد ابراهيم بيومي	مدرس - قسم العلوم الأساسية
د./ أيمن مجدي معوض الشابورى	مدرس - قسم هندسة التشييد والبناء

رابعاً: فريق المراجعة الخارجية:

أ.د./ أحمد محمد أحمد نصر	أستاذ الهندسة المعمارية - كلية الهندسة - جامعة طنطا
أ.د./ حسن محمد كمال عبد السلام	أستاذ الهندسة المعمارية - كلية الهندسة - جامعة الإسكندرية
أ.د./ حسن الجمل	أستاذ الهندسة المعمارية - كلية الهندسة - جامعة الإسكندرية

قائمة المحتويات

المقدمة..... ٨

الفصل الأول

مقدمة عن نشأة المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة وتطوره وأهم موارده المادية والبشرية

٩نبذة عن نشأة المعهد..... (١/١)
٩نشأة وتأسيس المعهد..... (١/١/١)
٩بيانات المعهد..... (٢/١/١)
١٠البرامج التعليمية والدرجات العلمية..... (٢/١)
١٠الموارد المادية والبشرية بالمعهد..... (٣/١)
١٠الموارد المادية..... (١/٣/١)
١١الموارد البشرية..... (٢/٣/١)
١٢جودة وكفاءة العملية التعليمية..... (٤/١)
١٢السمات المميزة للمعهد..... (٥/١)
١٢تعليم الطلاب..... (١/٥/١)
١٣التطوير المستمر وضمان الجودة..... (٢/٥/١)
١٣دعم الأنشطة البحثية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة..... (٣/٥/١)

الفصل الثاني

الخطوات المنهجية لإعداد الخطة الاستراتيجية

١٤خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية..... (١/٢)
١٥المرجعيات الأساسية لإعداد الخطة الاستراتيجية..... (٢/٢)
١٥البعد القومي والخطط الاستراتيجية للدولة في مجال التعليم العالي..... (١/٢/٢)
١٥معايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد بالتعليم..... (٢/٢/٢)
١٥تقارير المراجعة الداخلية والتقييم بالمعهد..... (٣/٢/٢)
١٥الأطراف أصحاب المصلحة..... (٤/٢/٢)
١٥الأدوات والأساليب المنهجية المستخدمة في إعداد الخطة الاستراتيجية..... (٣/٢)
١٥أدوات جمع البيانات..... (١/٣/٢)
١٦أدوات التحليل المنهجية..... (٢/٣/٢)
١٦المنهجية المستخدمة لتحليل الوضع الراهن..... (٣/٣/٢)
١٨المنهجية المستخدمة لتحليل الفجوة..... (٤/٢)
١٩العناصر الأساسية للخطة الاستراتيجية..... (٥/٢)

الفصل الثالث

الخطة الاستراتيجية للمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة (٢٠٢٣ - ٢٠٢٨)

٢٠مقدمة عن تحليل الوضع الراهن..... (١/٣)
٢٠تحليل البيئة الداخلية..... (٢/٣)
٢٨تقييم العوامل الاستراتيجية الداخلية وإعداد المصفوفة الخاصة بها..... (٣/٣)
٣١تحليل البيئة الخارجية..... (٤/٣)

٣٧تقييم العوامل الاستراتيجية الخارجية وإعداد المصفوفة الخاصة بها.
٤٠مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية.
٤١تحليل الفجوة بين الوضع الراهن والمأمول.
٤٤علاج الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المأمول بالمستقبل.
٤٤ (١/٨/٣) فجوة المعرفة.
٤٤ (٢/٨/٣) فجوة المعايير.
٤٤ (٣/٨/٣) فجوة مستوى الجودة.
٤٥ (٤/٨/٣) فجوة الاتصالات.
٤٥ (٥/٨/٣) فجوة الخدمات المتوقعة.

الفصل الرابع

الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالخطة الاستراتيجية

٤٧ (١/٤) الاتجاهات المستقبلية.
٤٧ (٢/٤) رؤية ورسالة المعهد.
٤٩ (٣/٤) قيم المعهد.

الفصل الخامس

الغايات والأهداف الاستراتيجية بالخطة الاستراتيجية

٥١ (١/٥) مساقات تحديد الغايات الاستراتيجية.
٥١ (٢/٥) تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية.
٥٢ (٣/٥) متابعة تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية.

الفصل السادس

الخطة التنفيذية لتحقيق الخطة الاستراتيجية

٥٧ (١/٦) الخطة التنفيذية.
٦٣ (٢/٦) الجدول الزمني للخطة التنفيذية.

الفصل السابع

آليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومراقبتها والسياسات المرشدة لعمليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية

٧٠ (١/٧) آليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
٧٠ (٢/٧) آليات المراقبة والمتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية.
٧١ (٣/٧) السياسات المرشدة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
٧١ (١/٣/٧) السياسات العامة للمعهد.
٧٢ (٢/٣/٧) السياسات الخاصة للمعهد.

المقدمة

يُعد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات أحد العوامل المهمة في نجاح المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المختلفة داخل كافة وحداتها، بصورة تتناسب مع الأهداف والخطط الزمنية والإمكانيات الحالية والمستقبلية، ولذا أصبح علم الإدارة الاستراتيجية والدراية به على جانب كبير من الأهمية في المؤسسات المعاصرة أياً كان مجال نشاطها، وبخاصة تلك التي تتعامل مع جهات داخلية وخارجية متعددة، ويكون منتجها موارد بشرية مؤهلة تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة مثل مؤسسات التعليم العالي بمختلف أشكالها. وبشكل عام فإن الغايات الخاصة بالخطوة الاستراتيجية، التي تتحدد على أساسها الأهداف الاستراتيجية المكونة للمهام والأنشطة، تمثل انعكاساً لرؤية المؤسسة ورسالتها، ويتم تحديد هذه الغايات بعد عمل التحليل الرباعي البيئي (SWOT Analysis) لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق تحددت المنهجية الذي اتبعها المعهد في إعداد الخطة الاستراتيجية للسنوات الخمس القادمة.

تسعى إدارة المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة إلى وضع الخطة الاستراتيجية الأولى للمعهد ٢٠٢٣ - ٢٠٢٨، نظراً للكثير من المتغيرات التي طرأت على الساحة التعليمية سواء على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي، تلك التي تؤثر في العملية التعليمية على مستوى الدولة ككل، وبخاصة في مؤسسات التعليم العالي، ولعل أهم هذه المتغيرات هي: تغير سياسة الدولة وتطوير نظام التعليم قبل الجامعي، وما ينعكس ذلك من معارف ومهارات على الطلاب عند التحاقهم بمرحلة التعليم الجامعي، وما يتطلبه ذلك من تطوير منظومة التعليم والتعلم بالمرحلة الجامعية. وتوسع الدولة في إنشاء عديد من مؤسسات التعليم الجامعي - جامعات خاصة وأهلية ومعاهد عليا - ومن ثم زيادة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي يستدعي تغيير الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسات التعليمية القائمة. وتطور منظومة ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، والتحول من الاعتماد المؤسسي إلى اعتماد البرامج الدراسية بتلك المؤسسات. وكذلك التغيرات الكبيرة التي يشهدها سوق العمل نتيجة للتطور الكبير والتحول الرقمي في ظل ثورة المعلومات وارتفاع مستوى العولمة، الأمر الذي يتطلب تطوير محتويات المقررات، والمناهج الدراسية لإعداد خريج قادر على التكيف ومواكبة هذه التغيرات السريعة والمستمرة.

تتكون الخطة الاستراتيجية، للمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة ٢٠٢٣ - ٢٠٢٨ من سبعة أجزاء. تناول الجزء الأول مقدمة عن نشأة المعهد وتطوره وأهم موارده المادية والبشرية، وذلك من خلال عرض نبذة عن نشأة المعهد، والبرامج التعليمية والدرجات العلمية، والموارد المادية والبشرية بالمعهد، وجودة وكفاءة العملية التعليمية، والسمات المميزة للمعهد سواء فيما يتعلق بالطلاب، والتطوير المستمر وضمان الجودة، ودعم الأنشطة البحثية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. واختص الجزء الثاني بالخطوات المنهجية لإعداد الخطة الاستراتيجية، وذلك من خلال تناول كل من: خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية، والمرجعيات الأساسية لإعداد الخطة الاستراتيجية، سواء فيما يتعلق بالبعد القومي والخطط الاستراتيجية للدولة في مجال التعليم العالي، ومعايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد بالتعليم، وتقارير المراجعة الداخلية والتقييم بالمعهد، والأطراف أصحاب المصلحة، والأدوات والأساليب المنهجية المستخدمة في إعداد الخطة الاستراتيجية، سواء أدوات جمع البيانات، أو أدوات التحليل المنهجية، والمنهجية المستخدمة لتحليل الوضع الراهن، والمنهجية المستخدمة لتحليل الفجوة، وأخيراً العناصر الأساسية للخطة الاستراتيجية.

وتناول الجزء الثالث الخطة الاستراتيجية للمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة، وذلك من خلال تناول تحليل الوضع الراهن، وتحليل البيئة الداخلية باستخدام أسلوب (SWOT Analysis)، وتقييم العوامل الاستراتيجية الداخلية وإعداد المصفوفة الخاصة بها (IFE Matrix)، ثم تحليل البيئة الخارجية بنفس الأسلوب الخاص بالبيئة الداخلية، ثم مصفوفة العوامل الداخلية والخارجية، وتحليل الفجوة بين الوضع الراهن والمأمول بالمستقبل، وأخيراً علاج تلك الفجوات باستخدام منهجية التوقعات (ServQual)، تلك التي تمثلت في خمس فجوات هي: المعرفة، المعايير، إنجاز الخدمات، الاتصالات، الخدمات المتوقعة. وتعرض الجزء الرابع إلى الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالخطة الاستراتيجية للمعهد، من خلال تناول كل من: الاتجاهات المستقبلية، ورؤية المعهد ورسالته، وأخيراً قيم المعهد.

وقد تناول الجزء الخامس الغايات والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالخطة الاستراتيجية، من خلال تناول كل من مساقات تحديد الغايات الاستراتيجية، وتحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية، ومتابعة تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية. وتصدى الجزء السادس إلى الخطة التنفيذية اللازمة لتحقيق الخطة الاستراتيجية بالمعهد، من حيث التمويل، والفترات الزمنية، والجهات المسؤولة عن التنفيذ، ومتابعة تقييم الأداء. وتناول الجزء السابع آليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومراقبتها والسياسات المرشدة لتنفيذها، من خلال تناول كل من آليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وآليات المراقبة والمتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية، والسياسات المرشدة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، سواء السياسات العامة أو السياسات الخاصة بكل غاية من الغايات الأربع التي تنطوي عليها الخطة الاستراتيجية.

لقد شارك في إعداد هذه الخطة فريق كبير مكون من: عميد المعهد، ومجموعة من أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة المعاونة، وبعض من رؤساء الإدارات بالمعهد. كما قام بمراجعتها على المستوى الداخلي عميد المعهد وبعض من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة العلمية بعمليات التخطيط وعلم الإدارة، بينما قام بمراجعتها على المستوى الخارجي فريق من الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة الأكاديمية والإدارية والتنظيمية.

أملين من الله أن تحقق هذه الخطة أهدافها، وتسهم في عمليات التطوير والتحديث بالمعهد، وتزيد من قدرته التنافسية، وبما يتماشى مع المعايير الأكاديمية للهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

عميد المعهد

المدير التنفيذي لوحدة ضمان الجودة

أ.د. / ماجد محمد محمود فهمي

د/ علي حسن علي شعلان

الفصل الأول

مقدمة عن نشأة المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا وتطوره وأهم موارده المادية والبشرية

(١/١) نبذة عن نشأة المعهد

(١/١/١) نشأة وتأسيس المعهد:

أنشئ المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة التابع لجمعية الحاسبات والعلوم الحديثة عام ٢٠٠٥، بالقرار الوزاري الصادر من وزارة التعليم العالي رقم (٢٤٣٧) بتاريخ ٢٠٠٥/٠٣/٠٥. وذلك بناءً على موافقة لجنة قطاع المعاهد الهندسية بجلسته المنعقدة في (٢٤٣٧) والمعتمدة من وزير التعليم العالي في (٢٠٠٧/٠٩/٠٦). وذلك بالمقر الكائن به (ك٤٧) طريق الإسكندرية - القاهرة الصحراوي بعد بوابة الرسوم ٦ك من طريق الإسكندرية. وقد نصت اللائحة الدراسية الأولى بنظام الساعات المعتمدة على وجود ثلاث أقسام رئيسية يتم من خلالها تقديم برامج دراسية بالمعهد وهي:-

١- برنامج الهندسة المعمارية

٢- برنامج هندسة التشييد والبناء

٣- برنامج هندسة الحاسبات

بدأت الدراسة بالمعهد في العام الجامعي (٢٠٠٨/٢٠٠٧)، وذلك وفقاً لللائحة الدراسية بنظام الفصول الدراسية منذ بداية نشأة المعهد في التخصصات الثلاثة المشار إليها حتى نهاية العام الجامعي (٢٠١٠/٢٠٠٩)، تم تطوير اللائحة الدراسية به من خلال تطبيق نظام الساعات المعتمدة (**Credit Hours System**)، وقد تم اعتماد هذه اللائحة بالقرار الوزاري رقم (٢٤٢١) بتاريخ (٢٠١٠/٠٨/٢٣)، وتم تطبيق الدراسة بنظام الساعات المعتمدة على الطلاب في العام الجامعي (٢٠١١/٢٠١٠).

تم تبني البرامج العلمية بالمعهد للمعايير الأكاديمية القومية المرجعية **NARS2018**، والتي تم اعتمادها من خلال مجالس إدارة البرامج والمجلس الأكاديمي للمعهد رقم (١) بتاريخ (٢٠٢٣/٠٩/٣٠) مما أدى إلى تطوير اللائحة إلى نسختها الحالية وتم اعتماد هيكل البرامج وفقاً لللائحة المعهد المعتمدة بالقرار الوزاري رقم (٤٥٦٥) بتاريخ (٢٠٢٢/١١/٠٦)، وتم تطبيق الدراسة طبقاً للإطار المرجعي ٢٠٢٠ على الطلاب في العام الجامعي (٢٠٢٣/٢٠٢٢).

يخضع المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة لأحكام القانون رقم (٥٢) لسنة ١٩٧٠ واللائحة الصادرة بالقرار ١٠٨٨ لسنة ١٩٨٧، ولأي قوانين أخرى تصدر في شأن تنظيم المعاهد العليا الخاصة وقانون تنظيم الجامعات المصرية رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٥ وتعديلاته فيما لم يرد فيه نص في القوانين السابقة الخاصة بالمعاهد الخاصة العليا.

(٢/١/١) بيانات المعهد:

<p>١. اسم المؤسسة: المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة</p> <ul style="list-style-type: none">• نوع المؤسسة : معهد عالي• نوع المعهد : خاص <p>٢. عنوان المؤسسة: ك٤٧ طريق الإسكندرية - القاهرة الصحراوي بعد بوابة الرسوم ٦ك من طريق الإسكندرية</p> <ul style="list-style-type: none">• تاريخ التأسيس : ٢٠٠٥/٠٣/٠٥• القرار الوزاري رقم ٢٤٣٧• تاريخ بدء الدراسة : ٢٠٠٧ / ٠٩ / ٠٦• مدة الدراسة : خمس سنوات <p>٣. القيادة الأكاديمية: عميد المعهد: أ.د/ ماجد محمد محمود فهمي</p>

(٢/١) البرامج التعليمية والدرجات العلمية:

- يمنح المعهد درجة (بكالوريوس الهندسة) والمعادلة للدرجة العلمية التي تمنحها كليات الهندسة بالجامعات الحكومية المصرية من خلال عدد (٣) برامج منفصلة.
- تخرج من المعهد عدد (١٢) من الدفعات، كان أولها في العام الدراسي (٢٠١١/٢٠١٢).
- مقيد بالمعهد وفق إحصائيات العام الدراسي (٢٠٢٢ / ٢٠٢٣) عدد (١٤٢٠) من الطلاب في مختلف البرامج كما هو مبين في (جدول ١-١).
- عدد الخريجين في الخمس سنوات الأخيرة (٢٠١٨ - ٢٠٢٢) كما هو مبين في (جدول ٢-١).

(جدول ١-١) إحصائية عدد الطلاب في المقيدين بالمعهد للعام الدراسي (٢٠٢٢ - ٢٠٢٣)

البرنامج	الهندسة المعمارية	هندسة التشييد و البناء	هندسة الحاسبات	الإجمالي
العدد	٢٩٩	٦١٥	٥٠٦	١٤٢٠

(جدول ٢-١) عدد الخريجين من المعهد خلال الخمس سنوات الأخيرة (٢٠١٨ - ٢٠٢٢)

العام الدراسي	٢٠١٧/٢٠١٨	٢٠١٨/٢٠١٩	٢٠١٩/٢٠٢٠	٢٠٢٠/٢٠٢١	٢٠٢١/٢٠٢٢	الإجمالي
العدد	٣٧١	٣٠٢	٢٩٨	٢٨٩	٢٩٠	١٥٥٠

(٣/١) الموارد المادية والبشرية بالمعهد:

(١/٣/١) الموارد المادية:

تتناسب مساحة المباني مع احتياجات البرامج ومزاولة الأنشطة المختلفة من حيث التصميم والمساحة حيث تمثل مساحة المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا ٢٦١٥٠ م^٢. تم تحديد السعة الطلابية لمختلف قاعات التدريس طبقاً للمعايير القياسية الخاصة بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بحيث يشغل كل طالب مساحة ١,٧٥ م^٢ من مساحة قاعة التدريس مع وضع خطة محكمة للجداول لاستيعاب الطلاب وموضحاً في (جدول ٣-١) ملائمة عدد الطلاب مع مساحات قاعات التدريس طبقاً **Norms Planning Guideline**.

(جدول ٣-١) بيان بالمساحات والتجهيزات للمباني ومرافق المعهد

البيان	إجمالي المساحة (م ^٢)	م ^٢ /طالب	المعايير القياسية (م ^٢)
إجمالي مساحة المعهد	٢٦١٥٠	١٨,٤	١٠
قاعات المحاضرات	١٨٦٤	١,٥٠	١,٧٥
قاعات التمرين	١١٠٤	٢,٢٣	٢
صالات الرسم	٢٥٠٢	١٢,١٩	٤
معامل الأقسام العملية	٦٦٥	٢,١٥	٦
معامل الحاسب الالى	٢٦٣	٠,٨٥	٢
الورش الفنية	٩٥٥	٤,٣٤	٢

المساحة المخصصة لكل بند من البنود السابقة تم حسابها كالتالي:

- قاعات المحاضرات = (المساحة بالبيان × فترات دراسية لكل يوم) / إجمالي عدد الطلاب.
- قاعات التدريس والورش = (المساحة بالبيان × فترات دراسية لكل يوم) / ٤٠٪ من إجمالي الطلاب.
- المعامل = (المساحة بالبيان × ٤ فترات دراسية لكل يوم) / إجمالي عدد الطلاب.
- صالات الرسم = (المساحة بالبيان × ٤ فترات دراسية لكل يوم) / إجمالي عدد الطلاب (صفر + عمارة + مدني).

(٢/٣/١) الموارد البشرية:

- عدد أعضاء هيئة التدريس: إجمالي 39، منهم 37 على رأس العمل، 7 منتدب جزئياً، - معار، 2 أجازة، - مهمة علمية، نسبة المعارين لإجمالي أعضاء هيئة التدريس: صفر %، نسبة الإجازات الخاصة لإجمالي أعضاء هيئة التدريس: صفر %.
- عدد أعضاء الهيئة المعاونة: إجمالي 42، منهم 38 على رأس العمل، 1 أجازة خاصة، 3 بعثة، نسبة الإجازات الخاصة لإجمالي الهيئة المعاونة: 2.40 %.
- توزيع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وفقاً للدرجة العلمية في (جدول ٤-١) بينما يوضح (جدول ٥-١) توزيع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وفقاً للبرامج و نسبتهم للعدد الطلاب. يوضح (جدول ٦-١) بيان بأعداد الإداريين والعمال وأفراد الأمن و(جدول ٧-١) يوضح أعداد أخصائيين معامل الحاسب الآلي والعيادة الطبية والمكتبة.

(جدول ٤-١) بيان توزيع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وفقاً للدرجة العلمية

الهيئة المعاونة			أعضاء هيئة التدريس									العدد	النسبة
			مدرس			أستاذ مساعد			أستاذ				
معيّن	منتدب كلي	منتدب جزئي	المجموع	معيّن	منتدب كلي	منتدب جزئي	معيّن	منتدب كلي	منتدب جزئي	معيّن	منتدب كلي	منتدب جزئي	
-	2	40	39	4	-	28	-	-	3	3	-	1	
-	4.8%	95.2%	100%	10%	-	71.8%	-	-	7.7%	7.7%	-	2.6%	

(جدول ٥-١) بيان توزيع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وفقاً للبرامج و نسبتهم للعدد الطلاب

نسبة الهيئة المعاونة للطلاب	نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب	عدد الطلاب	عدد الهيئة المعاونة		عدد أعضاء هيئة التدريس		البرنامج (المرحلة الجامعية الأولى)	
			منتدب	معيّن	منتدب	معيّن		
1:31	1:47	615	0	20	1	12	١	هندسة التشييد والبناء
1.21	1:26	299	0	14	0.50	11	٢	الهندسة المعمارية
1:63	1:42	506	0	8	2	10	٣	هندسة الحاسبات

(جدول ٦-١) بيان بأعداد الإداريين والعمال والأمن

الإجمالي العام	الأمن والحراسة	الخدمات المعاونة				الإداريون			البيان /النوع
		الإجمالي	أخرى	سائقون	نظافة	الإجمالي	مؤهل متوسط وفوق المتوسط	مؤهل عالي	
٤٥	١٦	١٧	-	٣	١٤	١٢	٢	١٠	ذكور
٩	--	٢	-	-	٢	٧	١	٦	إناث
٥٤	١٦	١٩	-	٣	١٦	١٩	٣	١٦	الإجمالي

(جدول ٧-١) بيان بأعداد أخصائيين معامل الحاسب الآلي والعيادة الطبية والمكتبة

الإجمالي العام	أمناء المكتبة			العيادة الطبية			أخصائيين معامل الحاسب الآلي			البيان /النوع
	الإجمالي	مؤهل متوسط وفوق المتوسط	مؤهل عالي	الإجمالي	مؤهل متوسط وفوق المتوسط	مؤهل عالي	الإجمالي	مؤهل متوسط وفوق المتوسط	مؤهل عالي	
٣	-	-	-	١	-	١	٢	١	١	ذكور
٤	٣	-	٣	١	١	-	-	-	-	إناث
٧	٣	-	٣	٢	١	١	٢	١	١	الإجمالي

(٤/١) جودة وكفاءة العملية التعليمية:

- تطوير اللائحة الدراسية بما يتماشى مع المعايير الأكاديمية القومية المرجعية NARS2018 التابع لوزارة التعليم العالي، وصدر بها القرار الوزاري رقم (٤٥٦٥) بتاريخ (٢٠٢٢/١١/٠٦)، والتزامها بكافة المعايير القياسية للجودة بالعملية التعليمية.
- توفير دليل الطلاب الذي يوضح كافة الجوانب الخاصة باللائحة الدراسية الجديدة بنظام الساعات المعتمدة، وكافة المعلومات الذي يحتاجها الطلاب فيما يتعلق بنظام الدراسة واختياره للمقررات،...إلخ، ويتم توزيعه مجاناً لكافة الطلاب في بداية التحاقهم بالمعهد.
- الحصول على المعادلة بصورة مستمرة من المجلس الأعلى للجامعات.
- تحقق المعايير الأكاديمية في مواصفات خريج المعهد.
- تحديد جدول زمني لتقييم الطلاب بصورة مستمرة بهدف الارتفاع بالمستوى العلمي للطلاب.
- يوجد عديد من المراجع العلمية الحديثة بالمكتبة التي تتعلق مباشرة بتخصصات الطلاب.
- تطوير وتحديث الأجهزة المستخدمة بالمعامل لإجراء التجارب العملية بصورة مستمرة وكذلك أجهزة الكمبيوتر في معامل الحاسب الألي.
- التزام كافة القائمين بالتدريس سواء من قبل أعضاء هيئة التدريس أو أعضاء الهيئة المعاونة بمعايير الأداء في العملية التعليمية.
- توافق التخصصات الدقيقة لأعضاء هيئة التدريس مع المناهج والمقررات التي يقومون بتدريسها ونفس الأمر بالنسبة لأعضاء الهيئة المعاونة.
- التزام أعضاء هيئة التدريس بتدريس الموجود بالتوصيف الخاص بالمقررات في اللائحة الدراسية المعتمدة.
- تكامل المادة العلمية بين القائمين بالتدريس لنفس المقرر في قاعات المحاضرات والسكشن أو المعامل.
- توافر خدمات الإنترنت بكل مباني المعهد وبسرعة مناسبة.
- توافر كافة الخدمات المناسبة للعملية التعليمية، وبخاصة فيما يتعلق بخدمات الطباعة والتصوير للطلاب.
- تصحيح الامتحانات عن طريق نموذج إجابة مُعتمد، ويُسمح للطلاب بتقديم التماسات على النتيجة خلال أسبوع من إعلان النتيجة، ويتم فحص تلك الالتماسات بصورة جدية ودقيقة مراعاة لحقوق الطلاب والشفافية.
- توفير المادة العلمية والتدريبات المختلفة للطلاب على الموقع الإلكتروني الخاص بالمعهد.
- يتم الرد على استفسارات الطلاب واستلام التقارير والتكليفات من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بالمعهد.
- تخصيص أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة لساعات مكتبية محددة ومعلنة للرد على أسئلة واستفسارات الطلاب والتعرف على المشكلات التي تواجههم وعلاجها.

(٥/١) السمات المميزة للمعهد:

(١/٥/١) تعليم الطلاب:

- الارتقاء بالعملية التعليمية بصورة مستمرة، ويتم ذلك من خلال اجتماع مجلس إدارة البرنامج لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، وإنعقاد المجلس الأكاديمي برئاسة عميد المعهد مع مديرين البرامج بهدف الوقوف على آخر المستجدات والمتابعة المستمرة لمستوى الأداء في العملية التعليمية، والتنسيق والتنظيم والمتابعة لأعمال التعليم وشئون الطلاب ودعم الأنشطة الطلابية بكافة جوانبها.
- تطوير اللائحة الدراسية طبقاً للإطار المرجعي المُعد من قبل لجنة القطاع الهندسي، وقد تم اعتمادها بالقرار الوزاري القرار الوزاري رقم (٤٥٦٥) بتاريخ (٢٠٢٢/١١/٠٦)، وتم تطبيقها فعلياً على الطلاب الجدد في العام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٢.

- يقوم المعهد بدور فعال في تقديم كافة الخدمات للطلاب المنتسبين له من خلال توفير بعض وسائل المواصلات وتذليل الحصول على السكن من خلال بعض الأفراد المعايشين للمنطقة.
- تقديم المعهد لعدد من الدورات التدريبية داخل المعهد وبصورة منتظمة من قبل عدد من الأفراد المتخصصين في المجالات والأنشطة التي تتعلق بسوق العمل ذات الصلة بتخصصات الطلاب، وذلك لتنمية القدرات والمهارات الذهنية للطلاب والاحتكاك بالمجالات التطبيقية، هذا فضلاً عن حصول الطلاب لشهادات بهذه الدورات ويتم ذلك كله بصورة مجانية.
- إتاحة التدريب الخارجي لبعض الطلاب المتميزين، ويتم اختيار الطلاب وفقاً للتقديرات وإعطاء أولوية للطلاب المتميزين دراسياً، وكذلك للذين في السنوات الدراسية المتقدمة.

(٢/٥/١) التطوير المستمر وضمان الجودة:

- للمعهد نظاماً داخلياً لإدارة الجودة يتمثل في وحدة ضمان الجودة؛ تم إعادة هيكلتها عام ٢٣٠٢٠م. وتقوم هذه الوحدة بإجراء تقييم مستمر للقدرة المؤسسية للكلية وفعاليتها التعليمية. ويهدف نظام الجودة بالمعهد إلى تحديد مجالات القوة والعمل على تعزيزها وتنميتها وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين ووضع الخطط اللازمة لذلك.
- لوحدة ضمان الجودة عدد من اللجان الدائمة مثل اللجان الفنية للوحدة واللجان التنفيذية بالبرامج المختلفة؛ كما يقوم المعهد بتكليف مجموعة من الكوادر البشرية المتباينة في الخبرات من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب والإداريين للمشاركة في أعمال الجودة. ومثال على ذلك فقد تم تشكيل لجان خاصة بكل معيار من معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. لكل لجنة رئيس وعدد من الأعضاء يمثلون أعضاء هيئة التدريس بكل قسم أو برنامج وتستعين كل لجنة بعدد من الهيئة المعاونة والإداريين والطلاب للمساهمة في إتمام العمل الخاص بكل معيار وتفعيل ممارسته؛ ومنها لجنة معيار إدارة الجودة والتطوير.
- ميكنة العمل بجميع إدارات المعهد.
- تطوير وحدة ضمان الجودة بصورة مستمرة وإجراء تقييم فصلي للعملية التعليمية من قبل الطلاب والاسترشاد به في إعداد الجداول الدراسية وتوزيع المقررات بين القائمين بالتدريس.
- تذليل كافة الصعوبات التي تواجه الطلاب في العمليات الإدارية مع شئون الطلاب، وتوفير كافة الخدمات اللازمة لهم من تصوير وطباعة وخلافة.
- التطوير المستمر للموقع الإلكتروني للمعهد بما يحقق الهدف من رفع الكفاءة بالعملية التعليمية.

(٣/٥/١) دعم الأنشطة البحثية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة:

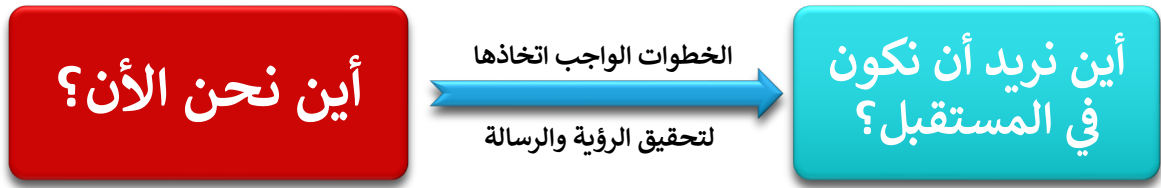
- تشجيع أعضاء الهيئة المعاونة لإتمام رسائل الماجستير والدكتوراه وإتاحة التفرغ لهم في أيام المحاضرات، والمساهمة في تكلفة المصروفات الخاصة بالتسجيل للمقررات والحصول على الدرجة العلمية.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة على المشاركة في المؤتمرات العلمية التي تتعلق بتخصصاتهم وتقديم الدعم المعنوي والمادي لهم.

الفصل الثاني

الخطوات المنهجية لإعداد الخطة الاستراتيجية

(١/٢) خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية:

تمثل الخطة الاستراتيجية خريطة الطريق التي تقود المعهد إلى تحقيق ما يطمح في الوصول إليه، وبما يحقق رؤيته المستقبلية وأهدافه العامة انطلاقاً من وضعه الحالي، ويتم ذلك خلال الاستغلال الأمثل لنقاط القوة والفرص المتاحة من جهة، والتغلب على نقاط الضعف والتهديدات من جهة أخرى، هذا فضلاً عن التأكد من أن المعهد يسير في الاتجاه الصحيح، كما هو موضح في (شكل ١-٢).



(شكل ١-٢) خريطة الطريق للخطة الاستراتيجية

في ضوء الخبرات المتراكمة للمعهد بالعمل الأكاديمي، وما اكتسبه المعهد من معارف عن الممارسات الجيدة لعملية التعليم والتعلم، حرصت إدارة المعهد على أن يتم إعداد هذه الخطة بدرجة من الحرفية والجودة إلى جانب الشمولية والتكامل حتى تخرج محققة للطموحات والأهداف المرغوبة منها، والقيام بأدوار أكثر عمقاً وتأثيراً في خدمة العملية التعليمية والمجتمع على مختلف الأصعدة، مع العمل على تأكيد تحقيق هويتها المتعددة الأوجه وتأكيد حضورها المتميز، ويعتمد المعهد على مجموعة من الخطوات التي تمثل في مجملها منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية خلال الفترة (٢٠٢٣ - ٢٠٢٨)، وتتمثل تلك الخطوات فيما يلي:

- تكوين فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعهد.
- الإعداد لأعمال التخطيط الاستراتيجي وتحديد المنهجية والأدوات.
- تحليل مضمون اللوائح والوثائق والدراسات المتصلة بمنظومة العمل بالمعهد.
- تحديد المرجعيات الأساسية للخطة الاستراتيجية.
- عقد الندوات وورش العمل والعصف الذهني مع منتسبي المعهد والأطراف الخارجية ذات الصلة.
- دراسة وتقييم الوضع الراهن عن طريق عمل المسح البيئي للمعهد.
- تحليل نتائج المسح البيئي للمعهد.
- مراجعة رؤية ورسالة المعهد، بما يضمن التوافق مع المستجدات الحديثة والرغبة في الجودة والتطوير.
- تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للمعهد وبما يحقق رؤية ورسالة المعهد وأهدافه العامة، من خلال الاجتماعات التي تتم بين لجنة التخطيط الاستراتيجي وإدارة المعهد.
- تحديد الأنشطة الاستراتيجية بالمعهد.
- عرض الأهداف والأنشطة الاستراتيجية على الأطراف الداخلية بالمعهد (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين والطلاب).
- عرض الأهداف والأنشطة الاستراتيجية على المستفيدين الخارجيين ومؤسسات المجتمع المدني.
- وضع آليات تنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية.
- وضع الصياغة النهائية للخطة، شاملة آليات التنفيذ وآليات المراقبة والمتابعة والتقييم.
- عرض الخطة على مجلس المعهد، ثم مجلس الإدارة بالمعهد واعتمادها.
- الإعلان عن الخطة وتعميمها لكافة الطراف المعنية.

(٢/٢) المرجعيات الأساسية لإعداد الخطة الاستراتيجية بالمعهد:

اعتمد إعداد الخطة الاستراتيجية بالمعهد على عديد من المرجعيات لعل أهمها:

(١/٢/٢) البعد القومي والخطط الاستراتيجية للدولة في مجال التعليم العالي:

حيث أنه في يونيو ٢٠٠٩ أعلنت وزارة التعليم العالي عن الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي، تلك التي تعتمد على مرجعية احتياجات سوق العمل. وتبنت الخطة الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي مجموعة من الأهداف تشتمل على تلبية الطلب على التعليم العالي كماً وكيفاً وضمان الجودة بالعملية التعليمية، وتحقيق الاستفادة القصوى من تقنية الاتصالات والمعلومات، والبحث العلمي الهادف لخدمة المجتمع، هذا فضلاً عن التنمية المستمرة لقدرات الهيئات الأكاديمية والقيادات وتكامل تأهيل طلاب التعليم العالي علمياً وثقافياً واجتماعياً في ظل نظم ولوائح علمية متطورة.

(٢/٢/٢) معايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد بالتعليم:

حيث حددت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد عدداً من المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على مؤسسات التعليم العالي والمعتمدة في أغسطس ٢٠٠٩، وقد اشتملت على ١٦ معياراً منها ٨ من المعايير مرتبطة بالقدرة المؤسسية، 8 معايير مرتبطة بالفاعلية التعليمية. كما صدر دليل الهيئة الإصدار الثاني محتويًا على أربعة عشر معياراً. كما صدر دليل الهيئة الإصدار الثالث يوليه ٢٠١٥، محتويًا على اثني عشر معياراً، وأخيراً صدر دليل الهيئة الثالث أيضاً والأخير في يوليه ٢٠٢٢، محتويًا على سبعة معايير، وتم الاعتماد على إصدار ٢٠١٥ في إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية بالمعهد.

(٣/٢/٢) تقارير المراجعة الداخلية والتقييم بالمعهد:

حيث وضع المعهد عدداً من المعايير يتم التقييم على أساسها للمقررات والتدريس بكل فصل دراسي، ويتم الاسترشاد به في وضع الجداول الدراسية والقائمين بالتدريس، هذا فضلاً عن التقييم السنوي الذي يتم من قبل لجنة قطاع المعاهد الهندسية التابع لوزارة التعليم العالي، وهو يمثل أحد المصادر المهمة الذي يتم الاسترشاد به في وضع الخطة الاستراتيجية، إذ أنه يشتمل على عديد من نقاط القوة والضعف تماشياً مع معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

(٤/٢/٢) الأطراف أصحاب المصلحة:

حيث يُعد تحديد الأطراف أصحاب المصلحة والمستفيدين من العوامل المهمة لضمان فاعلية الخطة الاستراتيجية، إذ أن تلبية احتياجات وتوقعات تلك الأطراف من أولى الضمانات التي توضح مدى واقعية الخطة المقترحة. وينقسم أصحاب المصلحة والمستفيدين من المعهد إلى قسمين رئيسيين هما:

- المستفيدون على المستوى الداخلي ويتمثلون في منتسبي المعهد وهم: أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، والطلاب، والعاملون بالمعهد.
- المستفيدون على المستوى الخارجي ويتمثلون في: الوحدات الإنتاجية والخدمية، والمؤسسات العامة والخاصة بسوق العمل، ونقابة المهندسين، والخريجين وأولياء الأمور.

(٣/٢) الأدوات والأساليب والمنهجية المستخدمة في إعداد الخطة الاستراتيجية:

اعتمد إعداد الخطة الاستراتيجية بالمعهد على مجموعة من الأدوات، التي تم تقسيمها إلى قسمين هما: أدوات جمع البيانات، وأدوات تحليل البيانات.

(١/٣/٢) أدوات جمع البيانات:

بجانب التقارير والدراسات التي تم إجرائها بالمعهد لتقييم الوضع الراهن به، سواء من خلال الدراسة الذاتية للمعهد، أو تقارير التقييم المعدة من قبل لجنة قطاع المعاهد الهندسية، والتقارير الخاصة بعمليات التقييم التي تتم بالمعهد خلال كل فصل دراسي، ونتائج الاستبيانات التي تتم بصورة منتظمة، فقد تم تجميع البيانات التي ليس لها دراسات أو مصادر، أو تحتاج للتحديث من خلال مجموعة من أدوات جمع البيانات كما يلي: -

- ورش العمل والحلقات النقاشية لفريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع مختلف الأطراف من هم في مجتمع المعهد أو المجتمع المدني من الجمعيات والمنظمات غير الحكومية.

- جلسات العصف الذهني لإدارة المعهد، وأعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة المعاونة، والعاملين، والطلاب والأطراف الخارجية ذات الصلة بالمعهد.
- الاستبيانات الموجهة للمستفيدين الداخليين والخارجيين بالمعهد.
- المقابلات الشخصية لإدارة المعهد مع ممثلي الوحدات الإنتاجية والخدمية بأشكالها المختلفة.
- الملاحظات الموضوعية في مجال العمل.

(٢/٣/٢) أدوات التحليل والمنهجية:

- تعتمد دراسات الخطة الاستراتيجية على مجموعة من الأدوات والمناهج التحليلية لعل أهمها ما يلي:
- منهجية التحليل الرباعي البيئي (SWOT) لتحليل الوضع الراهن بشقيه الداخلي والخارجي بالمعهد.
 - مصفوفة العوامل الداخلية ومصفوفة العوامل الخارجية لتحديد الوضع الاستراتيجي الحالي بالمعهد.
 - منهج الإدراكات/ التوقعات (ServQal) لتحليل الفجوة.

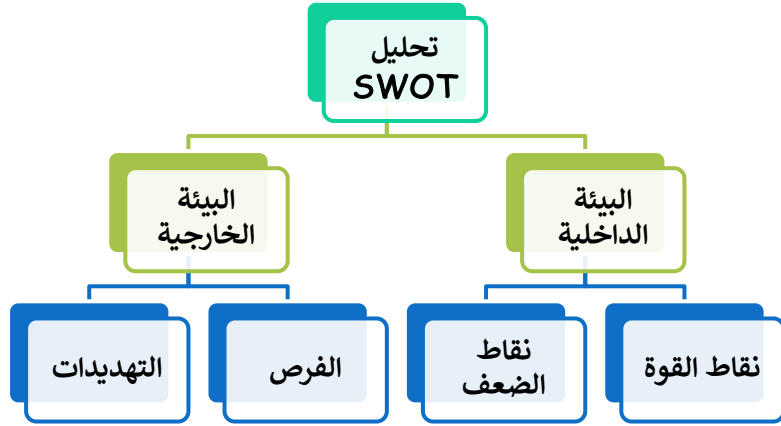
(٣/٣/٢) المنهجية المستخدمة لتحليل الوضع الراهن:

يُعد التحليل الرباعي البيئي (SWOT) من الأدوات المهمة التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتحديد اتجاهاتها واستراتيجيات المستقبل الذي يمكن تمثيله بالمربعات الأربعة وهي: نقاط القوة (Strengths)، ونقاط الضعف (Weaknesses)، والفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats)، وذلك كما هو موضح (شكل ٢-٢).

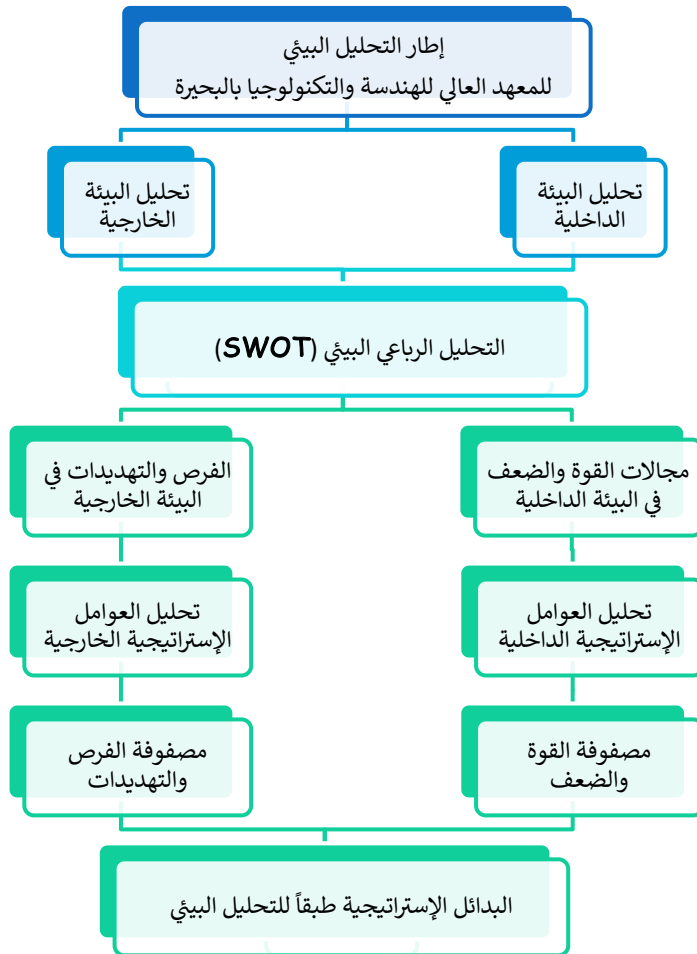


(شكل ٢-٢) التحليل الرباعي البيئي (SWOT)

لقد تم استخدام تحليل (SWOT) من خلال عدة خطوات لتحديد الوضع الراهن بالمعهد، حيث أن تحليل (SWOT) كما هو معروف يتناول فحص بيئتان تحكمان العمل بالمعهد وهما: البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. فهو من جانب يحاول فحص المنظومة الداخلية للمعهد لتحديد نقاط القوة التي يتميز بها نظام العمل بالمعهد، ونقاط الضعف التي يعاني منها المعهد. أما فيما يتعلق بالبيئة الخارجية فإن تحليل (SWOT) يحدد الفرص الحالية التي توفرها البيئة الخارجية، وكذلك التهديدات التي يمكن أن يتعرض لها المعهد من البيئة الخارجية، كما هو موضح (شكل ٢-٢) كما يلخص (شكل ٤-٢) إطار التحليل البيئي الرباعي لكل من البيئة الداخلية والخارجية بالمعهد.



(شكل ٢-٣) تسلسل العمليات وفقاً للتحليل الرباعي البيئي (SWOT) لتحليل الوضع الراهن



(شكل ٢-٤) إطار التحليل البيئي الرباعي (SWOT) بالمعهد

أولاً: تحليل البيئة الداخلية للمعهد: تعرف البيئة الداخلية بأنها تشتمل على مجموعة الظروف والمتغيرات والموارد الموجودة داخل المعهد، وتؤثر تأثيراً مباشراً على أدائه، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها. وقد تم دراسة البيئة الداخلية بغرض تحديد نقاط القوة والتعرف على نقاط الضعف. وقد تم اختيار العوامل التي يعتمد عليها في تحليل البيئة الداخلية من خلال معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في الإصدار الثالث والأخير يولييه ٢٠٢٢.

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية للمعهد: يشتمل تحليل البيئة الخارجية على دراسة تأثير مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي قد يكون لها دور في المستقبل في تغيير البيئة الخارجية للمعهد، وبالتالي قد تمثل بعض المتغيرات

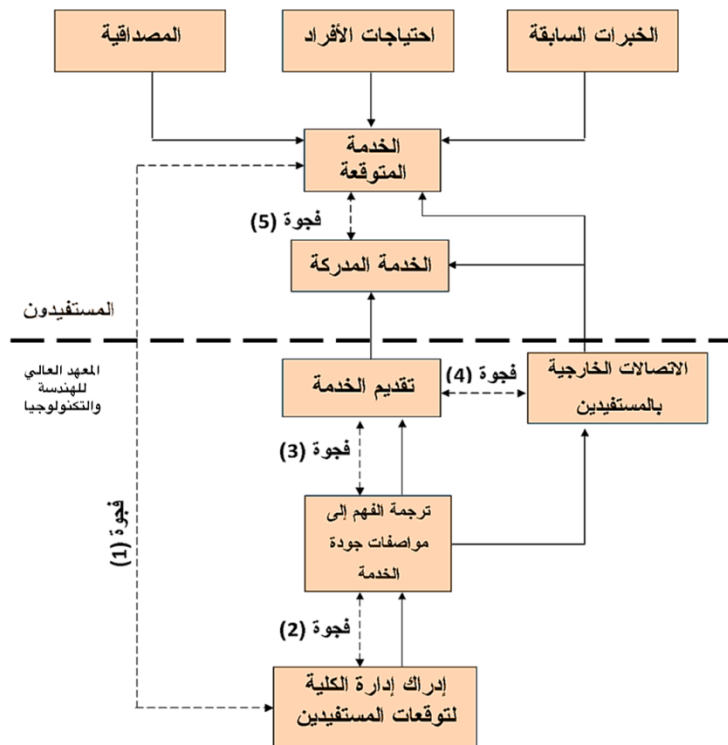
المتوقعة تهديدات أو يُوجد بعضها فرصا للمعهد يجب الاستفادة منها. ويعتمد التحليل الخارجي للمعهد على مجموعة من العوامل الخارجية ذات التأثير المباشر أو غير المباشر على المعايير التي تم الاعتماد عليها في عملية التحليل، ولعل أهم هذه العوامل يتمثل فيما يلي:

- أصحاب المصلحة (المستفيدون).
- المنافسون.
- اتجاهات السوق.
- القوانين الحالية.
- الشركاء.
- العوامل السياسية والتنظيمية.
- العوامل الاقتصادية.
- العوامل الاجتماعية.
- التغيرات التكنولوجية.

(٤/٢) المنهجية المستخدمة لتحليل الفجوة:

لقد تم تحليل الفجوة بين الواقع الحالي للمعهد والوضع المأمول تحقيقه في المستقبل، من خلال استخدام منهجية الإدراكات/ التوقعات (ServQual) التي تحلل الفجوات في الخدمات الذي يقدمها المعهد للجهات المستفيدة، وتتمثل تلك الفجوات في خمس فجوات وهي:

- ١- فجوة المعرفة: هي الفجوة بين تصورات إدارة المعهد لتوقعات المستفيدين والخدمات المتوقعة.
- ٢- فجوة المعايير: هي الفجوة بين تصورات إدارة المعهد لتوقعات المستفيدين وبين ترجمتها إلى ممارسات الجودة.
- ٣- فجوة مستوى الجودة: هي الفجوة بين معايير الجودة بالمعهد والخدمات الفعلية المقدمة.
- ٤- فجوة الاتصال: هي الفجوة بين ما ينوي المعهد تقديمه من خدمات، وما يصل للمستفيدين عن طريق وسائل الاتصال.
- ٥- فجوة الخدمات المتوقعة: هي الفجوة بين الخدمات المحققة من جانب المعهد وتلك المتوقعة من جانب المستفيدين.



(شكل ٢-٥) منهجية (ServQual) لتحليل الفجوات بعد تطويرها لتلائم تحليل الفجوات للمعهد

(٥/٢) العناصر الأساسية للخطة الاستراتيجية بالمعهد:

تشتمل الخطة الاستراتيجية للمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا على العناصر التالية الموضحة في (شكل ٦-٢).



(شكل ٦-٢) العناصر الأساسية للخطة الاستراتيجية بالمعهد

الفصل الثالث

الخطة الإستراتيجية للمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا (٢٠٢٣ - ٢٠٢٨)

(١/٣) مقدمة عن تحليل الوضع الراهن:

اعتمد المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة في تحليله للوضع الراهن على معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المؤسسي إصدار ٢٠١٥، وقد تم عقد مجموعة من ورش العمل والندوات واللقاءات، تم فيها استخدام أسلوب العصف الذهني لتوليد الأفكار الابتكارية والإبداعية، وكانت هذه اللقاءات مع إدارة المعهد وكل من: أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة المعاونة، والجهاز الإداري، والعمال، والطلاب، والخريجين، والأطراف المجتمعية الخارجية للتوعية بالخطة الاستراتيجية، ومناقشة عناصرها المختلفة. كما تم عمل عديد من الاستبيانات والمسح البيئي للبيانات، وفيما يلي تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بالمعهد.

(٢/٣) تحليل البيئة الداخلية:

أسفر تحليل البيئة الداخلية للمعهد عن مجموعة من نقاط القوة ومجموعة من نقاط الضعف في مختلف الجوانب الخاصة بالمعايير الإثني عشر، كما هو موضح في (جدول ١-٣).

(جدول ١-٣) نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية للمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة

المعيار	نقاط القوة	نقاط الضعف
(١) التخطيط الإستراتيجي	<ul style="list-style-type: none">• وجود رؤية منشودة ورسالة للمعهد معلنتان بكافة الوسائل الممكنة.• تحرص إدارة المعهد على إجراء مراجعة رؤيته ورسالته في ضوء المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية.• وجود خطة استراتيجية بها عديد من المعايير المستوفاة للاعتماد تتفق أهدافها مع أهداف ورسالة المعهد ورؤيته.• تعدد الفئات المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية للمعهد وصياغة الرؤية والرسالة المنشودة للمعهد.• يوجد للمعهد أهداف استراتيجية معتمدة ومعلنة تعكس رؤية ورسالة المعهد.• يحرص المعهد على تنمية ونشر الوعي بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة والطلاب والعمال والأطراف المجتمعية برؤية ورسالة المعهد.• وجود تحليل بيئي رباعي مستوفٍ لكل المعايير العلمية للمعهد.• عراققة المعهد وكثرة عدد المنتسبين إليه من أعضاء هيئة التدريس.• تنوع المصادر المختلفة للمعلومات المعلنة عن المعهد.• دقة وتحديث المعلومات المعلنة عن المعهد بشكل دوري، عبر المصادر المختلفة.• ملاءمة مكان العمل بالمعهد بنسبة كبيرة جداً.	<ul style="list-style-type: none">• عدم وجود إدارة للتخطيط والمتابعة بالمعهد.• ضعف آلية تقييم الخطة الاستراتيجية بالمعهد.• ضعف مستوى المشاركة في التحليل البيئي من جانب مختلف الأطراف من خارج المعهد.• ضعف الوعي بالأهداف الاستراتيجية وأهميتها من قبل منتسبي المعهد.• وجود جامعات أهلية تستقطب العديد من الطلبة مما يؤثر سلباً على عدد الطلبة في المعهد.

المعيار	نقاط القوة	نقاط الضعف
(١) التخطيط الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> يقدم المعهد خدمة تعليمية أكاديمية متخصصة في محافظة ريفية يوجد بها نقص في هذه النوعية من الخدمات التعليمية مقارنة بعدد سكانها. يتمتع المعهد بموقع إستراتيجي ممتاز حيث يتوسط العديد من المصانع مثل مصانع الأسمنت وشركات البترول ومحطات معالجة المياه...، مما يعطي فرصة جيدة للطلاب والخريجين للتدريب. 	
(٢) القيادة والحوكمة	<ul style="list-style-type: none"> أسلوب الإدارة ديمقراطي ويعتمد على مجالس فعالة سواء من قبل مجلس إدارة المعهد أو مجلس أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة والأخذ بالرأي الآخر والمقترحات والشكاوى بصورة مستمرة. يوجد بالمعهد هيكل تنظيمي معتمد وموثق يحدد حدود السلطة والاختصاصات لكل الإدارات والعناصر بالمعهد. توجد معايير دقيقة لاختيار القيادات الأكاديمية بالمعهد من ذوي الخبرة وبخاصة من الجامعات الحكومية. تنوع الخبرات الإدارية المكتسبة محلياً وإقليمياً بالمعهد. اجتماعات مجلس المعهد تتضمن كافة الفئات من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة لإثراء المناقشات ونقل الخبرات والتوصيات لكافة الفئات وبخاصة أعضاء الهيئة المعاونة، مما يزيد من درجة الانتماء بالمعهد. دقة وتحديث المعلومات المعلنة عن المعهد بشكل دوري، عبر المصادر المختلفة. ميكنة الأعمال الإدارية للعديد من الإدارات من خلال تطبيق نظام Management Information System (MIS) التعميم الإلكتروني لمعظم الأعمال الإدارية والإعلانات. سيادة روح الاحترام السائدة بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين بالمعهد. مشاركة كافة منتسبي المعهد بفعالية في اتخاذ القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> ضعف الاستجابة لتنفيذ القرارات الصادرة عن مجلس شئون أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة. إحجام بعض أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في الأعمال الإدارية. عدم تحديث اللوائح التنظيمية بالبرامج.
(٣) إدارة الجودة والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> وجود وحدة لضمان الجودة ذات هيكل تنظيمي وإداري متكامل ومستقل. وحدة ضمان الجودة مزودة بالكوادر البشرية ذات الكفاءة العالية والأجهزة المساعدة. توجد سياسة وإدارة لضمان الجودة تقوم بعمل التقييمات اللازمة بهدف الارتفاع بمستوى وكفاءة العملية التعليمية. استقرار منظومة الجودة بدرجة كبيرة بحكم الخبرات والممارسات التي تم اكتسابها عبر الزمن. 	<ul style="list-style-type: none"> ضعف اقتناع بعض منتسبي المعهد بجدوى عملية الجودة وأهمية حصول المعهد على الاعتماد. ضعف قياس مردود خطط التحسين والتطوير بالمعهد. ضعف ثقافة الجودة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمعهد.

نقاط الضعف	نقاط القوة	المعيار
	<ul style="list-style-type: none"> • وجود لجنة متخصصة لكل معيار من معايير الاعتماد متضمنة أعضاء من مختلف الفئات. • وجود لوائح تنظيمية للعمل داخل المعهد تضمن تحقيقه لمنظومة الجودة. • انتشار ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة والعاملين ومحاولة تأهيل الطلاب لذلك. • إدراج أعمال الجودة بشكل أساسي ودوري في مجلس المعهد الذي يجمع أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة. • توفير المخصصات المالية الكافية والتجهيزات الملائمة لأنشطة ومتطلبات وحدة ضمان الجودة. • وجود مراجعة سنوية للمعهد من قبل لجنة القطاع الهندسي التابع للمجلس الأعلى للجامعات، يتم الاسترشاد بكافة الملاحظات والتوجيهات الخاصة بها. • وجود قواعد بيانات متعددة الفئات بالمعهد. • تقدم إدارة الجودة آليات لتقييم الأداء التعليمي لكل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة من خلال الاستبيانات الطلابية التي تتم في نهاية كل فصل دراسي وتحليلها. • تذلل إدارة المعهد لأي صعوبات أو عقبات تواجه عمل أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في أعمال الجودة. • وجود دعم معنوي ومادي من جانب إدارة المعهد لوحدة ضمان الجودة. • وجود نظام إلكتروني لعمل الاستبيانات للعاملين وأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة عن مستوى الأداء والرضا الوظيفي. 	<p>(٣) إدارة الجودة والتطوير</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نقص أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في بعض التخصصات بالمعهد. • ضعف منظومة التعاون بين أعضاء هيئة التدريس بالمعهد والجهات المناظرة بالجامعات الحكومية والخاصة. 	<ul style="list-style-type: none"> • وجود مجموعة متميزة من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة. • كفاية أعضاء هيئة التدريس لاحتياجات العملية التعليمية في معظم التخصصات بالمعهد. • تنوع المدارس الفكرية لأعضاء هيئة التدريس نظراً لحصولهم على الدرجات العلمية من مدارس فكرية مختلفة. • التوسع في التعينات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة لدعم العملية التعليمية. • حصول كثير من أعضاء الهيئة المعاونة على الدرجات العلمية المطلوبة - ماجستير، ودكتوراه - من الجامعات الحكومية المصرية. 	<p>(٤) أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة</p>

نقاط الضعف	نقاط القوة	المعيار
	<ul style="list-style-type: none"> توجد آليات لتقييم الأداء التعليمي لعضو هيئة التدريس وعضو الهيئة المعاونة، تلك التي تتم من خلال الاستبيانات التي تتم في نهاية كل فصل دراسي، ويتم الاستعانة بها في توزيع المقررات في الفصل الدراسي التالي له. وجود آليات لقياس الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس من الجامعات الحكومية المتميزة، وبخاصة من الأساتذة ذوي الخبرة والمنتمين للجان العلمية الدائمة ولجان التحكيم الخاصة بالأساتذة والأساتذة المساعدين في مجالات التخصص. 	(٤) أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة
<ul style="list-style-type: none"> تأخر ميكنة الأعمال الإدارية في بعض من إدارات المعهد. ضعف تفعيل التوصيف الوظيفي. تحتاج العناصر الجديدة لبعض الدورات التدريبية للارتفاع بمستوى الأداء بما يواكب التطورات الحديثة في إدارة المعهد. ضعف الاستفادة من المستحدثات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسريع وتفعيل التواصل بين العاملين. تحتاج بعض الإدارات رفع كفاءة العمل ومستوى الإنتاجية بها بوسائل تتناسب مع استراتيجيات العمل المتبعة بالإدارة العليا للمعهد. عدم وجود منظومة لتقييم عمل الإدارات بطريقة كمية تتيح المحاسبة سواء بالثواب أو العقاب. عدم وجود سياسة مستقرة وواضحة لتحفيز الإداريين والعاملين بالمعهد. لا توجد معايير واضحة لاختيار الأفراد العاملين بالمعهد. عدم وجود لائحة داخلية تجمع جميع الإجراءات والقواعد الحاكمة للعمل في مختلف الإدارات بالمعهد. ربط تقويم الأداء لكافة العاملين بالعائد المادي. تطبيق قواعد محددة للثواب والعقاب والمكافئات بين العاملين بالمعهد. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود خطة لتدريب الأفراد والإداريين والعاملين بالمعهد. شيوخ روح التعاون والانتماء بين العاملين بالمعهد. يوجد جهاز إداري كفاء وذو خبرة كبيرة، بكافة الأنشطة الحيوية بالمعهد تقوم على إدارة العملية التعليمية، وملائم من حيث العدد. التقويم الدوري الداخلي للجهاز الإداري بالمعهد. الاستجابة الفورية لعلاج المشكلات الإدارية بالمعهد. استقرار الجهاز الإداري بالإدارات المختلفة بحكم الخبرة الكبيرة لدى القيادات منهم، وذلك بسبب العمل في الجامعات الحكومية سلفاً ونقل تلك الخبرة للأفراد الآخرين التابعين لهم. 	(٥) الجهاز الإداري

المعيار	نقاط القوة	نقاط الضعف
(٦) الموارد المالية والمادية	<ul style="list-style-type: none"> • البنية الأساسية للمعهد متميزة وعلى درجة عالية من الجودة والكفاءة من حيث المباني والمدرجات وقاعات التدريس والمعامل والتجهيزات الخاصة بكل منها، فضلاً عن المساحات الخضراء والملاعب لممارسة الأنشطة الطلابية. • توافر وسائل الاتصال - تليفونات، وأجهزة كمبيوتر، والنت - لجميع الإدارات والأفراد والعاملين والطلاب. • يوجد ربط إلكتروني للإدارات الرئيسية سواء شئون الطلاب أو رعاية الشباب أو الإدارة المالية أو المكتبة. • وجود موقع إلكتروني للمعهد يعتبر من أقوى الوسائل للإعلان عن المعهد وأقسامه المختلفة وأنشطته الطلابية مما يستقطب عدد أكبر من الطلبة. • توافر الموارد المالية لتحسين وتطوير العملية التعليمية. • المتابعة الدورية لإجراءات الأمن والسلامة المهنية وإعداد تقارير دورية عنها. • يوجد بالمعهد مكتبة تحتوي على عديد من المراجع العلمية ذات الصلة بتخصصات المعهد، ويتم تزويدها بالكتب الحديثة سنوياً. • توافر الأماكن والتسهيلات المادية لممارسة الأنشطة الطلابية بإدارة رعاية الشباب بالمعهد. 	<ul style="list-style-type: none"> • محدودية الموارد المالية للمعهد نظراً لارتباطها بالوزارة في تحديد المصاريف وقيمة أي خدمات بالمعهد، في ظل الزيادة في المتطلبات الحالية اللازمة لعمليات التطوير والتحسين بالعملية التعليمية. • عدم وجود قاعدة بيانات إلكترونية متكاملة تربط بين الإدارات المختلفة بالمعهد. • نقص بعض المتطلبات البسيطة اللازمة للعملية التعليمية. • عدم وجود خطة لصيانة واستبدال أجهزة المعامل والمستلزمات التعليمية بالمعهد. • عدم كفاية الكتب الموجودة بالمكتبة في بعض التخصصات. • ارتفاع سعر الدولار، مما ينعكس على ارتفاع سعر الأجهزة والمعدات وأدوات المعامل...، وايضا الحاجة لزيادة المرتبات لمواكبة غلاء الأسعار.
(٧) المعايير الأكاديمية والبرامج التعليمية	<ul style="list-style-type: none"> • للمعهد خبرة طويلة في تطبيق نظام الساعات المعتمدة. • للمعهد لائحة حديثة طبقاً لآخر إطار مرجعي (٢٠٢٠). • تبني المعهد المعايير الأكاديمية القومية لضمان الجودة والاعتماد في وضع وتوصيف المقررات الدراسية (NARS2018). • المراجعة الدورية للمقررات الدراسية وفقاً لأهداف البرنامج. • يوجد في المعهد عدد من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة في تقويم البرامج التعليمية والمقررات الدراسية. • يوجد توصيف معتمد للبرنامج والمقررات الدراسية بما يتفق مع المعايير الأكاديمية، ويحقق أهداف المعهد واحتياجات سوق العمل. • وجود خطة دراسية لكل المقررات الدراسية. • يوجد للبرنامج والمقررات الدراسية مصفوفة تتسم بالاتساق والتوافق مع مخرجات العملية التعليمية. • يستخدم المعهد فكرة التغذية العكسية لبيان مدى جودة الخدمات التي التعليمية التي يقدمها للطلاب. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود مراجعة دورية دقيقة لمخرجات التعليم المستهدفة للمقررات الدراسية بالبرنامج. • ضعف مستوى الوعي بالمعايير الأكاديمية لدى بعض الفئات مثل الطلاب. • ضعف الاستفادة من تقارير المقررات الدراسية في التحسين والتطوير. • عدم وجود دورات تدريبية عن كيفية إعداد المستندات للمخرجات التعليمية المستهدفة للبرنامج تتوافق مع المعايير المتبناة ومصفوفة المقرر.

نقاط الضعف	نقاط القوة	المعيار
<ul style="list-style-type: none"> ● عدم استفادة بعض أعضاء هيئة التدريس من التغذية العكسية من الطلاب لتطوير العملية التعليمية وأساليب التدريس بالمعهد. ● ضعف مستوى الإشراف على التدريب الطلابي من قبل أعضاء هيئة التدريس. ● التعليم الإلكتروني غير مطبق في بعض المقررات الدراسية. ● الكثافة العددية للطلاب في بعض الأقسام برغم تقسيمهم إلى مجموعات، مما يؤدي إلى زيادة العبء الوظيفي على القائمين بالتدريس ويحد من كفاءة العملية التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تنوع المدارس الفكرية لأعضاء هيئة التدريس نظراً لحصولهم على درجة الدكتوراه من جهات علمية مرموقة ومعترف بها مختلفة من داخل مصر وخارجها. ● اتساق أساليب التعليم والتعلم والتقويم مع نتائج التعليم المستهدفة. ● تدعم استراتيجيات وأساليب التعليم والتعلم مهارات التعليم الذاتي واكتساب مهارات التوظيف. ● استقرار منظومة العملية التعليمية بالمعهد بدرجة كبيرة بحكم الخبرة والممارسات المكتسبة من خلال تطبيقها على مدى فترة زمنية طويلة من تاريخ المعهد. ● عادة ما يتم الاستعانة في إدارة المعهد بكفاءات علمية ذات خبرة واقعية بالجامعات الحكومية المصرية المتميزة. ● تشكيل مجموعات علمية متخصصة لكل مقرر دراسي. ● تفرغ معظم أعضاء هيئة التدريس للعملية التعليمية وتواجدهم بالمعهد لفترات طويلة. ● يتمتع المعهد ببنية تحتية جيدة من الناحية التعليمية، من حيث قاعات التدريس، وقاعات التطبيقات التدريسية، والمعامل، وأماكن الامتحانات. ● وجود استراتيجية معتمدة للتدريس والتعليم والتعلم بالمعهد. ● يلتزم المعهد بقواعد اللائحة في عمليات التعليم والتعلم. ● وجود قواعد محددة وثابتة لعمليات التدريب الطلابي بالمعهد. ● وجود آلية لضمان عدالة تقويم الطلاب، وتنوع أساليب التقويم لهم. ● وجود قواعد ثابتة ومحددة للتعامل مع التماسات الطلاب على نتائج الامتحانات. ● وجود أساليب متنوعة للتقويم تلائم نواتج التعلم المستهدفة. ● وجود نظام إداري كفاء للامتحانات يتسم بالشفافية ويضمن النزاهة وتكافؤ الفرص. 	<p>(٨) التدريس والتعلم</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الإشراف على الأنشطة الطلابية. ● قاعدة بيانات الخريجين غير مكتملة، وبخاصة لقدامى الخريجين. ● عدم وجود سياسة محددة لربط الخريجين بالمعهد بعد التخرج، فضلاً عن صعوبة تنفيذها. 	<ul style="list-style-type: none"> ● يطبق المعهد نظام الإرشاد الأكاديمي على كل طلاب المعهد بنظام الساعات المعتمدة. ● يصدر المعهد دليلاً للطلاب يوضح فيه كافة القواعد التنظيمية والمعلومات للطلاب الجدد، ويتم توزيعه على كافة الطلاب في بداية الالتحاق بالمعهد، كما يتم نشره على الموقع الإلكتروني للمعهد. 	<p>(٩) الطلاب والخريجين</p>

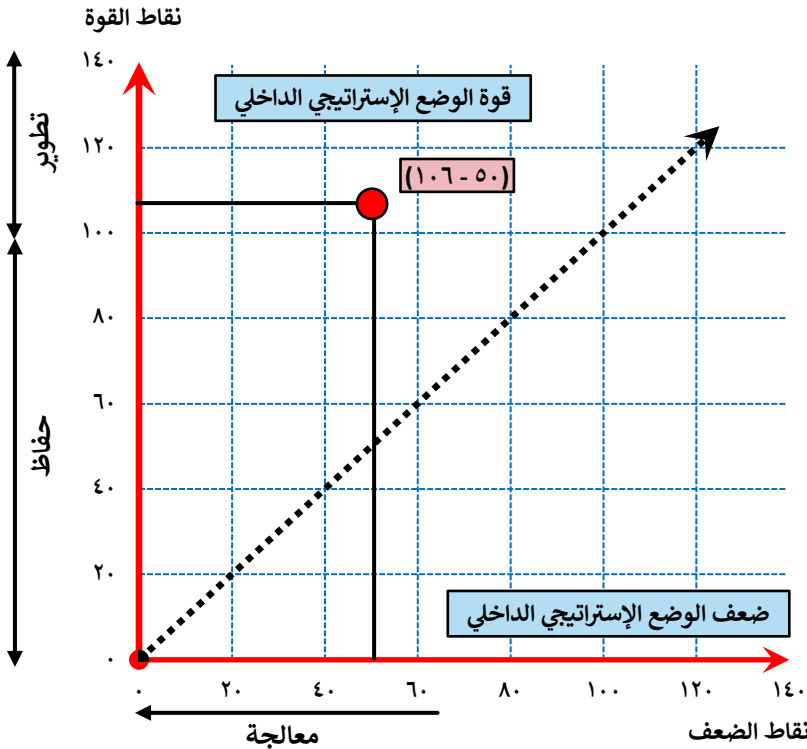
نقاط الضعف	نقاط القوة	المعيار
<p>● لا توجد آليات واقعية لمتابعة تطبيق الميثاق الأخلاقي على كافة الأفراد بالمعهد.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● وجود آلية محددة لتقديم الدعم المادي والمعنوي للطلاب وبأساليب متعددة. ● وجود نظام لبحث شكاوى الطلاب واقتراحاتهم بشأن المشكلات التي تواجههم والعمل على علاجها. ● الاستماع لكل شكاوى الطلاب واقتراحاتهم بشأن المشكلات التي تواجههم والعمل على علاجها. ● حرص المعهد على معرفة آراء ومقترحات الطلاب في تقييم العملية التعليمية من خلال الاستبيانات التي تتم كل فصل دراسي ويتم الاسترشاد بها في وضع الجداول الدراسية وتوزيع المقررات الدراسية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة. ● تطبيق قواعد محددة لضمان العدالة وعدم التمييز بين الطلاب. ● مشاركة عديد من الأطراف المجتمعية في أنشطة المعهد من خلال تقديم الدورات التدريبية والندوات الثقافية، فضلاً عن تقديم التدريب الخارجي. ● التزام المعهد بالميثاق الأخلاقي المطبق بالجامعات المصرية الذي من خلاله يتم تحديد الحقوق والواجبات لجميع العاملين بالمعهد. ● يتم تصميم جداول الامتحانات بطريقة تسهل على الطلاب المراجعة من خلال مراعاة الفترات الزمنية البينية وتغيرها وفقاً لظروف المقررات ودرجة استيعابها، من خلال التشاور مع القائمين بالتدريس. ● يوفر المعهد التدريب الداخلي للطلاب والخريجين من خلال الاستعانة بعديد من الخبراء المتخصصين في عديد من المجالات التطبيقية ذات الصلة بتخصصات المعهد، الأمر الذي يكسب الطلاب مهارة التواصل والارتباط بالجوانب العملية ويؤهلهم إلى سوق العمل. ● تشجيع الطلاب على ممارسة كافة الأنشطة الطلابية. ● توجد عيادة طبية بالمعهد، كما يوجد برتوكول تعاون مع أقرب مستشفى بالمنطقة وهي مستشفى العامرية. ● زيادة أعداد الطلاب الملتحقين بالمعهد خلال العامين السابقين، فضلاً عن زيادة التحويلات إلى المعهد بما يفوق المحولين منه، الأمر الذي يدل على ارتفاع مستوى الأداء وأن المعهد جاذب للطلاب. وتم تعيين عدد من الخريجين في شركات عالمية نظراً لتفوقهم في اختبارات القبول مما أعطي سمعة جيدة للمعهد. 	<p>(٩) الطلاب والخريجين</p>

المعيار	نقاط القوة	نقاط الضعف
(١٠) البحث العلمي والأنشطة العلمية	<ul style="list-style-type: none"> • اشترك أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في نشر البحوث العلمية في المجالات العلمية المتخصصة سواء بالمجلات الأجنبية أو بالمجلات التابعة للجامعات الحكومية المصرية. • تذليل إدارة المعهد لأي عقبات تواجه أعضاء هيئة التدريس وأعضاء المعاونة في سبيل الترقى والحصول على الدرجات العلمية الأعلى. • تقديم الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة للحصول على الدرجات العلمية الأعلى والترقى باستمرار. 	<ul style="list-style-type: none"> • ارتفاع متوسط العمر لبعض أعضاء هيئة التدريس دون الترقى والحصول على الدرجة العلمية الأعلى. • ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس القدامى في الأبحاث العلمية. • ضعف الحافز المادي المقدم للنشر في ظل ارتفاع تكلفة النشر وبخاصة بالمجلات الأجنبية. • ضعف المنظومة الداعمة للبحث العلمي والتطوير وكذلك الخدمة المجتمعية بالمعهد. • لا يوجد سياسيات لتحفيز أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة على نشر الأبحاث العلمية والمشاركة الفعالة في المؤتمرات العلمية.
(١١) الدراسات العليا	<ul style="list-style-type: none"> • غير مُطبق 	<ul style="list-style-type: none"> • غير مُطبق
(١٢) المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	<ul style="list-style-type: none"> • تفاعل المعهد بدرجة كبيرة مع البيئة الخارجية للمعهد من خلال الاستعانة بعدد من الأفراد ذوي الخبرة في تقديم الدورات التدريبية والمشاركة في حفلات التخرج السنوية للطلاب. • يوفر المعهد حزمًا من البرامج التدريبية المتنوعة لخدمة المجتمع المحلي المحيط بالمعهد. • تشارك الأطراف المجتمعية في توفير التدريب سواء الداخلي أو الخارجي، فضلاً عن توفير بعض من فرص العمل لخريجي المعهد. • توجد برتوكولات مفعلة بين المعهد وبعض المؤسسات في مجال الأعمال بالمجتمع المدني. • تمثيل الأطراف المجتمعية في مجلس إدارة المعهد سواء من المستفيدين أو من ذوي الخبرة في الجامعات الحكومية المصرية. 	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف المخصصات المالية لإدارة وتنمية البيئة والخدمات الخاصة بالأنشطة الطلابية في هذا الشأن. • ضعف مشاركة الأطراف المجتمعية في إعداد البرامج التعليمية. • عدم وجود قياس لرضا الأطراف الخارجية عن الخدمات التي يقدمها المعهد للمجتمع الخارجي. • ضعف منظومة التواصل مع الأطراف الخارجية -المستفيدين - فيما يتعلق بعمليات التطوير والتحديث بالعملية التعليمية بالمعهد.

يوضح (جدول ٢-٣) نقاط القوة التي يبلغ عددها ١٠٦ نقطة في مقابل ٥٠ نقطة ضعف على مستوى معايير الاعتماد، أي بنسبة (٦٨٪ : ٣٢٪) لكل من نقاط القوة والضعف على التوالي، وبنسبة (٢,١٢٥ : ١) لكل منهما، وهذا يعكس وضع استراتيجي جيد للبيئة الداخلية. كما أن نقاط الضعف تحتاج إلى مراجعة للتعرف على كيفية مواجهتها والتغلب عليها. ويبين (شكل ١-٣) الوضع الاستراتيجي الداخلي بناء على نقاط القوة والضعف المتحققة بالمعهد، وهو بدوره يعكس قوة الوضع الاستراتيجي الداخلي للمعهد نظراً لوقوعه في منطقة تعكس ذلك الأمر.

(جدول ٢-٣) نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية للمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة

م	المعيار	نقاط القوة	نقاط الضعف
١	التخطيط الإستراتيجي	١٣	٥
٢	القيادة والحوكمة	١٠	٣
٣	إدارة الجودة والتطوير	١٥	٣
٤	أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة	٨	٢
٥	الجهاز الإداري	٦	١١
٦	الموارد المالية والمادية	٨	٥
٧	المعايير الأكاديمية والبرامج التعليمية	٩	٤
٨	التدريس والتعلم	١٥	٤
٩	الطلاب والخريجين	١٤	٤
١٠	البحث العلمي والأنشطة العلمية	٣	٥
١١	الدراسات العليا	٠	٠
١٢	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	٥	٤
إجمالي نقط القوة والضعف		١٠٦	٥٠
المقارنة بين نسبي القوة والضعف		٦٨٪	٣٢٪
نسبة المقارنة بين نسبي القوة والضعف		٢,١٢٥	١



(شكل ١-٣) قوة الوضع الاستراتيجي الداخلي المتمثل في النسبة بين كل من نقاط القوة والضعف بالمعهد

(٣/٣) تقييم العوامل الاستراتيجية الداخلية وإعداد المصفوفة الخاصة بها

تم استخدام مصفوفة العوامل الاستراتيجية لتقييم العوامل الاستراتيجية الداخلية (**Internal Factors Evaluation**) (IFE)، والوقوف على درجة قوة الوضع الاستراتيجي الداخلي للمعهد، حيث تم إعطاء كل عامل قوة أو ضعف وزن نسبي حسب شدة تأثيره على المعهد.

لقد تم إعداد مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية (**IFE Matrix**) من خلال الخطوات التالية:

- تحديد أهم مجالات القوة، وهي (٧) وفقاً لمعايير ضمان الجودة بالإصدار الثالث يولييه ٢٠٢٢ ومثلها من مجالات الضعف.
- تحديد وزن نسبي لكل معيار من عوامل البيئة الداخلية على حسب أهميته النسبية للمعهد، الذي يتراوح ما بين الواحد الصحيح (مهم جداً) إلى الصفر (غير مهم جداً)، مع مراعاة أن مجموع الأوزان النسبية يجب أن يكون واحد صحيح بغض النظر عن عددها.
- إعطاء قيمة للعوامل الاستراتيجية الداخلية على مقياس يمتد من (١ : ٥) بحيث تكون القيمة (٥) ممتاز، بينما القيمة (١) ضعيف، مع الأخذ في الاعتبار الآتي:
 - نقاط القوة تأخذ أرقاماً فيما بين (٢ - ٥).
 - نقاط الضعف تأخذ أرقاماً فيما بين (١ - ٢).
- حساب النقاط المرجحة لكل عامل استراتيجي عن طريق: ضرب الوزن النسبي \times القيمة الخاصة به.
- جمع النقاط المرجحة لكل معيار من عوامل التحليل الاستراتيجي وذلك كمؤشر للوصول إلى الوزن الكلي المرجح بالنسبة للمعهد، وهذا الرقم يعبر عن قدرة المعهد على التعامل مع عوامل البيئة الداخلية، بحيث كلما ازداد الرقم واقترب من (٣) كانت قدرة المعهد أكبر على التعامل مع متغيرات وعوامل البيئة الداخلية، والعكس صحيح. ويوضح (جدول ٣-٣) مصفوفة تقييم العوامل الداخلية (**IFE Matrix**) للمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة.

(جدول ٣-٣) (أ) مصفوفة تقييم العوامل الداخلية (IFE) للمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة
(نقاط القوة)

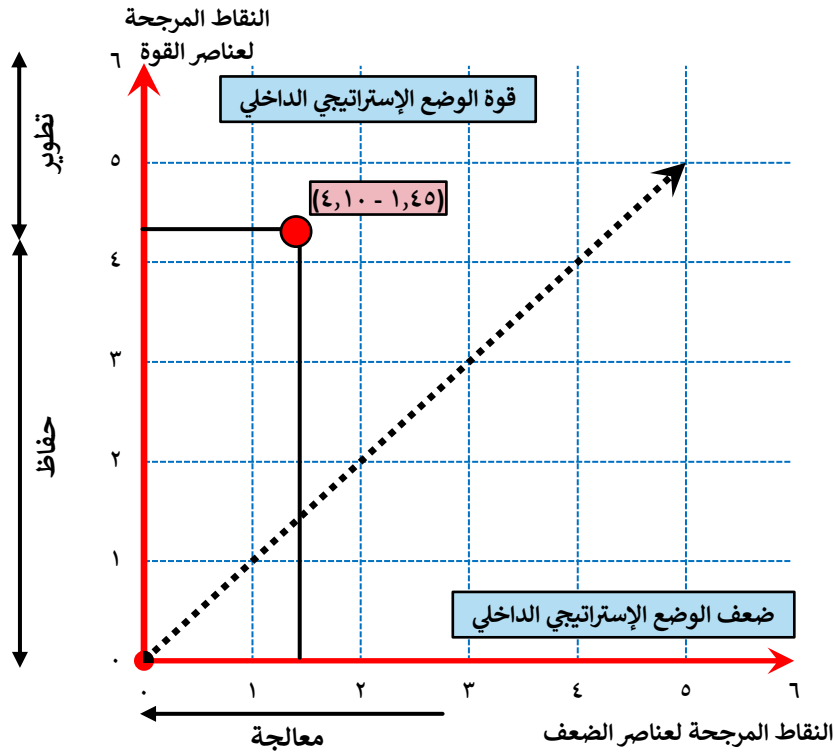
م	العوامل الاستراتيجية الداخلية	الوزن النسبي	الترتيب	النقاط المرجحة	التعليق
١	التخطيط الإستراتيجي	٠,١٠	٥	٠,٥٠	يوجد بالمعهد رؤية ورسالة معلنتان بكافة الوسائل الممكنة، فضلاً عن وجود خطة استراتيجية مستوفاة لكافة المعايير الأكاديمية تتفق أهدافها مع رسالة المعهد ورؤيته.
٢	القيادة والحوكمة	٠,١٠	٤	٠,٤٠	أسلوب الإدارة ديمقراطي يعتمد على مجالس فعالة تشارك به كافة الفئات بالمعهد.
٣	إدارة الجودة والتطوير	٠,١٠	٤	٠,٤٠	يوجد بالمعهد وحدة لضمان الجودة ذات هيكل تنظيمي وإداري متكامل ومستقل، ومزودة بالكوادر البشرية ذات الكفاءة العالية والأجهزة المساعدة، وتقدم إدارة المعهد الدعم المعنوي والمادي اللازم لنجاحها.
٤	أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة	٠,١٠	٤	٠,٤٠	يوجد بالمعهد مجموعة متميزة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، من مدارس فكرية متنوعة،
٦	الموارد المالية والمادية	٠,١٠	٣	٠,٣٠	البنية الأساسية للمعهد متميزة وعلى درجة عالية من الجودة والكفاءة من حيث المباني والمدرجات وقاعات التدريس والمعامل والتجهيزات الخاصة بكل منها، والمكتبة، وموقع إلكتروني متميز، والمساحات الخضراء والملاعب.
٧	المعايير الأكاديمية والبرامج التعليمية	٠,١٥	٥	٠,٧٥	يوجد بالمعهد توصيف معتمد للبرامج والمقررات الدراسية بما يتفق مع المعايير الأكاديمية لضمان الجودة والاعتماد، وبما يحقق أهدافه واحتياجات سوق العمل.
٨	التدريس والتعلم	٠,١٥	٥	٠,٧٥	يوجد بالمعهد توصيف معتمد للبرامج والمقررات الدراسية بما يتفق مع المعايير الأكاديمية لضمان الجودة والاعتماد، وبما يحقق أهدافه واحتياجات سوق العمل.
٩	الطلاب والخريجين	٠,١٠	٣	٠,٣٠	يطبق المعهد نظام الإرشاد الأكاديمي، ويحرص على معرفة آراء ومقترحات الطلاب في تقييم العملية التعليمية من خلال الاستبيانات.
١٢	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	٠,١٠	٣	٠,٣٠	تشارك الأطراف المجتمعية في توفير التدريب سواء الداخلي أو الخارجي.
	إجمالي النقاط المرجحة لنقاط القوة	١	-	٤,١٠	

(جدول ٣-٣) (ب) مصفوفة تقييم العوامل الداخلية (IFE) للمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة
(نقاط الضعف)

م	العوامل الاستراتيجية الداخلية	الوزن النسبي	الترتيب	النقاط المرجحة	التعليق
١	التخطيط الإستراتيجي	٠,٠٥	٢	٠,١٠	ضعف الوعي بالأهداف الاستراتيجية وأهميتها من قبل منتسبي المعهد.
٢	القيادة والحوكمة	٠,٠٥	٢	٠,١٠	إحجام بعض أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في الأعمال الإدارية.
٣	إدارة الجودة والتطوير	٠,١٠	٢	٠,٢٠	ضعف ثقافة الجودة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمعهد، فضلاً عن ضعف اقتناع البعض بجدوى عملية الجودة وأهمية حصول المعهد على الاعتماد.
٤	أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة	٠,١٥	١	٠,٣٠	نقص أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في بعض التخصصات بالمعهد، وارتفاع متوسط العمر لبعض أعضاء هيئة التدريس دون الترقى للدرجات العلمية الأعلى.
٥	الجهاز الإداري	٠,١٥	١	٠,١٥	ضعف الرواتب وعدم التوزيع المتكافئ للموظفين والفنيين.
٦	الموارد المالية والمادية	٠,١٥	١	٠,١٥	عدم اكتمال قاعدة البيانات الإلكترونية التي تربط بين الإدارات المختلفة بالمعهد، وعدم وجود خطة لصيانة واستبدال أجهزة المعامل والمستلزمات التعليمية بالمعهد.
٩	الطلاب والخريجين	٠,١٠	٢	٠,٢٠	ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الإشراف على الأنشطة الطلابية، وعدم وجود سياسة محددة لربط الخريجين بالمعهد فضلاً عن صعوبة تنفيذها.
١٠	البحث العلمي والأنشطة العلمية	٠,١٠	١	٠,١٠	ضعف ميزانية البحث العلمي وعدم وجود مكافئات تشجيعية لأعضاء هيئة التدريس.
١٢	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	٠,١٥	١	٠,١٥	ضعف منظومة التواصل مع الأطراف الخارجية - المستفيدين - فيما يتعلق بعمليات التطوير والتحديث بالعملية التعليمية بالمعهد.
	إجمالي النقاط المرجحة لنقاط القوة	١		١,٤٥	

تعكس نتائج مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية قوة الوضع الاستراتيجي الداخلي للمعهد بشكل عام، حيث يبلغ إجمالي النقاط المرجحة لمجالات القوة (٤,١٠)، وإجمالي النقاط المرجحة لمجالات الضعف (١,٤٥)، وهو ما يعكس تجاوز القيمة المتوسطة، تلك التي تأخذ القيمة (٢,٨٣)، وهي نسبة جيدة للغاية، الأمر الذي يؤكد على قدرة المعهد الكبيرة على التعامل مع متغيرات وعوامل البيئة الداخلية. ويؤكد (شكل ٢-٣) قوة الوضع الاستراتيجي الداخلي بالمعهد، والمتمثل في النسبة والتناسب بين النقاط المرجحة لكل من نقاط القوة والضعف بالمعهد، نظراً لوقوعه في منطقة تعكس قوة الوضع الاستراتيجي الداخلي للمعهد.

يتضح مما سبق، أن نتائج التحليل البيئي الداخلي للمعهد أن هناك مجموعة من نقاط القوة الذي يتميز بها المعهد داخلياً تلك التي يمكن استثمارها وتفعيلها على النحو الذي يحقق رسالة المعهد وأهدافه. كما أظهرت نتائج التحليل لبعض نقاط الضعف التي تؤثر على كفاءة وفعالية المعهد في تحقيق رسالته وأهدافه، تلك التي يتعين على إدارة المعهد أخذها في الحسبان وتحسينها أو السيطرة عليها من خلال القرارات الإدارية والأنشطة التي يتبناها في عمليات التحديث والتطوير.



(شكل ٢-٣) الوضع الاستراتيجي الداخلي بناء على عدد النقاط المرجحة لنقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية للمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة

(٤/٣) تحليل البيئة الخارجية:

يعتمد المعهد في تحليل البيئة الخارجية على تأثير مجموعة من العوامل الخارجية ذات التأثير على الجوانب المختلفة للمعهد المتمثلة في معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. وتتمثل العوامل الخارجية في: أصحاب المصلحة من المستفيدين، والمنافسون، واتجاهات السوق، والقوانين الحالية، والشركاء، والعوامل السياسية والتنظيمية، والعوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل التكنولوجية، كما هو موضح في (جدول ٤-٣).

(جدول ٣-٤) نقاط الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية للمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة

المعيار	نقاط القوة	نقاط الضعف
(١) التخطيط الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> وجود خطة استراتيجية للدولة، بما فيها وزارة التعليم العالي معلنة ومحددة الأهداف. استقرار الأوضاع السياسية والتنظيمية بالدولة. خطط التنمية المستدامة للدولة. خطة الدولة الطموحة لتطوير التعليم قبل الجامعي. ازدياد الوعي بأهمية جودة التعليم وأثره على التنمية الاقتصادية. وجود معايير واضحة للتخطيط الاستراتيجي. تشديد الرقابة ونظم التقييم للجهات الرقابية للدولة على مؤسسات التعليم العالي قد يؤدي إلى خروج عدد من المؤسسات غير الجادة، وبالتالي يزيد من فرص المؤسسات الجادة في جذب عدد أكبر من الطلاب. سياسة الدولة بضرورة استيعاب كافة خريجي الثانوية العامة والطلاب المتميزين بالمعاهد الفنية بمؤسسات التعليم العالي يزيد من فرص المؤسسات المتميزة في جذب أعداد أكبر من الطلاب. 	<ul style="list-style-type: none"> التغير السريع والمستمر في الأوضاع الاقتصادية. بعض السياسات الخاصة بالمعهد - مثل أعداد الطلاب المقبولين ونوعيتهم - لا تخضع لسلطته. جمود التشريعات والقوانين المنظمة للتعليم العالي في مصر وعدم مرونتها يزيد من صعوبة ظروف عمل وتشغيل مؤسسات التعليم العالي ويضع قيوداً عليها لا مبرر لها، تلك التي لا يمكن تجاوزها في كثير من الأحيان. فرض سياسة التوزيع الجغرافي غير عادل في عمليات التنسيق على مؤسسات التعليم العالي يضر بالمؤسسات التعليمية المتميزة.
(٢) القيادة والحوكمة	<ul style="list-style-type: none"> التوجه نحو زيادة درجة استقلال المؤسسات التعليمية العليا. إتاحة التطور التكنولوجي السريع والانفتاح على العالم لمعرفة الأساليب الجديدة في القيادة. يُعد المعهد أحد المؤسسات التعليمية المصرية العليا الذي ينطبق عليها قانون تنظيم الجامعات المصرية الذي يحدد مسئولية القيادات الجامعية. المناخ الديمقراطي السائد بالمجتمع وتبني سياسة الباب المفتوح وعقد الاجتماعات الدورية للقيادات الجامعية والإدارية. 	<ul style="list-style-type: none"> مركزية اتخاذ القرارات في المؤسسات الجامعية وبخاصة فيما يتعلق بالمعاهد العليا الخاصة. جذب الجامعات العربية والخاصة للنخبة من أعضاء هيئة التدريس، من ذوي الخبرات الإدارية. عدم التنسيق بين الجهات الرقابية التابعة للدولة على مؤسسات التعليم العالي يخلق كثير من المتناقضات التي تعيق العمل داخل تلك المؤسسات.
(٣) إدارة الجودة والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> وجود الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، وتقديمها للدعم لمؤسسات التعليم العالي. وجود مؤسسات وهيئات محلية وعالمية لاعتماد مراكز ووحدات ضمان الجودة. تبني الدولة لنهج الجودة والتطوير بكافة مؤسساتها وبخاصة مؤسسات التعليم العالي. المشروع القومي لتطوير مؤسسات التعليم العالي التي تتبناها وزارة التعليم العالي لتطوير البرامج والمقررات وضمان الجودة من ضمن أولوياته. زيادة الوعي والاهتمام المحلي والإقليمي والعالمي بأهمية التعليم وضمان الجودة والتحسين المستمر. 	<ul style="list-style-type: none"> عدم كفاية المخصصات المالية اللازمة لعملية التطوير بالمعهد في ظل ارتفاع تكاليف التشغيل. تقدم مؤسسات تعليمية منافسة للحصول على الجودة والاعتماد، مما يزيد من العبء التنافسي على المعهد.

المعيار	نقاط القوة	نقاط الضعف
(٤) أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة	<ul style="list-style-type: none"> تشجيع الدولة وبعض الهيئات الدولية لأعضاء هيئة التدريس من خلال تقديم عديد من الجوائز التشجيعية والتقديرية وغيرها. 	<ul style="list-style-type: none"> عدم توافر الاحتياجات من أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات نظراً للمنافسة الشديدة مع الجامعات الحكومية والخاصة والمعاهد الخاصة زيادة أعداد مؤسسات التعليم العالي المنشأة حديثاً والمتوقع إنشاءها لاحقاً في مصر يزيد من المنافسة في جذب واستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة. ارتفاع العائد المادي لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي المنافسة، مما يزيد من قدرتها على جذب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة مقارنة بالمعاهد العليا الخاصة.
(٥) الجهاز الإداري	<ul style="list-style-type: none"> وجود خطط للتدريب ورفع كفاءة العاملين بالمعهد. خطة الدولة لرفع دخول العاملين بكافة المؤسسات سواء التعليمية وغيرها، عن طريق تطبيق الحد الأدنى للأجور. تفعيل قانون الخدمة المدنية ما يرفع كفاءة الجهاز الإداري. 	<ul style="list-style-type: none"> بحث كثير من الإداريين والفنيين على فرص عمل خارج نطاق المؤسسات التعليمية. الأزمات المالية والاقتصادية المحلية والعالمية وتأثيراتها السلبية على عمليات التنمية.
(٦) الموارد المالية والمادية	<ul style="list-style-type: none"> ازدياد عدد الهيئات المحلية والعالمية الممولة للبحث العلمي، مما يسهم في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة. التطور الكبير في استخدام الإنترنت يسمح للطلاب بالاطلاع على التطورات الحديثة في مجالات التخصص ويزيد من قدراتهم العلمية. وجود عدد من المستفيدين المحليين لإمكانيات المعهد غير المستغلة، مما يؤدي إلى زيادة الموارد الذاتية للمعهد. وضع الدولة تنمية منطقة الساحل الشمالي على رأس أولوياتها. وضع الدولة التعليم كأحد أولوياتها في الفترة القادمة، مما قد يسهم في تقليل الضغوط على مؤسسات التعليم العالي الخاصة. تزايد إقبال الطلاب العرب على الدراسة في المعاهد الخاصة والجامعات المصرية. 	<ul style="list-style-type: none"> ارتفاع معدلات التضخم مع ثبات الموارد المالية للمعهد، مما يشكل ضغوطاً كبيرة في تكاليف التشغيل، كما أنه يؤثر سلباً على قدرات الأفراد المادية، فضلاً عن تأكل الدخول الحقيقية للعاملين بالمعهد. الإصلاحات الاقتصادية تؤثر بدرجة كبيرة على تكاليف التشغيل بالمعهد. ارتفاع مستوى المرونة والقدرة على التوسع في توفير موارد التمويل الذاتي لمؤسسات التعليم العالي المنافسة، يجعلها في وضع تنافسي أفضل من المعاهد العليا الخاصة. تطور أساليب التعليم والاتجاه إلى أنماط التعليم غير التقليدية مثل التعليم الإلكتروني يشكل تكاليف وأعباء إضافية على المعهد.

المعيار	نقاط القوة	نقاط الضعف
(٧) المعايير الأكاديمية والبرامج التعليمية	<ul style="list-style-type: none"> وجود معايير أكاديمية مرجعية قومية (NARS)، تصدرها وتراجعها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بصورة دورية. تبنى الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد نشر الوعي في قطاع التعليم العالي بالمعايير الأكاديمية. وجود سماح لتبني معايير أكاديمية أخرى (ARS)، مادامت تتمشى مع المعايير الأكاديمية لهيئة ضمان الجودة والاعتماد. اتجاهات سوق العمل للمهارات التخصصية، قد أتاحت فرصة أكبر للتطوير والتحديث وإدخال برامج علمية جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> عدم توافر الإمكانيات المادية الكافية للوفاء بمتطلبات المعايير مستقبلاً. روتينية اتخاذ القرارات في تعديل اللوائح والمقررات الدراسية. زيادة درجة المنافسة بسبب التوسع في الجامعات الخاصة والأهلية والمعاهد الأخرى بنفس مجالات التخصص، الأمر الذي يتطلب من المعهد تحقيق مستويات أعلى في الخريجين. التطور العلمي والتكنولوجي في برامج التعليم بقطاع المعاهد الهندسية يقع بعبء إضافي على المعهد في سبيل مواكبة تلك التطورات.
(٨) التدريس والتعلم	<ul style="list-style-type: none"> التطور التكنولوجي في وسائل التعليم الإلكتروني، وزيادة وعي الطلاب باستخدام التكنولوجيا. التطور والتحسين الكبير في قطاع الاتصالات وبخاصة النت يتيح قدرًا من العلم والثقافة. اتجاه الدولة في استخدام النظام الإلكتروني في الامتحانات. زيادة أعداد الطلاب الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي منخفض التكلفة نتيجة لارتفاع تكلفة التعليم بالجامعات الخاصة في التخصصات المناظرة لها. زيادة أعداد الطلاب الوافدين من الدول غير المستقرة سياسياً على مؤسسات التعليم العالي منخفض التكلفة. زيادة أعداد الطالبات في الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي منخفض التكاليف وبخاصة في المناطق الريفية بعد تغير النظرة في تعليم الإناث يساهم في زيادة أعداد الطلاب. 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة أعداد مؤسسات التعليم العالي المنشأة حديثاً (الجامعات الأهلية) والمتوقع إنشائها لاحقاً في مصر يزيد من المنافسة ويقلل من أعداد الطلاب الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي الخاصة. ازدياد أعداد الجامعات الخاصة والحكومية والمعاهد في منطقة الإسكندرية والبحيرة. انتشار ثقافة الدروس الخصوصية بالمجتمع.
(٩) الطلاب والخريجين	<ul style="list-style-type: none"> اهتمام الدولة بالمشروعات القومية مثل المدن الجديدة والمشروعات الصناعية، يفتح مزيد من فرص العمل أمام الخريجين بتلك الأنشطة. تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي وسياسات الدولة تجاه زيادة دور القطاع الخاص فضلاً عن تطوير البنية الأساسية بالمجتمع يزيد من فرص العمل للخريجين. توجه سياسات الدولة نحو الاقتصاد الإنتاجي والتوجه للخارج بدلاً من الاقتصاد الاستهلاكي والتوجه للداخل يفتح مزيد من فرص العمل للخريجين. التطور التكنولوجي وارتفاع مستوى العولمة يساهم في توفير مزيد من فرص العمل لخريجي المعهد من المتميزين. 	<ul style="list-style-type: none"> عدم ربط أعداد المقبولين بتخصصات القطاع الهندسي بالخطط الاستراتيجية للدولة، مما قد ينتج عنه تشبع سوق العمل مستقبلاً. اتجاه بعض الدول العربية لتوطين الوظائف وقصرها على المواطنين، مما يحد من فرص التوظيف بهذه الدول. تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي يؤثر سلباً على الإمكانيات المادية للطلاب. الظروف السياسية والاقتصادية غير المستقرة في عديد من دول الجوار يقلل من فرص العمل المتاحة بها.

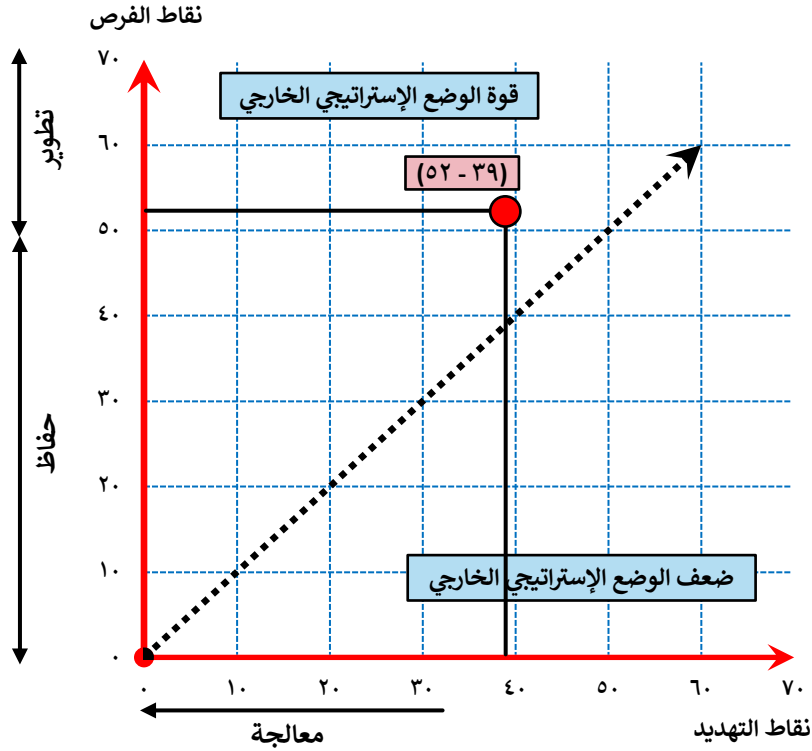
المعيار	نقاط القوة	نقاط الضعف
(٩) الطلاب والخريجين	<ul style="list-style-type: none"> وجود عديد من الشركات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة المحيطة بالمعهد والمنطقة الصناعية بمدينة برج العرب الجديدة القريبة من المعهد تسهم في توفير فرص العمل للخريجين. انخفاض مستوى جودة خريجي الجامعات الخاصة مع ارتفاع تكلفة التعليم بها، مما يجعل المعهد في وضع تنافسي أفضل. الدعم المستمر للدولة للأنشطة الطلابية في جميع المجالات الثقافية والاجتماعية والرياضية. الاهتمام بعمليات التدريب وبخاصة الدورات التدريبية المنتظمة داخل المعهد تلك التي لا تتوافر في عديد من مؤسسات التعليم العالي المنافسة، يزيد من الاقبال على المعهد ويفتح مزيد من فرص العمل أمام الخريجين بسوق العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة أعداد الخريجين في عديد من التخصصات الهندسية بما يفوق القدرة الاستيعابية لحاجة سوق العمل وبخاصة السوق المحلي. التحول الرقمي وزيادة التخصصات الحديثة يؤثر سلباً على احتياجات سوق العمل التقليدي والتحول إلى نوعية جديدة من الوظائف، مما يؤثر سلباً على فرص العمل التقليدية. زيادة أعداد الكليات والمعاهد بالقطاع الهندسي على مستوى الجمهورية. اعتماد قبول الطلاب بمختلف الكليات والمعاهد على معيار المجموع فقط، دون مراعاة الرغبة والاستعداد والمستوى الفكري ومدى التناسب بين إمكانيات الطالب واحتياجات الدراسة.
(١٠) البحث العلمي والأنشطة العلمية	<ul style="list-style-type: none"> ازدياد اهتمام الدولة بتنمية أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة والقيادات الجامعية، عن طريق دورات إعداد القادة والدورات التدريبية التي ترفع من كفاءة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة كمتطلبات أساسية للترقي للدرجات العلمية الأعلى والترشح للمناصب الإدارية. اهتمام الدولة بقطاع التعليم والبحث العلمي، ووضع كمشروع قومي بأولوية قصوى في خططها. 	<ul style="list-style-type: none"> غياب فرص المشاركة في المؤتمرات العلمية المحلية والدولية ذات الموضوعات الجديدة. ضعف فرص أعضاء هيئة التدريس لإتمام بحوثهم والترقي للدرجات العلمية الأعلى. عدم وجود فرص تنافسية للبعثات الخارجية والمنح الدراسية لأعضاء الهيئة المعاونة.
(١١) الدراسات العليا	<ul style="list-style-type: none"> غير مُطبق 	<ul style="list-style-type: none"> غير مُطبق

المعيار	نقاط القوة	نقاط الضعف
(١٢) المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	<ul style="list-style-type: none"> • انفتاح عديد من قيادات ومؤسسات المجتمع المدني والمشروعات الخاصة على زيادة التعامل مع مؤسسات التعليم العالي. • تغيير المناخ الخارجي للدولة، وانعكاس ذلك على عمل مؤسسات التعليم العالي وبخاصة مع قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة بتلك المؤسسات التعليمية. • وجود فرص لتقديم الاستشارات للمستفيدين في التخصصات الإدارية والتكنولوجية بالمعهد. • وضع الدولة تنمية مناطق الساحل الشمالي في أولوية خطط التنمية، يسهم في زيادة فرص العمل للخريجين من المعهد. • زيادة الوعي بعدد من الشركات والمؤسسات العاملة بسوق العمل بضرورة المشاركة مع مؤسسات التعليم العالي في تدريب وإعداد الطلاب قبل التخرج والتحاقهم بسوق العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • تذبذب ثقة المجتمع في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، وزيادة أعداد كليات الهندسة الخاصة والمعاهد الهندسية العليا والجامعات الأهلية على مستوى الجمهورية. • تدني المستوى الاقتصادي في المنطقة المحيطة بالمعهد من حيث متوسط دخل الفرد، مما يؤثر سلباً على فرص العمل للخريج. • ضعف ثقافة المشاركة المجتمعية وممانعة بعض الهيئات الخارجية لمحاولات التطوير.

يوضح (جدول ٥-٣) نقاط الفرص التي يبلغ عددها ٥٢ نقطة في مقابل ٣٩ نقطة تهديدات على مستوي معايير الاعتماد، أي بنسبة (٥٧,١٤٪ : ٤٢,٨٦٪) لكل من نقاط الفرص والتهديدات على التوالي، وبنسبة (١,٣٣ : ١) لكل منهما، وهذا يعكس وضع استراتيجي جيد للبيئة الخارجية. كما أن نقاط التهديدات تحتاج إلى مراجعة للتعرف على كيفية مواجهتها والتغلب عليها. ويبين (شكل ٣-٣) الوضع الاستراتيجي الخارجي بناء على نقاط الفرص والتهديدات المتحققة بالمعهد، وهو بدوره يعكس قوة الوضع الاستراتيجي الخارجي للمعهد نظراً لوقوعه في منطقة تعكس ذلك الأمر.

(جدول ٥-٣) نقاط الفرص والتهديدات للبيئة الداخلية للمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة

م	المعيار	نقاط الفرص	نقاط التهديدات
١	التخطيط الإستراتيجي	٨	٤
٢	القيادة والحوكمة	٤	٣
٣	إدارة الجودة والتطوير	٥	٢
٤	أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة	١	٣
٥	الجهاز الإداري	٣	٢
٦	الموارد المالية والمادية	٦	٤
٧	المعايير الأكاديمية والبرامج التعليمية	٤	٤
٨	التدريس والتعلم	٦	٣
٩	الطلاب والخريجين	٨	٨
١٠	البحث العلمي والأنشطة العلمية	٢	٣
١١	الدراسات العليا	٠	٠
١٢	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	٥	٣
	إجمالي نقط الفرص والتهديدات	٥٢	٣٩
	المقارنة بين نسبي الفرص والتهديدات	٥٧,١٤٪	٤٢,٨٦٪
	نسبة المقارنة بين نسبي الفرص والتهديدات	١,٣٣	١



(شكل ٣-٣) قوة الوضع الاستراتيجي الخارجي المتمثل في النسبة والتناسب بين كل من الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية بالمعهد

٥/٣) تقييم العوامل الاستراتيجية الخارجية وإعداد المصفوفة الخاصة بها

تم تحديد العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) تمهيداً لإعداد مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية **External** (Evaluation Factors) (EFE)، وهي تتشابه تماماً مع مصفوفة العوامل الداخلية، ويتم اتباع نفس الخطوات مع اختلاف بسيط في حساب القيمة التي توضح مدى استجابة المعهد وتفاعله مع البيئة الخارجية، تلك التي تتوزع قيمها كما يلي :-

- (١) تمثل استجابة ضعيفة.
- (٢) تمثل استجابة أقل من المتوسطة.
- (٣) تمثل استجابة متوسطة.
- (٤) تمثل استجابة فوق متوسطة.
- (٥) تمثل استجابة مرتفعة.

وتوضح بيانات (جدول ٦-٣) مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE Matrix) للمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة.

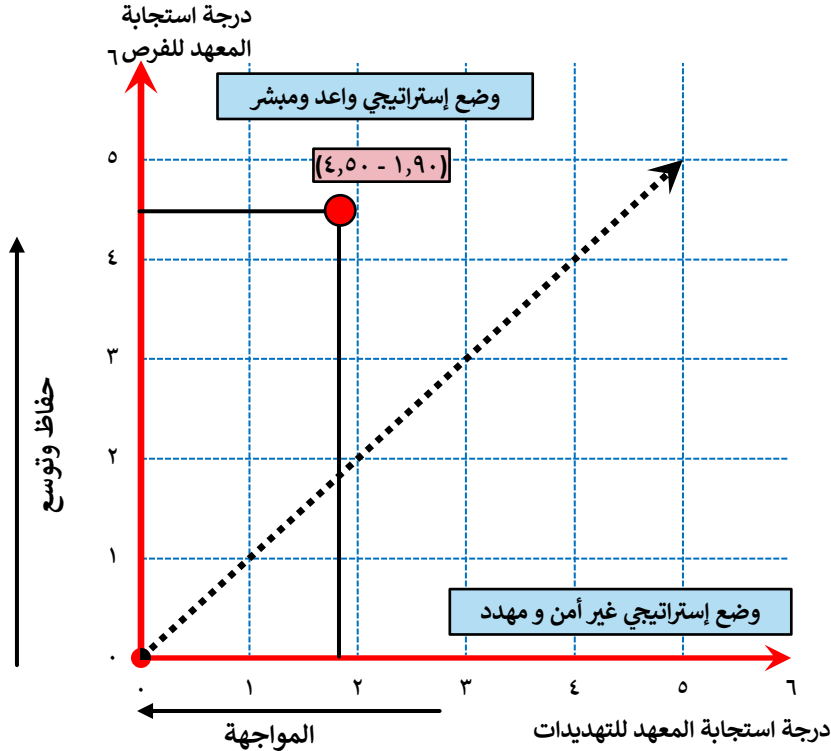
(جدول ٣-٦) (أ) مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE) للمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة
(نقاط الفرص)

م	العوامل الاستراتيجية الداخلية	الوزن النسبي	الترتيب	النقاط المرجحة	التعليق
١	التخطيط الإستراتيجي	٠,١٠	٥	٠,٥٠	وجود خطة استراتيجية للدولة، وخطة لوزارة التعليم العالي، يعكس اهتمام الدولة بقطاع التعليم والبحث العلمي وتطويره، ووضعه كمشروع قومي.
٢	القيادة والحوكمة	٠,١٠	٤	٠,٤٠	إتاحة التطور التكنولوجي السريع والانفتاح على العالم لمعرفة الأساليب الجديدة في القيادة.
٣	إدارة الجودة والتطوير	٠,١٠	٤	٠,٤٠	تبني الدولة لنهج الجودة والتطوير بمؤسسات التعليم العالي، كما أن الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد تقدم الدعم لمؤسسات التعليم العالي.
٤	أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة	٠,١٠	٥	٠,٥٠	وجود فرص للمشاركة في المؤتمرات العلمية المحلية والدولية تساهم في تنمية وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
٦	الموارد المالية والمادية	٠,١٠	٤	٠,٤٠	أن التطور الكبير في استخدام الإنترنت يزيد من القدرات العلمية للطلاب.
٧	المعايير الأكاديمية والبرامج التعليمية	٠,١٥	٥	٠,٧٥	تبني الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد نشر الوعي في قطاع التعليم العالي بالمعايير الأكاديمية للجودة التي تصدرها وتراجعها بصورة دورية.
٨	التدريس والتعلم	٠,١٥	٥	٠,٧٥	التطور الكبير في قطاع الاتصالات وبخاصة النت يتيح قدرات إضافية من العلم والمعرفة والثقافة، ويزيد من وعي الطلاب باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
٩	الطلاب والخريجين	٠,١٠	٤	٠,٤٠	تطبيق الدولة لبرامج الإصلاح الاقتصادي والتوسع في إقامة المشروعات القومية، وبخاصة في منطقة الإسكندرية والساحل الشمالي يزيد من فرص العمل للخريجين.
١٢	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	٠,١٠	٤	٠,٤٠	اهتمام الدولة بتنمية منطقة الساحل الشمالي، والاهتمام بالتعليم في الفترة القادمة، يكون له آثار إيجابية على المعهد
	إجمالي النقاط المرجحة لنقاط القوة	١	-	٤,٥٠	

(جدول ٦-٣) (ب) مصفوفة تقييم العوامل الداخلية (EFE) للمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة
(نقاط التهديدات)

م	العوامل الاستراتيجية الداخلية	الوزن النسبي	الترتيب	النقاط المرجحة	التعليق
١	التخطيط الإستراتيجي	٠,٠٥	٢	٠,١٠	التغير غير الملائم في الظروف الاقتصادية، وجمود التشريعات والقوانين المنظمة للتعليم العالي في مصر. وعدم مرونتها.
٢	القيادة والحوكمة	٠,٠٥	١	٠,٠٥	مركزية اتخاذ القرارات وبخاصة فيما يتعلق بالمعاهد العليا الخاصة.
٣	إدارة الجودة والتطوير	٠,١٠	٢	٠,٢٠	عدم كفاية المخصصات المالية اللازمة لعملية التطوير بالمعهد في ظل ارتفاع تكاليف التشغيل.
٤	أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة	٠,١٥	٢	٠,٣٠	زيادة أعداد مؤسسات التعليم العالي المنشأة حديثاً والمتوقع إنشائها يزيد من المنافسة في جذب واستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وبخاصة في ظل ارتفاع العائد المادي بتلك المؤسسات.
٥	الجهاز الإداري	٠,١٥	١	٠,١٥	بحث كثير من الإداريين والفنيين على فرص عمل خارج نطاق المؤسسات التعليمية.
٦	الموارد المالية والمادية	٠,١٥	٢	٠,٣٠	الإصلاحات الاقتصادية، وما يرتبط بها من ارتفاع في معدلات التضخم يرفع من تكاليف التشغيل بالمعهد، كما أنه يؤثر سلباً على قدرات الأفراد المادية، فضلاً عن تأكل الدخول الحقيقية للعاملين بالمعهد.
٩	الطلاب والخريجين	٠,١٠	٢	٠,٢٠	زيادة أعداد الخريجين في التخصصات الهندسية بما يفوق القدرة الاستيعابية لحاجة سوق العمل، كما أن التحول الرقمي في ظل العولمة يؤثر سلباً على احتياجات سوق العمل التقليدي.
١٠	البحث العلمي والأنشطة العلمية	٠,١٠	١	٠,١٠	عدم وجود فرص تنافسية للبعثات الخارجية والمنح الدراسية لأعضاء الهيئة المعاونة.
١٢	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	٠,١٥	١	٠,١٥	تذبذب ثقة المجتمع في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، وزيادة أعداد كليات الهندسة الخاصة والمعاهد الهندسية العليا والجامعات الأهلية على مستوى الجمهورية.
	إجمالي النقاط المرجحة لنقاط القوة	١		١,٤٥	

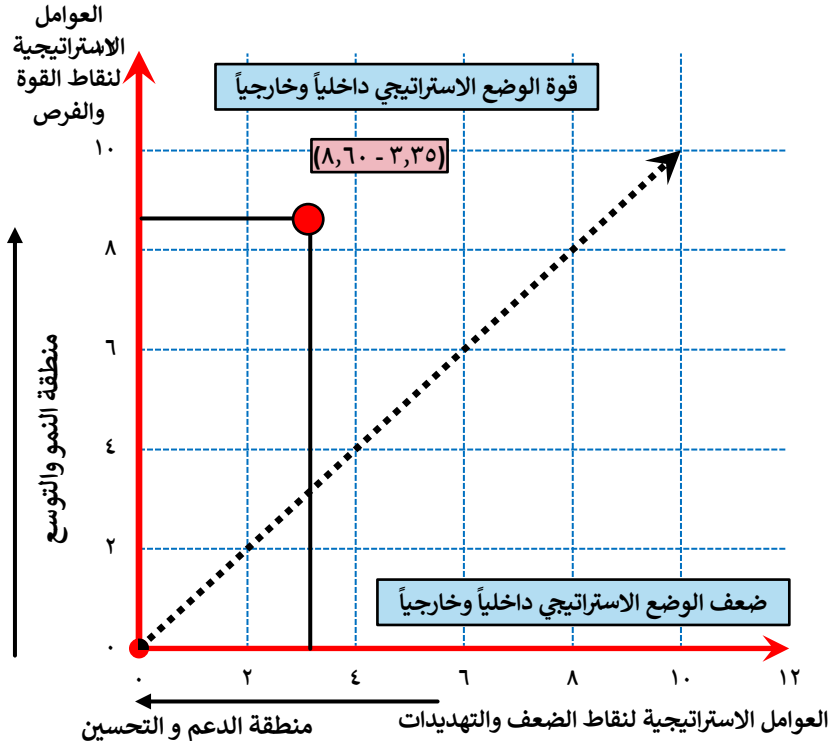
توضح نتائج مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية للمعهد أن الوضع الاستراتيجي الخارجي للمعهد أعلى من المتوسط، حيث يبلغ إجمالي الوزن المرجح (٤,٥٠)، وهو ما يعكس تجاوز القيمة المتوسطة التي تأخذ القيمة (٣,١) وهي نسبة جيدة للغاية، وهذا يسهم بمجمله في تفعيل وتطوير العملية التعليمية، ويؤكد أن المعهد يستجيب لاستغلال الفرص بشكل إيجابي، فضلاً عن ارتفاع مستوى قدرته وإمكانية التغلب على معظم التهديدات الخارجية. ويوضح **شكل ٣-٤** الوضع الاستراتيجي الخارجي للمعهد ومدى استجابته للعوامل والمتغيرات الخارجية، والمتمثل في النسبة والتناسب بين النقاط المرجحة للفرص والتهديدات. وتعكس نتائج مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية للمعهد وفقاً للتحليل أن استجابة المعهد المرتفعة للفرص والتهديدات، كما تبين أن الوضع الاستراتيجي الخارجي للمعهد واعد ومبشر. كما هو موضح من الشكل.



شكل ٣-٤) الوضع الاستراتيجي الخارجي بناءً على عدد النقاط المرجحة لنقاط الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية بالمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة

٦/٣) مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية:

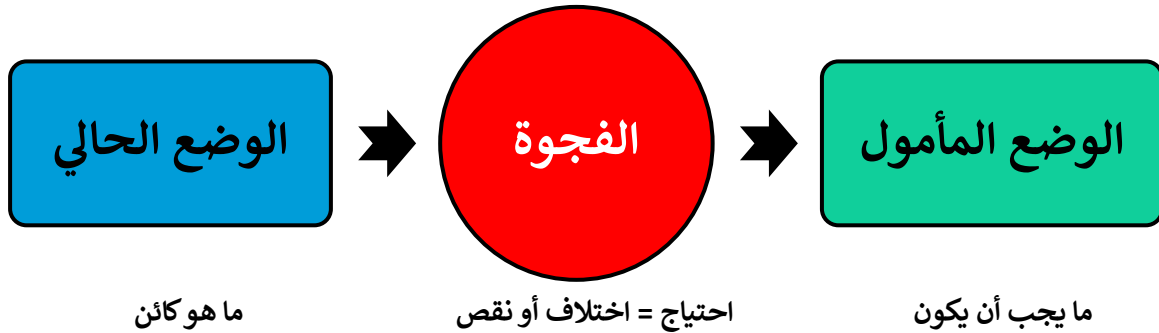
وفقاً للتحليل الذي تم اتبعه في تقييم عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية، تم تجميع كل من العوامل الداخلية والخارجية المرجحة بالأوزان النسبية لكل من نقاط القوة والفرص معاً (٤,١٠ + ٤,٥٠ = ٨,٦٠)، وكذلك نقاط الضعف والتهديدات معاً (١,٤٥ + ١,٩٠ = ٣,٣٥)، كما هو موضح في **شكل ٣-٥**. الذي يتضح منه أن المعهد يقع في منطقة القوة على المستويين الداخلي والخارجي، الأمر الذي يدل على أن الوضع الاستراتيجي للمعهد يسمح بتطبيق استراتيجيات النمو والتوسع في المستقبل، هذا فضلاً عن الاستمرار في عمليات التدعيم والتطوير بما يمكن المعهد من تحقيق أهدافه المستقبلية وزيادة قدرته التنافسية فيما بين مؤسسات التعليم العالي.



(شكل ٥-٣) مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية المرجحة لنقاط القوة والفرص ونقاط الضعف والتهديدات

٧/٣) تحليل الفجوة بين الوضع الراهن والمأمول والمستهدف:

نظراً لأن الفجوة هي مقياس للفرق بين الواقع الحالي للمعهد والوضع المأمول والمستهدف تحقيقه في المستقبل، كما هو موضح في (شكل ٦-٣)، وذلك بالنسبة لكافة الخدمات التي يقدمها المعهد تلك التي تتمثل أهمها في: الخدمات التعليمية (الخريجين)، وخدمات التدريب والتعليم المستمر، والخدمات البيئية والمجتمعية.



(شكل ٦-٣) رسم تخطيطي لمفهوم الفجوة

تم استخدام منهجية الإدراكات/ التوقعات (ServQual) التي من خلالها يتم تحليل الخدمات المطروحة واستخلاص الفجوات في الخدمات الذي يقدمها المعهد للجهات المستفيدة. وقد أسهم تطبيق منهجية (ServQual) على الخدمات الذي يقدمها المعهد، وبلاستفادة من آراء من آراء طلابي هذه الخدمات، تلك التي تمت من خلال الاستبيانات واللقاءات المباشرة بين فريق العمل وهؤلاء المستفيدين وذلك من خلال:

- تقييم الفرق بين الوضع الحالي للمعهد والوضع المستهدف الوصول إليه، وبناءً عليه يتم وضع وتطوير استراتيجيات محددة وتحديد الوسائل لسد الفجوة بينهما.
 - تحقيق الوضع المستهدف الوصول إليه والمأمول تحقيقه من أجل تحقيق الرؤية والرسالة المستقبلية للمعهد.
 - التعرف على أداء المعهد في الفترة الحالية والأداء المطلوب في المستقبل في ضوء الأهداف الاستراتيجية الموضوعية.
 - تحديد المسافة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف الوصول إليه بالنسبة لكافة أنشطة المعهد.
- طبقاً للمنهجية المستخدمة تم تحديد خمسة أنواع من الفجوات وهي:
- ١- فجوة المعرفة: هي الفجوة بين تصورات إدارة المعهد لتوقعات المستخدمين والخدمات المتوقعة.
 - ٢- فجوة المعايير: هي الفجوة بين تصورات إدارة المعهد لتوقعات المستخدمين وبين ترجمتها إلى ممارسات الجودة.
 - ٣- فجوة مستوى الجودة: هي الفجوة بين معايير الجودة بالمعهد والخدمات الفعلية المقدمة.
 - ٤- فجوة الاتصال: هي الفجوة بين ما ينوي المعهد تقديمه من خدمات، وما يصل للمستخدمين عن طريق وسائل الاتصال.
 - ٥- فجوة الخدمات المتوقعة: هي الفجوة بين الخدمات المحققة من جانب المعهد وتلك المتوقعة من جانب المستخدمين.

ويوضح (جدول ٧-٣) مصفوفة الفجوات التي تبين تأثير أو تأثير معايير اعتماد الهيئة القومية للجودة وفقاً للإصدار الثالث يوليه ٢٠٢٢ بهذه الفجوات.

(جدول ٧-٣) مصفوفة الفجوات طبقاً لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التي تؤثر وتتأثر بهذه الفجوات بالمعهد

المعيار الفجوة	التخطيط الاستراتيجي	القيادة والحكومة	إدارة الجودة والتطوير	أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة	الجهاز الإداري	الموارد المالية والمادية	تصميم البرنامج	التدريس والتعلم	الطلاب والخريجون	البحث العلمي والأششطة العلمية	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة
فجوة المعرفة	×		×				×	×	×	×	×
فجوة المعايير	×		×			×	×	×	×	×	×
فجوة مستوى الجودة				×	×	×			×		
فجوة الاتصال	×	×	×	×	×	×		×	×		×
فجوة الخدمات المتوقعة		×	×	×	×	×		×	×		

قد تم دراسة وتحليل الفجوة من خلال دراسة عناصر البيئة الداخلية للمعهد وتحديد نقاط القوة التي بلغت (١٠٦) نقطة قوة، بالمقارنة بنقاط الضعف التي بلغت (٥٣) نقطة ضعف، وذلك طبقاً لمصفوفة العوامل الداخلية للمعهد والموضحة في (جدول ٢-٣)، ويمكن تحديد مقدار الفجوة طبقاً للمعادلات التالية:

$$\text{فاعلية البيئة الداخلية للمعهد} = \frac{\text{عدد نقاط القوة}}{\text{عدد نقاط القوة} + \text{نقاط الضعف}} \times 100$$

حجم الفجوة = ١٠٠ - فاعلية البيئة الداخلية للمعهد

يوضح (جدول ٨-٣) كل من فاعلية البيئة الداخلية، وحجم الفجوة، والوزن النسبي لتأثير تلك الفجوات على معايير الجودة والاعتماد السبعة، حيث يتفاوت هذا التأثير من معيار إلى آخر فيما بين فجوة صغيرة إلى متوسطة أو كبيرة، كما هو موضح بالمؤشرات الافتراضية لحساب الفجوات الموضحة في (جدول ٩-٣).

(جدول ٨-٣) فاعلية البيئة الداخلية، وحجم الفجوة، والوزن النسبي لتأثير تلك الفجوات على معايير الجودة
















م	المعيار	فاعلية البيئة الداخلية	حجم الفجوة	مؤشر الفجوة
١	التخطيط الإستراتيجي	٪٦٦,٦٧	٪٣٣,٣٣	صغيرة
٢	القيادة والحوكمة	٪٥٧,١٤	٪٤٢,٨٦	متوسطة
٣	إدارة الجودة والتطوير	٪٧١,٤٣	٪٢٨,٥٧	صغيرة
٤	أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة	٪٢٥	٪٧٥	كبيرة
٥	الجهاز الإداري	٪٦٠	٪٤٠	متوسطة
٦	الموارد المالية والمادية	٪٦٠	٪٤٠	متوسطة
٧	المعايير الأكاديمية والبرامج التعليمية	٪٥٠	٪٥٠	متوسطة
٨	التدريس والتعلم	٪٦٦,٦٧	٪٣٣,٣٣	صغيرة
٩	الطلاب والخريجين	٪٥٠	٪٥٠	متوسطة
١٠	البحث العلمي والأنشطة العلمية	٪٤٠	٪٦٠	كبيرة
١٢	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	٪٧١,٤٣	٪٢٨,٥٧	صغيرة

(جدول ٩-٣) المؤشرات الافتراضية لحجم الفجوة

الرمز المستخدم	الفجوة	النسبة
	لا توجد فجوة	من صفر : ٪١٠
	فجوة صغيرة	من ٪١١ : ٪٣٥
	فجوة متوسطة	من ٪٣٦ : ٪٥٠
	فجوة كبيرة	من ٪٥١ : ٪١٠٠

وتنعكس الفجوات الخاصة بمعايير الجودة والاعتماد هذه على الفجوات الخمسة سالفة الذكر التي تم التركيز عليها في التحليل، تلك التي تتراوح بين فجوات صغيرة الحجم أو متوسطة الحجم على أكثر تقدير، وذلك كما هو مبين بشكل تقريبي في (جدول ١٠-٣).

(جدول ١٠-٣) مصفوفة الفجوات التي تبين التأثير أو التأثير بالخدمات الذي يقدمها المعهد

فجوة الخدمات المتوقعة	فجوة الاتصال	فجوة انجاز الخدمات	فجوة المعايير	فجوة المعرفة	المعيار الفجوة
					الخدمات التعليمية (الخريج)
					خدمات التعليم والتدريب المستمر
					الخدمات البيئية والاجتماعية

٨/٣) علاج الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المأمول بالمستقبل:

لتحقيق معايير الجودة والاعتماد وضع المعهد الخطط المناسبة لعلاج الفجوة بين الوضع الحالي بالمعهد والوضع المأمول بالمستقبل كما يلي:

١/٨/٣) فجوة المعرفة:

تلك الفجوة التي تقيس الفروق بين تصورات إدارة المعهد لتوقعات المستفيدين والخدمات المتوقعة، وقد نتجت هذه الفجوة بسبب قنوات التواصل بين إدارة المعهد والجهات المستفيدة منه. وهي فجوة صغيرة فيما يتعلق بالخدمات التعليمية التي تتعلق بالطلاب والخريجين، وكذلك في خدمات التعليم والتدريب المستمر، بينما كانت فجوة متوسطة في الخدمات البيئية والاجتماعية. وتدارك الإدارة الحالية بالمعهد هذه التوقعات من خلال نتائج الاستبيانات ومخرجات التعلم المستهدفة. ولتقليل وتدارك هذه الفجوة فإنه يتعين على إدارة المعهد اتباع ما يلي:

- زيادة واستحداث طرق جديدة للتواصل مع الجهات المستفيدة مثل إصدار النشرات الدورية.
- تغذية الموقع الإلكتروني بالمعهد بكافة المعلومات عن أحدث أنشطته وخدماته.
- زيادة وتفعيل أساليب التعليم الإلكتروني، حتى يمكن الاستفادة من وسائل التعليم الحديثة.
- تعزيز كافة السبل لتعزيز الشراكة مع المجتمع المدني والبيئة المحيطة بالمعهد.
- دعم وتحسين كفاءة الأنشطة الطلابية.
- تطوير وتفعيل نظام المراجعة بالمعهد، وتحديث وتطوير المقررات الدراسية.

٢/٨/٣) فجوة المعايير:

تلك الفجوة التي تقيس الفرق بين تصورات إدارة المعهد لتوقعات المستفيدين وبين ترجمة هذه التصورات إلى ممارسات للجودة، وهي فجوة صغيرة فيما يتعلق بكافة الخدمات المقدمة من قبل المعهد. وترجع هذه الفجوة إلى عدد من العوامل لعل أهمها:

- عدم وجود خطة واضحة ومحددة لتطوير التجهيزات التعليمية والمعامل والأنشطة التي تدعم الجودة بالعملية التعليمية.
- عدم التطبيق الكامل للمعايير الأكاديمية والمخرجات التعليمية المستهدفة (Program LOs) على المناهج الدراسية.
- قصر فترة الفصل الدراسي المطبق حالياً، الأمر الذي لا يسمح للطلاب باكتساب المهارات العلمية والتدريبية الكافية. وتدارك الإدارة الحالية بالمعهد هذه الجوانب، ومن ثم فإنه لعلاج هذه الفجوة فإنه يتعين على إدارة المعهد اتخاذ الإجراءات التالية:
- زيادة المخصصات المالية لتمويل الأنشطة التعليمية والخدمية للارتفاع بجودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.
- تطوير ومراجعة المقررات الدراسية وفقاً للمخرجات التعليمية المستهدفة (Program LOs) وفقاً للمعايير الأكاديمية القومية للجودة والاعتماد.
- التركيز على تطبيق المخرجات التعليمية المستهدفة (Program LOs).
- أن يكون التقييم الداخلي مصمم على أساس المخرجات التعليمية (Program LOs).
- تطوير نظم الامتحانات وطرق التقييم المتبعة للطلاب من خلال التوسع في الامتحانات الإلكترونية الموضوعية.
- التشديد في تطبيق معايير الجودة والتأكيد عليها.
- تشجيع الطلاب على ممارسة التعليم الذاتي وزيادة التكاليف المرتبطة بالدراسات التطبيقية.

٣/٨/٣) فجوة مستوى الجودة:

تلك الفجوة التي تقيس الفرق بين جودة الخدمات التي يتوقعها المستفيدون والخدمات الفعلية، وهي فجوة متوسطة على كافة المستويات سواء فيما يتعلق بالخدمات التعليمية التي تتعلق بالطلاب والخريجين، وفي خدمات التعليم والتدريب المستمر، وفي الخدمات البيئية والاجتماعية. ويرجع السبب في هذه الفجوة إلى القصور في اكتساب الطلاب

للمهارات المهنية والتطبيقية، هذا على الرغم من وفرة المعرفة العلمية والمعلوماتية النظرية لديهم، ويرجع ذلك إلى ما يلي:

- انخفاض قدرة الطلاب على تنمية تلك المعارف والمعلومات وتحولها إلى مهارات تطبيقية.
 - التطور السريع في الأساليب العلمية بالمجالات التطبيقية وعدم قدرة الطلاب على مجاراة الكثير منها.
 - ضعف مهارات التواصل والتفاعل مع الآخرين، وعدم القدرة على التعاون والعمل كفريق متكامل.
 - انخفاض مستوى التدريب العملي خلال فترة الدراسة.
 - غياب نسبة كبيرة من الطلاب عن المحاضرات والتدريبات والمعامل خلال الفصل الدراسي.
 - ضعف اهتمام البيئة الخارجية وفئات المجتمع المدني في التعامل والتعاون مع المؤسسات التعليمية بحكم الثقافة الموروثة بالمجتمع.
- وتتدارك الإدارة الحالية بالمعهد هذه المشكلات ويمكن العمل على الحد منها وعلاجها من خلال:
- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس وتكنولوجيا المعلومات من خلال التوسع في الدورات التدريبية لهم.
 - التركيز على المهارات المهنية والتدريبية وتنمية مهارات الاتصال لدى الطلاب.
 - التوسع في تطبيق البرامج التدريبية بالمعهد في المجالات والتخصصات ذات الصلة به.
 - تطوير نظم الامتحانات والتقييمات بشكل يقيس بفاعلية مدى تحقق المهارات المختلفة.
 - توسع المعهد في عقد البرتوكولات مع مؤسسات وشركات المجتمع المدني بالبيئة المحيطة بالمعهد.
 - ضرورة عقد ملتقى سنوي للتوظيف لمؤسسات الأعمال ذات الصلة بالتخصصات الهندسية.

(٤/٨/٣) فجوة الاتصالات:

تلك الفجوة التي تقيس الفرق بين الخدمات التي يقدمها المعهد ووسائل الاتصال الخارجي بالمستفيدين، وهي فجوة صغيرة فيما يتعلق بالخدمات التعليمية التي تتعلق بالطلاب والخريجين، وفي خدمات التعليم والتدريب المستمر، بينما تكون متوسطة فيما يتعلق بالخدمات البيئية والاجتماعية، وتعزى هذه الفجوة المتوسطة إلى القصور في وسائل الدعاية والإعلان عن الخدمات التي يقدمها المعهد سواء عن التدريب أو البرامج التعليمية، بسبب ضعف وسائل التواصل الخارجي، وما يرتبط به من قلة الخدمات التي تطلب من البيئة والمجتمع الخارجي من المعهد بحكم طبيعة البيئة الخارجية وارتباط الأنشطة الاقتصادية بها بمجال الزراعة. كما أن المعهد بحكم انتمائه للقطاع الهندسي وهو بطبيعته هذا التخصص لا يقدم الخدمات للبيئة الاجتماعية بدرجة مرتفعة كما في التخصصات الأخرى الخاصة بالعلوم الطبيعية، ويمكن للمعهد أن يعالج ذلك في المستقبل ويزداد تفاعله وتواصله مع المجتمع الخارجي من خلال:

- التوسع في عقد البرتوكولات مع المؤسسات والشركات المحيطة بالمعهد.
- دعوة ممثلين عن المؤسسات والشركات في البيئة المحيطة بالمعهد لعقد دورات تدريبية للطلاب.
- عقد دورات تدريبية للعاملين في المؤسسات والشركات المحيطة بالمعهد في مجالات الحاسب واللغة الإنجليزية والرسم، إلخ.
- وضع سياسة إعلانية وتسويقية لمجالات وأنشطة المعهد بكافة الوسائل الممكنة من خلال: وسائل التواصل الاجتماعي، وموقع المعهد، وإقامة بعض المؤتمرات، والدخول كزعماء للمؤتمرات العلمية في الكليات والجامعات الحكومية القريبة من المعهد.

(٥/٨/٣) فجوة الخدمات المتوقعة:

تلك الفجوة التي تقيس الفرق بين الخدمات التي يقدمها المعهد وتوقعات المستفيدين، وهي فجوة متوسطة فيما يتعلق بالخدمات التعليمية التي تتعلق بالطلاب والخريجين، تلك التي تتمثل في جودة الخريجين واحتياجات سوق العمل، وترجع في المقام الأول إلى الطفرة التكنولوجية الكبيرة التي حدثت في المجالات التطبيقية بسوق العمل، مما ترتب عليه ارتفاع سقف الطموحات لدى المستفيدين، وذلك بأن يكون الخريج لديه القدرة والمعرفة بالجوانب المختلفة في استخدام الحاسب الآلي في مجال العمل، كما يكون لديه قدرة على التواصل مع الآخرين سواء على المستوى المحلي أو الخارجي، الأمر الذي يتطلب من الخريجين الإتقان التام باللغة الإنجليزية في مجالات العمل، وهذا بفعل

العلاقات والتداخل في الأنشطة الهندسية مع العالم الخارجي الذي ازداد في عالم اليوم بفعل ارتفاع مستوى العولمة. بينما تكون هذه الفجوة صغيرة فيما يتعلق بخدمات التعليم والتدريب المستمر، وخدمات البيئة والاجتماعية. ويمكن لإدارة المعهد التغلب على هذه الفجوة والحد منها من خلال:

- التأكد من اكتساب الطالب للمهارات المستهدفة وبخاصة المهارات الخاصة فيما يتعلق بالتعلم الذاتي والتعليم المستمر.
- زيادة التواصل مع الخريجين والاستفادة من آراءهم فيما يتعلق بتطوير وتحديث المقررات والمناهج العلمية.
- تنمية المهارات والقدرات لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة للارتفاع بكفاءة التدريس وزيادة القدرة التنافسية للمعهد على المستويين الإقليمي والمحلي.
- تفعيل آليات المتابعة من قبل وحدة ضمان الجودة.
- تحديث وتطوير المعايير الأكاديمية بالمعهد.
- التوسع في الدورات التدريبية للطلاب بالمعهد وبخاصة في المجالات التطبيقية.

الفصل الرابع الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالخطة الاستراتيجية

(١/٤) الاتجاهات المستقبلية:

استشرف المعهد العالي للهندسة و التكنولوجيا بالبحيرة الاتجاهات المستقبلية له من خلال مصادر متعددة لعل أهمها "رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة" والصادرة برعاية القيادة السياسية للدولة المصرية، وبصفة خاصة ما يتعلق منها بالمحور الثالث "المعرفة والابتكار والبحث العلمي" وكذلك المحور السابع "التعليم والتدريب" هذا فيما يتعلق بالتعليم العالي، وكذلك وثيقة "استراتيجية التعليم العالي" الخاصة بوزارة التعليم العالي، فضلاً عن الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الحكومة المصرية مؤخراً ووثيقة ملكية الدولة التي تهدف إلى زيادة دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي. كما استند المعهد إلى تحليلات الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الحالية وتبعاتها المتوقعة في المستقبل القريب، ويمكن تلخيص الاتجاهات المستقبلية للمعهد فيما يلي:

- الاستقرار الاقتصادي والسياسي للدولة المصرية في ظل التوترات والاضطرابات في بعض الدول المحيطة وبخاصة العربية منها، يخلق المزيد من الطلب على التعليم الجامعي من رعايا تلك الدول في مصر، الأمر الذي يسهم في زيادة أعداد المتقدمين في الفترة المقبلة من قبل مواطني هذه الدول وبخاصة النازحين منها في مصر.
- خطة الدولة في التحول الرقمي والتحول المعرفي والتقني للمجتمع والتعليم يستلزم التطوير المستمر لمواصفات الخريجين المعرفية والمهارية بما يواكب احتياجات سوق العمل، الأمر الذي يتطلب التطوير والتحديث المستمر للبرامج والمناهج الدراسية تماشياً مع تلك التغيرات المستمرة.
- خطط الدولة في عمليات الإصلاح الاقتصادي وزيادة دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، فضلاً عن التحول الرقمي في عديد من الأنشطة والقطاعات الهندسية، يستلزم تطوير المناهج الدراسية والبرامج التعليمية بما يتماشى مع تلك التغيرات.
- تبني الحكومة المصرية لسياسة تطوير وإصلاح منظومة التعليم قبل الجامعي يستدعي تحديث وتطوير وسائل التعليم والتعلم في مرحلة التعليم الجامعي لمواكبة وتطوير مهارات الطلاب.
- التوسع في إنشاء عديد من الجامعات الخاصة والأهلية في مصر في السنوات الأخيرة يزيد من درجة المنافسة بين هذه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الخاصة، الأمر الذي يتطلب تطوير البرامج والمناهج الدراسية وعمليات التعليم والتعلم بالمعهد والتوسع في بناء منظومة متكاملة من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة ذات الكفاءة والقادرة على تحقيق عمليات التطوير والتحديث لمواجهة تلك المنافسة.
- اهتمام الدولة بالبحث العلمي يفرض على المعهد وأعضاء هيئة التدريس التركيز أكبر وزيادة الاهتمام بالبحث العلمي وزيادة نشر الأبحاث العلمية والمشاركة في المؤتمرات العلمية.
- اهتمام الدولة والمجتمع بالجودة في العملية التعليمية يتطلب من المعهد تطبيق نظام الجودة بحزم وكفاءة بما يتيح القدرة على المنافسة وزيادة القدرة التنافسية لخريجي المعهد في سوق العمل.
- نتيجة لعمليات الإصلاح الاقتصادي وارتفاع معدلات التضخم، وما يترتب على ذلك من ارتفاع تكلفة التشغيل وإدارة الموارد البشرية بالمعهد يستدعي الأمر وضع الخطط والسياسات الملائمة التي تتيح تنمية وتنويع الموارد المادية بالمعهد في ظل القوانين والقواعد الموضوعة، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخفض تكلفة التشغيل بدون التأثير على جودة الخدمات التعليمية المقدمة.

(٢/٤) رؤية ورسالة المعهد:

تم تبني منهج المشاركة الكاملة في صياغة الرؤية والرسالة الخاصة بالمعهد مع مختلف الأطراف داخل المعهد وخارجه، حيث تم استخدام نواتج التحليل البيئي السابق إجراؤها وكذلك تحليل الفجوة، هذا فضلاً عن فكرة الرؤية والرسالة التي وضعت في المراحل السابقة منذ نشأة المعهد عام ٢٠٠٥. وقد تم استخدام كافة البيانات والمعلومات التي أتاحت في مرحلة جمع البيانات لتحديث التحليل البيئي كمدخلات في تحديث وتطوير الرؤية والرسالة في المرحلة الراهنة. كما اعتمد

المعهد على نتائج المناقشات والمقترحات لكافة المنتسبين للمعهد فيما يتعلق بالرؤية والرسالة الخاصة به وبما يحقق الأهداف الاستراتيجية خلال الفترة القادمة بالمعهد. ومن خلال ذلك تم طرح عدد من المقترحات الأولية المستمدة من تحليل البيانات التي وردت باستمارات استطلاع الرأي التي وزعت على منتسبي المعهد، في سياق مرحلة التوعية بعملية التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى توافق عام مع منتسبي المعهد على الصياغة النهائية للرؤية والرسالة التي تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المستقبلية للمعهد وتساهم في زيادة قدرته التنافسية على المستويين الإقليمي والمحلي.

وقد تم عرض مقترحات فريق لجنة الخطة الاستراتيجية للرؤية والرسالة ومناقشتها مع الأطراف المختلفة داخل المعهد وخارجه من خلال الاستبيانات والمجالس المختلفة التي يتم إجرائها بالمعهد، فضلاً عن الإدارات المختلفة بالمعهد. ووفقاً لذلك تم إجراء عدد من التعديلات على الصياغة الأولية للرؤية والرسالة إلى أن تم التوافق على الصياغة النهائية لهما، ومن ثم تم اعتمادهما من مجلس إدارة المعهد، واتخاذ القرار بإعلانهما بكافة الوسائل المختلفة بالمعهد وخارجه. وفقاً لذلك تم نشر الرؤية والرسالة المعتمدة من خلال الوسائل المختلفة التقليدية والرقمية عن طريق وحدة ضمان الجودة بالمعهد وطباعة نص الرؤية والرسالة على ملصقات بأحجام وإخراج مختلف، وتم توزيعها على كافة الإدارات بالمعهد وكذلك الإعلان عنها بكافة الأماكن الظاهرة بالمعهد، هذا فضلاً عن إعلانها على الموقع الإلكتروني وصفحة المعهد. وبالتالي أصبح لدى المعهد رؤية ورسالة محدثة ومعتمدة ومعلنة تم التوصل إليها بمشاركة جميع الفئات من المنتسبين للمعهد، وتتواءم مع المستجدات الحديثة وبخاصة في ظل نظام تطوير اللائحة الدراسية والعمل بالإطار المرجعي ٢٠٢٠.

تتمثل أهم الخطوات التي تم اتباعها في صياغة الرؤية والرسالة في صورتها النهائية والمعتمدة فيما يلي:

- تكوين فريق عمل لصياغة الرؤية والرسالة تتماشى مع اللائحة الدراسية الجديدة بنظام الساعات المعتمدة.
- عقد اجتماع مع مجلس أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة.
- طرح مناقشة موضوع الرؤية والرسالة ضمن مناقشات مجلس إدارة المعهد.
- مراجعة التحليل البيئي الداخلي والخارجي وتحليل الفجوات المختلفة بالمعهد.
- تقديم الصياغة الأولى للرؤية والرسالة.
- عرض الصياغة الأولى للرؤية والرسالة على الأطراف السابق ذكرها وتجميع مقترحاتهم وآرائهم بشأنها.
- إجراء التعديلات على الرؤية والرسالة في ضوء المقترحات السابق تجميعها، وعرضها على كافة الأطراف مرة أخرى وتجميع التعليقات والمقترحات بشأنها مرة أخرى.
- إضافة بعض التعديلات والتحسينات في ضوء ما تم تجميعه من مقترحات وإضافات.
- إعداد الصياغة النهائية للرؤية والرسالة وعرضها على مجلس إدارة المعهد لاعتمادها وإقرارها في صورتها النهائية.
- توثيق الرؤية والرسالة ونشرهما بكافة الوسائل الممكنة.

وقد تم صياغة الرؤية والرسالة على النحو التالي:

<p>أن يكون المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة حاضراً بقوة على الساحة المحلية والعربية؛ يتميز بجودة التعليم فيه وبمهاره خريجه وكفاءة التدريس به وبتميز برامجه الأكاديمية لتخريج أجيال من المهندسين لهم القدرة على المنافسة بالتطور والقيادة في سوق العمل ويساهم في تطور المجتمع السريع التغير وخدمة المؤسسات الصناعية والهندسية محلياً وإقليمياً وعالمياً.</p>	<p>رؤية المعهد</p>
<p>المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة مؤسسة تعليمية متطورة خاصة تسعى إلى تأهيل طلابها معرفياً ومهنياً في المجالات الهندسية والقدرة على العمل الجماعي والابتكار والابداع من خلال مواصلة التعليم والتعلم والبحث العلمي وتداول المعرفة من خلال تقديم برامج هندسية طبقاً لأعلى مستويات الجودة ومواكبة للاتجاهات الدولية الحديثة ومنهجيات التعليم الهندسي المتطورة؛ وإتاحة خدمة مجتمعية متميزة.</p>	<p>رسالة المعهد</p>

(٣/٤) قيم المعهد:

يتبنى المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالبحيرة منذ نشأته في عام ٢٠٠٥، عدداً من القيم والعادات المحافظة تلك التي تتماشى مع البيئة المحيطة بالمعهد، وقد تم العمل على غرس تلك القيم والعادات لدى كافة المنتسبين للمعهد سواء الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بالمعهد. وذلك لأن مجتمع المعهد هو بطبيعته مجتمع ملتزم ومحافظ وتتكامل فيه قيم التنوع والابتكار والشفافية والوضوح من أجل تحقيق الاستدامة في التميز سواء على المستوى الإقليمي أو المحلي، وهذه القيم ترسخ هوية المعهد والالتزام المعرفي لتحسن المستوى الشخصي والمهارات المطلوبة مع الاحتفاظ بالقيم الأخلاقية والاجتماعية السامية لدى طلاب المعرفة العلمية، وهذه سمة يتميز بها المعهد وتتوارثها الأجيال من الطلاب على مر الزمن بالمعهد، وهو الأمر الذي تحاول إدارة المعهد الحفاظ عليه وترسيخه لدى المنتسبين إليه باستمرار.

ويمكن تلخيص تلك القيم فيما يلي:

<h2>قيم المعهد</h2>	<ul style="list-style-type: none"> • الجودة والتميز. • العمل بروح الفريق. • الحرية الأكاديمية المسؤولة. • الشفافية والمساءلة. • التطور المستمر. • أخلاقيات العمل. • الالتزام والجدية واحترام العمل.
---------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ويمكن إيجاز المعنى المقصود بتلك القيم كما يلي:

- **الجودة والتميز:** تؤمن إدارة المعهد والعاملين به بتطبيق معايير الجودة للارتفاع بمستوى الخدمات التعليمية، وتشجيع الطلاب المتميزين والمبدعين في العمل لتحقيق الريادة والتفوق، حيث يسعى المعهد جاهداً ليكون الأفضل في كل ما يقوم به في مجال التدريس والتدريب وتطوير العملية التعليمية، وذلك للارتفاع بمستوى الخريجين وتأهيلهم لسوق العمل، هذا فضلاً عن الاسهام في تطوير المجتمع المحيط بالمعهد من البيئة الخارجية، ومن ثم زيادة القدرة التنافسية للمعهد.
- **العمل بروح الفريق:** يعمل المعهد على بث الروح الجماعية للعمل وبخاصة فيما بين الطلاب، وتشجيع الطلاب على ضرورة التعاون وأهميته في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وتأمين إدارة المعهد البيئة الصحية الذي يوجد بها هذا النهج فيما بين كافة المنتسبين له.
- **الحرية الأكاديمية المسؤولة:** يؤمن المعهد بالحرية الأكاديمية المسؤولة للسادة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في مختلف المجالات، وذلك في إطار الثوابت المجتمعية والبيئة المحيطة فضلاً عن القيم الجامعية.
- **الشفافية والمساءلة:** تؤمن إدارة المعهد بالشفافية وعرض الإيجابيات والسلبيات أمام كافة المنتسبين للمعهد، وذلك بهدف معالجة السلبيات والحد منها ودعم الإيجابيات وتعظيمها، كما أنها تؤمن بالعمل بنزاهة، بما يحقق العدالة ويعزز الثقة والمصداقية والمساءلة المؤسسية.
- **التطور المستمر:** تؤمن إدارة المعهد بتنمية روح الابتكار والمبادرة والتميز، وتطبق أفضل الممارسات في كافة أعمال المعهد وتؤمن التركيز علي نجاح الطالب في الرغبة الدائمة في التعليم المستمر وتبادل المعرفة بين المعنيين. كما تلتزم إدارة المعهد بتطوير المناهج والمقررات الدراسية وأساليب التعليم والتعلم بما يواكب التطورات الجديدة

- ومتطلبات المجتمع المحلي والإقليمي بجانب تطوير الجهاز الإداري، ووسائل التدريس باستمرار للارتقاء بمستوى الخريجين وزيادة قدراتهم التنافسية في سوق العمل.
- **أخلاقيات العمل:** يؤمن المعهد بالالتزام بالأخلاقيات الجامعية وتحقيق العدالة فيما بين كافة الطلاب والمنتسبين للمعهد، وإجراء التقييم بشفافية ووضوح وبما يحقق العدالة بين الطلاب، فضلاً عن قبول الالتماسات الطلابية وفحصها بشفافية ووضوح وفقاً لقواعد ثابتة ومحددة، بالإضافة إلى الأمانة العلمية في مراعاة حقوق الطلاب وتوفير البيئة التعليمية الملائمة لهم.
 - **الالتزام والجدية واحترام العمل:** يؤمن المعهد بالجدية في أداء العمل وأن يكون ذلك على أفضل صوره وذلك بهدف غرس قيم العمل والجدية لدى الطلاب والمنتسبين إليه، ومن ثم يساهم في تكوين شخصية الطالب ويزيد من قدرته على تحمل الظروف الصعبة في مجالات العمل.

الفصل الخامس الغايات والأهداف الاستراتيجية بالخطة الاستراتيجية

(١/٥) تحديد الغايات الاستراتيجية

أُجرى تحليل البيئة الداخلية والخارجية، لتحديد كل من نقاط القوة والضعف، وكل من نقاط الفرص والتهديدات عبر محاور معايير تقييم الجودة والاعتماد الإصدار الثالث يولييه ٢٠٢٢، وذلك وفقاً للمعايير السبعة: رسالة وإدارة البرنامج، وتصميم البرنامج، والتعليم والتعلم، والطلاب والخريجون، وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، والموارد ومصادر التعليم والتسهيلات الداعمة، وضمان الجودة وتقييم البرنامج.

وأفصحت نتائج تحليل البيئة الداخلية عن قوة الوضع الاستراتيجي بشكل عام، وأن هناك مجموعة من نقاط القوة يتميز بها المعهد داخلياً، تلك التي يمكن استثمارها وتفعيلها في التعامل مع متغيرات وعوامل البيئة الداخلية. ولاحظ أيضاً بعض نقاط الضعف تلك التي يمكن أن تؤثر على كفاءة وفاعلية المعهد في تحقيق رسالته وأهدافه. وعليه، يتعين أخذها في الحسبان للسيطرة عليها والحد من آثارها عبر الغايات والأهداف الاستراتيجية.

وأبرزت نتائج تحليل البيئة الخارجية، عن فاعلية الاستجابة بالمعهد لها واستغلال الفرص بشكل إيجابي، فضلاً عن ارتفاع مستوى قدرات المعهد وامكاناته في التصدي لمعظم التهديدات الخارجية، مما يعكس وضعية استراتيجية خارجية واعدة ومبشرة للمعهد. وعليه، إمكانية توقع التهديدات ودرء آثارها بقوة دفع الممكنات الوقائية.

وعبر مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية المرجحة لنقاط القوة والفرص، ونقاط الضعف والتهديدات، تم توفير الأدلة الواقعية على أن الوضع الاستراتيجي للمعهد يسمح بتطبيق استراتيجيات النمو والتوسع في المستقبل، مع الاستمرارية في عمليات التدعيم والتطوير الداعمة في تحقيق الأهداف المستقبلية المنبثقة من الغايات الاستراتيجية. وعليه، زيادة القدرة التنافسية للمعهد وتميزه التقييمي فيما بين مؤسسات التعليم العالي المناظرة.

ومن خلال تقنية تحليل الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المأمول في المستقبل، أي التعرف على المسافة بين ما هو كائن، وما يجب أن يكون، وتمثلت الفجوات في خمس وهي: فجوة المعرفة، وفجوة المعايير، وفجوة مستوى الجودة، وفجوة الاتصال، وفجوة الخدمات المتوقعة، تلك الفجوات التي تؤثر وتتأثر بالمحاور السبعة سالف الذكر لمقومات أداء الفجوة، ومن ثم تؤثر في الخدمات التي يقدمها المعهد للمستفيدين داخلياً وخارجياً.

وقد جاءت كل هذه الفجوات وفقاً لمؤشر الفجوة صغيرة في معظمها ومتوسطة في عدد محدود منها على أقصى تقدير، الأمر الذي يشير إلى أن النتائج جيدة ومبشرة في الوصول إلى الوضع المأمول والمستهدف، ومن ثم تحقيق المعهد ما يصبوا إليه فيما يجب أن يكون عليه مستقبلياً.

وتأسيساً على ما سبق، تم بلورت الغايات الاستراتيجية الخمس، بأهدافها الاستراتيجية المتعددة، تلك التي يحرص المعهد على تحقيقها عبر الفاعليات التخطيطية خلال فترة الخطة الاستراتيجية للسنوات الخمس القادمة.

(٢/٥) تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية

لقد تم استخدام نتائج التحليل البيئي المعتمدة مع الأخذ في الاعتبار مساقات تحديد الغايات الاستراتيجية سالف الذكر، وتم اتباع نفس الخطوات السابق ذكرها في إعداد رؤية المعهد ورسالته لوضع الغايات الاستراتيجية، وذلك بمشاركة جميع الأطراف الداخلية والخارجية للمعهد. ثم تم ترجمة الغايات إلى أهداف استراتيجية بنفس الآلية السابق ذكرها، حيث قام فريق الإعداد بوضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية الخاصة بكل غاية من الغايات لتحقيقها.

وتتسم الخطة الاستراتيجية للمعهد باحتوائها خمس من الغايات النهائية، التي تغطي المجالات الأساسية التالية: تحسين وتطوير العملية التعليمية، وتحسين وتطوير الأداء الإداري، وتنمية وتطوير بنية الأداء المجتمعي، وتحقيق الكفاءة الأدائية لإمكانات المعهد المادية، وتنمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم، وتنطوي كل غاية على مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، على النحو المبين في (جدول ١-٥).

(جدول ١-٥) الغايات والأهداف الاستراتيجية

م	الغاية	الأهداف الاستراتيجية
١	<u>الغاية الأولى</u> تحسين وتطوير العملية التعليمية	<ul style="list-style-type: none"> المساهمة في تطوير البرامج التعليمية. رفع كفاءة المعامل التعليمية. تحديث المكتبة، وتفعيل المكتبة الرقمية.
٢	<u>الغاية الثانية</u> تحسين وتطوير فعالية الأداء الإداري	<ul style="list-style-type: none"> تحديد القواعد الحاكمة لضمان الفعالية. إعداد خطة تدريبية للتطوير المهاري. رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.
٣	<u>الغاية الثالثة</u> تنمية وتطوير بنية الأداء المجتمعي	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء وحدة للتواصل المجتمعي على المستويين الأكاديمي، وسوق العمل. تكثيف الأنشطة الثقافية التوعوية. توفير وسائل الدعم للتواصل بالطلاب والخريجين.
٤	<u>الغاية الرابعة</u> تحقيق الكفاءة الأدائية لإمكانات المعهد المادية	<ul style="list-style-type: none"> الاستفادة من إمكانات المعهد المادية. التعريف بالإمكانات المادية التعليمية. تمكين الطلاب بدنياً ونفسياً داخل المعهد. تقديم خدمات مجتمعية للنطاق العمراني المحيط بالمعهد بكافة أطيافه.
٥	<u>الغاية الخامسة</u> تنمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	<ul style="list-style-type: none"> تعيين الأعداد المناسبة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. الاستمرار في تنمية كفاءة الأداء. التدريب المستمر. المشاركة الخارجية.

(٣/٥) متابعة تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية

لقد تم ترجمة الأهداف الاستراتيجية الخاصة بكل غاية من الغايات الخمس إلى مجموعة من المهام والأنشطة المحددة يتم من خلالها متابعة وتحقيق كل من هذه الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم تحقيق الغايات المرجوة بالخطة الاستراتيجية على النحو المبين في (جدول ٢-٥). وقد تم إعلانها بكافة الوسائل الممكنة سواء إلكترونياً على موقع المعهد أو داخله أو من خلال المنشورات الخاصة بالمعهد.

(جدول ١-٥) متابعة تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية والمهام التي تنطوي عليها

الغاية الأولى: تحسين وتطوير العملية التعليمية		
م	الأهداف الاستراتيجية	المهام
١	المساهمة في تطوير البرامج التعليمية	<ul style="list-style-type: none"> الارتقاء بألية المراجعة والتقييم. التوسع في استخدام التعليم الإلكتروني المساعد. غرس مفاهيم وأخلاقيات وأدأب المهنة. تعزيز التعاون مع المؤسسات التعليمية ذات العلاقة بتخصصات المعهد. الاستفادة من المستحدثات والمستجدات بالبحث العلمي في العملية التعليمية.
٢	رفع كفاءة المعامل التعليمية	<ul style="list-style-type: none"> تحديث الأجهزة بالمعامل. تفعيل الصيانة الوقائية. زيادة أعداد أجهزة الحاسب لتناسب مع المعدلات الموجودة بمعايير الجودة.
٣	تحديث المكتبة، وتفعيل المكتبة الرقمية	<ul style="list-style-type: none"> تفعيل عملية التزويد بالمكتبة. إعلان لجنة المكتبة باشتراك ممثلين عن: هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة المعاونة، والإدارة، والطلاب، والمستفيدين بالمجتمع المحلي.
الغاية الثانية: تحسين وتطوير فعالية الأداء الإداري		
م	الأهداف الاستراتيجية	المهام
١	تحديد القواعد الحاكمة لضمان الفعالية	<ul style="list-style-type: none"> تقديم الآراء والمقترحات. تصميم وسائل لتقويم الأداء وفق الأنظمة الحديثة المناسبة. تطوير منظومة التيسير الحياتي (حوافز، تأمينات، نشاطات اقتصادية واجتماعية ورياضية وثقافية). ابتكار وسائل تشجيعية تولد روح أدائية دافعة للتميز.
٢	إعداد خطة تدريبية للتطوير المهاري	<ul style="list-style-type: none"> تصميم خطة تدريبية سنوية لكل مستويات الأداء الإداري بالمعهد. البدء ببرنامج الأعمال المكتبية والأداء الرقمي. قياس الفجوات الأدائية للعاملين لإعداد البرامج المناسبة. ربط التدريب بالأنشطة التحفيزية.
٣	رفع كفاءة أداء الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> نشر وتفعيل التوصيف الوظيفي لكافة العاملين بالمعهد. تدريب العاملين: التأهيلي، ثم التطويري. تزويد الإدارات والأقسام بأجهزة الحاسب المتطورة. إعطاء أفضلية في الاختيار والتعيين لأبناء المنطقة المحيطة بالمعهد.

الغاية الثالثة: تنمية وتطوير بيئة الأداء المجتمعي		
م	الأهداف الاستراتيجية	المهام
١	إنشاء وحدة للتواصل المجتمعي على المستويين الأكاديمي، وسوق العمل	<ul style="list-style-type: none"> • تكوين وحدة مسؤولة عن التواصل المجتمعي ببيئة المعهد. • التواصل الفعال مع مكونات المجتمعات العمرانية الجديدة. • التواصل مع المكون العائلي بالمجتمعات العمرانية الجديدة عن طريق الأبناء بقصد التوعية. • تطوير آليات قياس جودة التواصل مع المجتمع ومدى فاعليته.
٢	تكثيف الأنشطة الثقافية التوعوية	<ul style="list-style-type: none"> • تنظيم ندوات لمناقشة قضايا البيئة المحلية للمساهمة في حلها. • عقد اتفاقيات مع المؤسسات الموجودة بالمجتمعات العمرانية الجديدة للمساهمة في حل مشكلاتها وبخاصة فيما يتعلق بثقافة العمل. • إصدار نشرات ثقافية توعوية يستفيد منها الطلاب، ومن ثم بثها عائلياً. • تفعيل دور الأنشطة الطلابية الثقافية لإثراء الوعي المعرفي، ومن ثم السلوكي لديهم. • تدعيم الاتصال بالمدارس الثانوية، والثانوية الفنية للتعريف بالدور الثقافي والحضاري للمعهد. • إعداد خطة تسويقية مستنيرة لتعريف المجتمع بالدور التعليمي والثقافي والحضاري للمعهد، وتأثيره الحالي والمستقبلي في المجتمعات العمرانية الجديدة.
٣	توفير وسائل الدعم للتواصل بالطلاب والخريجين	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد منصة باسم المعهد تكون متاحة للطلاب والخريجين. • إنشاء قاعدة بيانات حديثة ومتطورة للخريجين. • إنشاء رابطة الخريجين بالمعهد. • قياس شهري وفق معايير محددة لعدد الاتصالات ونوعيتها. • تحليل محتوى الاتصالات والخروج بالنتائج التي سوف يترتب عليها التوصيات. • إنشاء مجلة ربع سنوية للمعهد، بإشراف اللجنة الثقافية في المعهد وبتحرير كل من منسوبي المعهد (أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم والإداريين والطلاب والخريجين). • إتاحة البيانات والمعلومات لكل ما يتعلق بفاعليات المعهد. • تحديد ساعات مكتبية للسادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم للقاء المباشر مع الطلاب. • ابتكار مناسبة سنوية لدعوة خريجي المعهد. • إبراز المتميزين من الخريجين، والتعرف على أحوالهم من حيث العمل والحياة الاجتماعية.

الغاية الرابعة: تحقيق الكفاءة الأدائية لإمكانات المعهد المادية		
م	الأهداف الاستراتيجية	المهام
١	الاستفادة من إمكانات المعهد المادية	<ul style="list-style-type: none"> • الإعداد والتجهيز وفق مستوى جودة مأمول للمدرجات والقاعات والمعامل. • تفعيل كافة المساحات الموجودة بالمعهد والمجهزة لاستقبال الطلاب. • نظافة وصيانة المرافق، لتحقيق الاستفادة القصوى، وحماية المهدر من المياه والكهرباء.
٢	التعريف بالإمكانات المادية التعليمية	<ul style="list-style-type: none"> • التواصل الفعال مع مكتب تنسيق القبول بالجامعات والمعاهد بواسطة كتالوج مصور لطاقة الإمكانات والمرافق بالمعهد. • العمل على تحديد الأعداد المقبولة بالمعهد وفق هذه الإمكانات لتحقيق الاستفادة المناسبة، وتفعيلاً لدراسات الجدوى الإنشائية. • تعريف المجتمع المحلي - المجتمعات العمرانية الجديدة - المحيطة بالمعهد بإمكاناته المادية الكبيرة (ملاعب، مدرجات، قاعات، مرافق) للاستفادة التنويرية الحضارية.
٣	تمكين الطلاب بدنياً ونفسياً داخل المعهد	<ul style="list-style-type: none"> • تكوين كافة اللجان للأنشطة الطلابية. • إنشاء صالة جمنازيوم (GIM) داخل المعهد. • إعداد دورات رياضية خاصة بالطلاب وبإشراك الجامعات والمعاهد والمنظمات الصناعية والهندسية والزراعية في المجتمعات العمرانية الجديدة. • تجهيز ندوات ثقافية معلنه المواعيد والموضوعات للطلاب والخريجين والمجتمع المحيط بالمعهد. • تفعيل الأنشطة الاجتماعية والمتمثلة في الرحلات لزيارة المناطق التاريخية، وكذلك الرحلات الترفيهية. • الاستعانة برموز مجتمعية في كافة الأنشطة لإيجاد التواصل والتفاعل الرغوب مع الطلاب والخريجين.
٤	تقديم خدمات مجتمعية للنطاق العمراني المحيط بالمعهد بكافة أطرافه	<ul style="list-style-type: none"> • التعريف بإمكانات المعهد المادية (الملاعب، القاعات الكبرى، المرافق). • تحديد مواعيد لاستخدام الإمكانات المادية من قبل أعضاء النطاق العمراني المحيط بالمعهد. • إجراء لقاءات مشتركة توعوية في أنشطة اللجان الطلابية. • دعوة عناصر من أعضاء النطاق العمراني المحيط بالمعهد لحضور فاعليات المعهد المعرفية والمهارية - البرامج الدورية - للاستنارة.

الغاية الخامسة: تنمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم		
م	الأهداف الاستراتيجية	المهام
١	تعيين الأعداد المناسبة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	<ul style="list-style-type: none"> ● غلق الفجوة بين الأعداد المطلوبة، وتنامي العدد المتزايد من الطلاب. ● مراعاة الاختيار الدقيق، للمحافظة على قوة أداء المتميز للمعهد. ● إعداد خطط الإحلال المناسبة، باستباقية تتسق مع المعدلات القياسية المحسوبة.
٢	الاستمرارية في ترقية كفاءة الأداء	<ul style="list-style-type: none"> ● الحث على تنمية القدرات ذاتياً. ● تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على النشر العلمي، والمشاركة في التكاليف. ● تحفيز الهيئة المعاونة على الانتهاء من الرسائل العلمية، للحصول على الدرجات العلمية الأعلى. ● التنسيق الدوري المستمر للأعضاء المشاركين في البرامج الدراسية لكل مستوى.
٣	التدريب المستمر	<ul style="list-style-type: none"> ● حضور البرامج التدريبية، بوحدة تدريب أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية وفق خطة مسبقة. ● تدريب من يقوم بمهام إدارية بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. ● حضور الندوات وورش العمل على اختلاف تخصصاتها. ● إعداد برنامج ثقافي علمي يحاضر فيه كل أعضاء هيئة التدريس وأعضاء من الخارج، لإيجاد الثراء التكاملي.
٤	المشاركة الخارجية	<ul style="list-style-type: none"> ● تشجيع عمليات الاستعانة بأعضاء الهيئة في أنشطة التدريب وتقديم الاستشارات للمؤسسات الخارجية. ● إعداد دليل لمجموعة من البرامج التدريبية وتقديمها للمؤسسات المحيطة بالمعهد، وينفذها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. ● تشجيع الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس في عمليات التدريس، والاشتراك في الإشراف على الرسائل العلمية، ولجان التحكيم، في الكليات والأكاديميات العلمية.

الفصل السادس

الخطة التنفيذية لتحقيق الخطة الاستراتيجية

(١/٦) الخطة التنفيذية:

تُعد الخطة التنفيذية وثيقة مهمة تبين المهام والأنشطة المطلوبة لإنجاز كل هدف استراتيجي، كما تبين مسئولية التنفيذ لهذه المهام والأنشطة، ومؤشرات التقييم والأداء، والتوقيتات اللازمة للتنفيذ لكل منها هذا فضلاً عن التكلفة ومصادر التمويل لكل منها. وقد روعي عند وضع الخطة التنفيذية التوقيتات الزمنية لجميع الأنشطة على مستوى المعهد، وكذلك مهام ومسؤوليات القيادات الأكاديمية والإدارية، ونظام الدراسة المطبق بالمعهد، والخطة الزمنية لتوزيع الاستبيانات، والخطة التدريبية، وتوقيتات ونظام الامتحانات، والأنشطة الطلابية، إلخ. وتوضح بيانات (جدول ٦-١) الخطة التنفيذية للغايات والأهداف التي تنطوي عليها الخطة الاستراتيجية للسنوات الخمس القادمة بالمعهد (٢٠٢٣ - ٢٠٢٨).

أما فيما يتعلق بمصادر التمويل للخطة الاستراتيجية والأهداف التي تنطوي عليها خلال السنوات الخمس القادمة، فإن المعهد يعتمد على إيراداته التي يحصلها من المصاريف الطلابية تلك التي تحدد من قبل وزارة التعليم العالي، وعلى التيسيرات المتاحة - قانونياً - للجمعية المالكة للمعهد، وذلك وفقاً للخطوات التالية:

- الدراسة المتأنية لميزانية المعهد عبر السنوات السابقة (عشر سنوات مثلاً):
 - تزداد الميزانية سنة عبر أخرى بجانبها، نظراً للزيادة في أعداد الطلاب - التي تؤخذ كمؤشر على نجاح المعهد - مع زيادة تكاليف الأداء.
 - تُعد موازنة المعهد وفقاً للمؤشرات السابقة، اعتماداً على زيادة الإقبال على المعهد.
 - يستفيد المعهد من التيسيرات الممنوحة للجمعية المالكة للمعهد فيما يتعلق بالجمارك والضرائب.
- يأمل المعهد في تيسيرات وزارية، لزيادة موارد المعهد المالية وبشكل قانوني.
- الاستفادة من الإمكانيات المادية الكبيرة للمعهد من خلال التأجير لها.
- إمكانية تصميم برامج تدريبية وتنفيذها وتسويقها، من خلال أعضاء هيئة التدريس، ومعامل المعهد.
- تقديم الاستشارات لحل المشكلات الأدائية للمؤسسات المحيطة بالمعهد وغيرها وتسويقها، بواسطة خبراء المعهد من أعضاء هيئة التدريس في المجال التدريبي.

وتأسيساً على ما سبق، سوف تُعد تقديرات مبدئية لأوجه الإنفاق وتوقيتاتها، لتنفيذ أنشطة الخطة التنفيذية، هذا فضلاً عن بنود الإنفاق العادية والمستدامة، عبر السنوات التي تغطيها الخطة الاستراتيجية (٢٠٢٣ - ٢٠٢٨)، مثل: مدفوعات الأجور والمرتببات، ووسائل النقل، والمياه، والكهرباء، والمكافئات، وإيجار المباني، والضرائب العقارية، إلخ. تلك التي تمثل كامل الدعم اللوجستي والمقننة وفق القانون رقم (٥٢) لعام ١٩٧٠ في شأن تنظيم المعاهد العليا الخاصة. وعليه، ضمان سير الخطة التنفيذية في مساراتها وتحقيق الغايات التي تصبوا إليها.

(جدول ٦-١) الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية بالمعهد (٢٠٢٣ - ٢٠٢٨)

تحسين وتطوير فعالية العملية التعليمية					الغاية الأولى
التكلفة المتوقعة (ألف جنيه)	مؤشرات تقييم الأداء	المسؤولية التنفيذية	التوقيت	أنشطة التنفيذ	الأهداف الاستراتيجية
٥٠	إصدار دراسة تحتوي على التفاعل مع المتغيرات الناشئة.	العميد، والوكيل، ورؤساء الأقسام، ومجلس إدارة المعهد، ورأي الطلاب والخريجين.	سنوياً ودورياً.	تتبع المتغيرات المتعلقة بالسوق، وبمخرجات المدارس الثانوية وما في مستواها.	(١) المساهمة في تطوير البرامج التعليمية
١٠٠٠	خطة تنفيذية تفصيلية، وبرتوكولات تعاقدية للصيانة الوقائية والعلاجية.	العميد، والوكيل، ورؤساء الأقسام، ومجلس إدارة المعهد، ويمكن الاستعانة بالخبرات الخارجية.	دورياً ومستمر	وضع الخطط اللازمة لسد النقص في الأجهزة والصيانة، ورفع كفاءة الفنيين القائمين على أمر تلك المعامل.	(٢) رفع كفاءة المعامل التعليمية
١٥٠	برامج محددة للأداء البيروقراطي، والأداء الرقمي، ووثائق الاشتراك في بنك المعرفة المصري. الاشتراك في دوريات الكليات الجامعية ذات العلاقة بتخصصات المعهد.	العميد، واجتماعات من خلال لجنة المكتبة مع أعضاء هيئة التدريس لوضع السياسات الملائمة للارتفاع بأداء المكتبة، وتكليف أحد أعضاء هيئة التدريس بالإشراف عليها.	دورياً ومستمر	تزويد المكتبة المستمر بأحدث الإصدارات، والتحول إلى رقمته الفهارس، والاشتراك في بنك المعرفة المصري، وإشراف أعضاء هيئة التدريس على الأداء بالمكتبة.	(٣) تحديث المكتبة، وتفعيل الرقمنة المكتبية

تحسين وتطوير فعالية الأداء الإداري					الغاية الثانية
التكلفة المتوقعة (ألف جنيه)	مؤشرات تقييم الأداء	المسؤولية التنفيذية	التوقيت	أنشطة التنفيذ	الأهداف الاستراتيجية
١٥٠	<ul style="list-style-type: none"> رضا العاملين. ارتفاع معدلات الأداء. فاعليات رياضية. رحلات. شهادات تميز. مكافآت. 	العميد، ومجلس إدارة المعهد، وأمين المعهد.	مستمر	<ul style="list-style-type: none"> تشجيع تقديم الآراء والمقترحات. تطوير منظومة التيسير الحياتي (الحوافز، والتأمينات بكافة أشكالها، والأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية، والاحتفالات والرحلات). ابتكار وسائل تشجيعية. 	(١) تحديد القواعد الحاكمة لضمان الفعالية
٥٠	<ul style="list-style-type: none"> سرعة الإنجاز. تحقيق الأهداف. قلة الشكاوى. 	العميد، ومجلس إدارة المعهد، وأمين المعهد.	دورياً ومستمر	تنفيذ برامج تدريبية في مجالات: الأداء المكتبي، والأداء الرقمي، والسلوك التنظيمي.	(٢) إعداد خطة تدريبية للتطوير المهاري
١٥٠	<ul style="list-style-type: none"> وصف وظيفي محدث. وسائل إلكترونية أدائية. لائحة داخلية مرشدة. نظام رقابة رقمي. نشر مدونة سلوك أخلاقية. 	العميد، والوكيل، ومجلس إدارة المعهد، وأمين المعهد.	دورياً ومستمر	<ul style="list-style-type: none"> التوصيف الوظيفي المطور. تحديد مهام ومسؤوليات الوحدات الإدارية. تزويد الوحدات بالوسائل الأدائية الحديثة المطلوبة. إعداد قواعد حاكمة للاختيار، وتقييم الأداء. أولوية الاختيار من أبناء النطاق الجغرافي المحيط بالمعهد. 	(٣) رفع كفاءة أداء الموارد البشرية

تنمية وتطوير بيئة الأداء المجتمعي					الغاية الثالثة
التكلفة المتوقعة (ألف جنيه)	مؤشرات تقييم الأداء	المسؤولية التنفيذية	التوقيت	أنشطة التنفيذ	الأهداف الاستراتيجية
٥٠	<ul style="list-style-type: none"> مخرجات كافة العمليات الاتصالية. موثقة العقود والبروتوكولات والمراسلات، إلخ. 	<p>وحدة التواصل المجتمعي برئاسة العميد، والوكيل، ورؤساء الأقسام، وبعض من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة والجهاز الإداري وبعض الطلاب.</p>	مستمر	<ul style="list-style-type: none"> الاتصال الفعال بالمجتمع الأكاديمي. الاتصال الفعال بسوق العمل وبخاصة في نطاق المعهد (المجتمعات العمرانية الجديدة). الاتصال الفعال بالمكون العائلي عن طريق الطلاب بقصد التوعية. 	(١) إنشاء وحدة للتواصل المجتمعي على المستويين الأكاديمي، وسوق العمل
٥٠	<ul style="list-style-type: none"> مكونات الخطة. نتائج التنفيذ للخطة. الرموز والمتحدثون من الداخل والخارج. 	<p>وحدة التواصل المجتمعي، ووكيل المعهد.</p>	دورياً ومستمر	<p>إعداد خطة بالموضوعات الثقافية لعلاج النقص المعرفي بصفة عامة للطلاب، وخريجي المدارس الفنية بصفة خاصة.</p>	(٢) تكثيف الأنشطة الثقافية التوعوية
٥٠	<ul style="list-style-type: none"> كثافة المتصلين. قلة شكاوى الطلاب من فاعلية التواصل. لوحة شرف للمتميزين من الطلاب. 	<p>وحدة التواصل المجتمعي، ووكيل المعهد.</p>	مستمر	<ul style="list-style-type: none"> تحسين الموقع الإلكتروني لتيسير المعلومات بكافة أنواعها للطلاب والخريجين. تحديد الساعات المكتبية لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة للتواصل المباشر مع الطلاب. إنشاء قاعدة بيانات متقدمة لكافة بيانات خريجي المعهد، وتتبع مسارات المتميزين منهم. 	(٣) توفير وسائل الدعم للتواصل بالطلاب والخريجين

تحقيق الكفاءة الأدائية لإمكانات المعهد المادية					الغاية الرابعة
التكلفة المتوقعة (ألف جنيه)	مؤشرات تقييم الأداء	المسؤولية التنفيذية	التوقيت	أنشطة التنفيذ	الأهداف الاستراتيجية
١٥٠	نسبة الإشغال.	العميد، والوكيل، ورؤساء الأقسام، والأمين العامين، والجهاز الإداري.	دورياً ومستمر	الإعداد والتجهيز المستمر للمدرجات والقاعات والمعامل، إلخ، والمرافق اللازمة للأداء.	(١) الاستفادة من إمكانات المعهد المادية التعليمية
١٥٠	تطور الأعداد المقبولة بالمعهد، ومدى تناسبها مع إمكانياته.	العميد ومجلس إدارة المعهد.	دورياً ومستمر	التواصل الفعال مع مكتب تنسيق القبول بالجامعات والمعاهد لربط الأعداد بإمكانات المعهد الفعلية.	(٢) التعريف بالإمكانات المادية التعليمية
١٥٠	سجلات استخدام الملاعب المتنوعة وبالمساحات فوق المناسبة. سجلات استخدام القاعة الكبرى (المسرح). عدد الندوات واللقاءات التي تتم سواء من الداخل أو من الخارج. استضافة الدورات الرياضية. الاشتراك في المسابقات المتنوعة مركزياً. ابتكار يوم متنوع الأنشطة باسم المعهد.	العميد، والوكيل، ورؤساء الأقسام، ومجلس الإدارة، وأعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة المعاونة، ووحدة رعاية الشباب.	مستمر	تفعيل الأنشطة الطلابية: الرياضية، والثقافية، والفنية، على مدار العام.	(٣) تمكين الطلاب بدنياً ونفسياً داخل المعهد
١٥٠	نسبة الإشغال، الإمكانات من الملاعب، والمسرح، إلخ. عدد الندوات التي أقيمت. مستوى رضا المجتمع عبر استمارات استبيان. قياس الصورة الذهنية عن المعهد قبل وبعد تلك الفاعليات. عدد الطلاب الذين يطلبون التحويل من المعهد. عدد الاتفاقيات والبروتوكولات التي تمت مع المجتمع المدني. عدد زيارات قيادات المنظمات ووحدة المعهد للمجتمع المدني.	العميد، والوكيل، ومجلس إدارة المعهد، ووحدة رعاية الشباب.	مستمر	تحديد مواعيد استخدام الملاعب والقاعة الكبرى. إجراء لقاءات مشتركة لإيجاد التوعية في الأنشطة المختلفة عند الممارسة. دعوة عناصر من المجتمع المحلي لحضور فعاليات المعهد المعرفية والمهارية التي تعقد بالمعهد.	(٤) تقديم خدمات مجتمعية للنطاق العمراني المحيط بالمعهد بكافة أطرافه

تنمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم					الغاية الخامسة
التكلفة المتوقعة (ألف جنيه)	مؤشرات تقييم الأداء	المسؤولية التنفيذية	التوقيت	أنشطة التنفيذ	الأهداف الاستراتيجية
٢٥٠	التناسبية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وعدد الطلاب. تقليل نسبة الانتداب من الخارج.	العميد ومجلس إدارة المعهد، والجهاز الإداري المنوط بشئون أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مع الاستعانة بخبرات بعض الأساتذة من خارج المعهد.	دورياً ومستمر	إعداد خطة موارد بشرية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للسنوات الخمس القادمة، حتى يتم تحقيق الاتساق بين أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والزيادة في أعداد الطلاب عام بع آخر، وذلك باستباقية، لضمان غلق الفجوات باستمرار، وحتى تضمن الاختيار الدقيق لتعيين المناسب مع أداء المعهد المتميز.	(١) تعيين الأعداد المناسبة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم
١٠٠	نسب حضور الطلاب. قلة الشكاوى من التعارضات العلمية. عدم تجاوز أعضاء الهيئة المعاونة المدد المحددة للحصول على الدرجات العلمية.	العميد، والوكيل، ورؤساء الأقسام، ومجلس إدارة المعهد.	مستمر	الحث على التنمية الذاتية، والأداء البحثي، والمشاركات الفعالة بالنشر العلمي. إجراء التنسيق الدوري المستمر لأعضاء البرنامج كل في المستوى الذي يدرس به. تحفيز أعضاء الهيئة المعاونة وتفريغهم النسبي للانتهاء من رسائلهم العلمية، ومكافأة من أنجز في ميعاده.	(٢) الاستمرارية في ترقية كفاءة الأداء
٥٠	عدد البرامج التدريبية. عدد المؤتمرات والندوات. عدد المحاضرات الثقافية العلمية لكل عضو.	العميد، والوكيل، والجهاز الإداري المختص بشئون أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	مستمر	إعداد خطة تدريب في مركز تدريب أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية. الحاق من يحمل بأعباء إدارية من أعضاء هيئة التدريس بالجهاز المركزي لتنظيم والإدارة بالإسكندرية أو البحيرة. الحضور المكثف والمستمر للندوات والمؤتمرات العلمية، مع إعداد ندوات ثقافية علمية يحاضر فيها أعضاء هيئة التدريس بالمعهد ومن الخارج، مما يثري أداؤهم.	(٣) التدريب المستمر

<p>١٠٠</p>	<p>عدد الانتدابات للخارج. عدد الاشترك في الإشراف على الرسائل العلمية من قبل أعضاء هيئة التدريس بالمعهد. عدد المناقشات العلمية المشترك بها أعضاء هيئة التدريس بالمعهد. عدد البرامج التدريبية المقدمة. عدد الاستشارات التي تم تقديمها.</p>	<p>العميد، والوكيل، ورؤساء الأقسام، ومجلس إدارة المعهد.</p>	<p>التشجيع والسماح لأعضاء هيئة التدريس الانتداب الخارجي، والمشاركة في الإشراف والمناقشات في الرسائل العلمية بالكليات والمؤسسات الجامعية. تشجيع الاستعانة بهم في أنشطة التدريب في المؤسسات الخارجية، وبخاصة في المجتمعات المحيطة بالمعهد. إعداد دليل لمجموعة من البرامج التدريبية الأساسية، وتقديمها للمؤسسات المحيطة بالمعهد، وينفذها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالمعهد. إعداد برامج تدريبية خاصة بالمؤسسات المحيطة بالمعهد بعد تحديد الفجوات الأدائية بواسطة فريق من أعضاء هيئة التدريس بالمعهد. تقديم الاستشارات التي ستطلب لتقويم الأداء بالمؤسسات المحيطة، بواسطة أعضاء هيئة التدريس بالمعهد.</p>	<p>(٤) المشاركة الخارجية</p>
------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------

٢/٦) الجدول الزمني للخطة التنفيذية:

لقد تم إعداد الخطة الاستراتيجية لكي تغطي السنوات الخمس القادمة بداية من شهر أكتوبر ٢٠٢٣ وتمتد حتى نهاية شهر سبتمبر ٢٠٢٨، وقد تم تقسيم الخطة الزمنية إلى فترات، وكل فترة تمثل ربع سنة أي ثلاثة أشهر، وهي الفترة المفترضة لتحقيق إنجاز وقياسه، وقد تم تحديد الفترات الزمنية التي ستطلبها الأنشطة التنفيذية الخاصة بتحقيق كل هدف من الأهداف الاستراتيجية بكل من الغايات الخمس، وذلك كما هو موضح في (جدول ٦-٢).

(جدول ٦-٢) الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية بالمعهد (٢٠٢٣ - ٢٠٢٨)

تحسين وتطوير العملية التعليمية														الغاية الأولى			
2028			2027			2026			2025			2024			2023	أنشطة التنفيذ	الأهداف الاستراتيجية
7	3	1	10	7	3	10	7	3	10	7	3	10	7	3	10		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
9	6	3	12	9	6	12	9	6	12	9	6	12	9	6	12		
																	تتبع المتغيرات المتعلقة بمتطلبات السوق، وبمخرجات المدارس الثانوية وما في مستواها.
																	المساهمة في تطوير البرامج التعليمية (١)
																	وضع الخطط اللازمة لسد النقص في الأجهزة والصيانة، ورفع كفاءة الفنيين القائمين على أمر تلك المعامل.
																	رفع كفاء المعامل التعليمية (٢)
																	تحديث المكتبة، وتفعيل المكتبة الرقمية (٣)
																	تزويد المكتبة المستمر بأحدث الإصدارات، والتحول إلى رقمته الفهارس، والاشتراك في بنك المعرفة المصري، وإشراف أعضاء هيئة التدريس على الأداء بالمكتبة.

تحسين وتطوير فعالية الأداء الإداري														الغاية الثانية				
2028			2027			2026			2025			2024			2023	أنشطة التنفيذ	الأهداف الاستراتيجية	
7	3	1	10	7	3	10	7	3	10	7	3	10	7	3	10			
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
9	6	3	12	9	6	12	9	6	12	9	6	12	9	6	12			
																	<ul style="list-style-type: none"> تشجيع تقديم الآراء والمقترحات. تطوير منظومة التيسير الحيائي، مثل: الحوافز، والتأمينات، إلخ. ابتكار وسائل تشجيعية. 	تحديد القواعد الحاكمة لضمان الفعالية (١)
																	<ul style="list-style-type: none"> تنفيذ برامج تدريبية في مجالات: الأداء المكتبي، والأداء الرقمي، والسلوك التنظيمي. 	إعداد خطة تدريبية للتطوير المهاري (٢)
																	<ul style="list-style-type: none"> التوصيف الوظيفي المطور. تحديد مهام ومسؤوليات الوحدات الإدارية. تزويد الوحدات بالوسائل الأدائية الحديثة المطلوبة. إعداد قواعد حاكمة للاختيار، وتقويم الأداء. أولوية الاختيار من أبناء النطاق الجغرافي المحيط بالمعهد. 	رفع كفاءة أداء الموارد البشرية (٣)

تنمية وتطوير بيئة الأداء المجتمعي														الغاية الثالثة				
2028			2027			2026			2025			2024			2023	أنشطة التنفيذ	الأهداف الاستراتيجية	
7	3	1	10	7	3	10	7	3	10	7	3	10	7	3	10			
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
9	6	3	12	9	6	12	9	6	12	9	6	12	9	6	12			
																	<ul style="list-style-type: none"> الاتصال الفعال بالمجتمع الأكاديمي. الاتصال الفعال بسوق العمل وبخاصة في نطاق المعهد (المجتمعات العمرانية الجديدة). الاتصال الفعال بالمكون العائلي عن طريق الطلاب بقصد التوعية. 	إنشاء وحدة للتواصل المجتمعي على المستويين الأكاديمي، وسوق العمل (١)
																	<ul style="list-style-type: none"> إعداد خطة بالموضوعات الثقافية لعلاج النقص المعرفي بصفة عامة للطلاب، وخريجي المدارس الفنية بصفة خاصة. 	تكثيف الأنشطة الثقافية التوعوية (٢)
																	<ul style="list-style-type: none"> تحسين الموقع الإلكتروني لتيسير المعلومات بكافة أنواعها للطلاب والخريجين. تحديد الساعات المكتبية لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة للتواصل المباشر مع الطلاب. إنشاء قاعدة بيانات متقدمة لكافة بيانات خريجي المعهد، وتتبع مسارات المتميزين منهم. 	توفير وسائل الدعم للتواصل بالطلاب والخريجين (٣)

تحقيق الكفاءة الأدائية لإمكانات المعهد المادية													الغاية الرابعة				
2028			2027			2026			2025			2024			2023	أنشطة التنفيذ	الأهداف الاستراتيجية
7	3	1	10	7	3	10	7	3	10	7	3	10	7	3	10		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
9	6	3	12	9	6	12	9	6	12	9	6	12	9	6	12		
																الإعداد والتجهيز المستمر للمدرجات والقاعات والمعامل، إلخ، والمرافق اللازمة للأداء.	(1) الاستفادة من إمكانات المعهد المادية التعليمية
																التواصل الفعال مع مكتب تنسيق القبول بالجامعات والمعاهد لربط الأعداد بإمكانات المعهد الفعلية.	(2) التعرف بالإمكانات المادية التعليمية
																تفعيل الأنشطة: الطلابية، الرياضية، والثقافية، والفنية، على مدار العام.	(3) تمكين الطلاب بدنياً ونفسياً داخل المعهد
																<ul style="list-style-type: none"> تحديد مواعيد استخدام الملاعب والقاعة الكبرى. إجراء لقاءات مشتركة لإيجاد التوعية في الأنشطة المختلفة عند الممارسة. دعوة عناصر من المجتمع المحلي لحضور فعاليات المعهد المعرفية والمهارية التي تعقد بالمعهد. 	(4) تقديم خدمات مجتمعية للنطاق العمراني المحيط بالمعهد بكافة أطيافه

تنمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم														الغاية الخامسة			
2028			2027			2026			2025			2024			2023	أنشطة التنفيذ	الأهداف الاستراتيجية
7	3	1	10	7	3	10	7	3	10	7	3	10	7	3	10		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	إعداد خطة خمسية للتعين تتسق مع الزيادة المتوقعة في أعداد الطلاب مع ضمانه الأداء المتميز للمعهد.	تعيين الأعداد المناسبة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم (١)
9	6	3	12	9	6	12	9	6	12	9	6	12	9	6	12		
																البحث على التنمية الذاتية، والأداء البحثي، والمشاركات الفعالة بالنشر- العلمي. إجراء التنسيق الدوري المستمر لأعضاء البرنامج كل في المستوى الذي يدرس به. تحفيز أعضاء الهيئة المعاونة وتفريغهم النسبي لانهاء من رسائلهم العلمية، ومكافأة من أنجز في مياعده.	الاستمرارية في ترقية كفاءة الأداء (٢)
																إعداد خطة تدريب في مركز تدريب أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية. الحاق من يحمل بأعباء إدارية من أعضاء هيئة التدريس بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالإسكندرية أو البحيرة. الحضور المكثف والمستمر للندوات والمؤتمرات العلمية، مع إعداد ندوات ثقافية علمية يحاضر فيها أعضاء هيئة التدريس بالمعهد ومن الخارج، مما يثري أدائهم.	التدريب المستمر (٣)

الفصل السابع

آليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومراقبتها

والسياسات المرشدة لعمليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية

لقد قامت إدارة المعهد بتشكيل فريق لمتابعة آليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وذلك بالتنسيق مع وحدة إدارة الجودة واللجان التنفيذية الأخرى بالمعهد، كلا فيما يُعهد إليه لوضع الخطة التنفيذية في ضوء البرامج والأنشطة المحددة لكل عمل بالخطة الاستراتيجية وطبقاً للجدول الزمني المحدد لذلك. كما أنه تم الاستعانة بأساليب التقييم التي تتم سنوياً من قبل وزارة التعليم العالي في قياس مستوى الأداء الفعلي بالمعهد، هذا فضلاً عن الاستبيانات وتحليل نتائجها.

(١/٧) آليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

يمكن تلخيص آليات تنفيذ الأعمال والأنشطة الواردة بالخطة الاستراتيجية بالمعهد من خلال ما يلي:

- وضع مؤشرات الأداء الخاصة بكل نشاط على حدة وبالخطط التنفيذية ككل.
- مراجعة واعتماد الخطط التنفيذية الجزئية المكونة للخطة الاستراتيجية وتوفير المخصصات المالية لتلك الأنشطة المختلفة.
- إصدار الخطة التنفيذية للمعهد واعتمادها من مجلس إدارة المعهد.
- تشكيل لجنة تسيير ومتابعة الخطة التنفيذية ورفع تقارير دورية إلى عميد المعهد عن مدى الإنجاز في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية، ثم رفعه بعد ذلك إلى مجلس إدارة المعهد.
- تشكيل الفرق التنفيذية للأعمال بما يسمح بمشاركة أكبر قدر ممكن من المتخصصين في كل مجال وكل نشاط من الأنشطة التي تنطوي عليها الخطة التنفيذية.
- تنفيذ الأعمال وتطبيق آليات المتابعة والمراقبة.

(٢/٧) آليات المراقبة والمتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية:

تتم عملية متابعة وتقييم الخطة التنفيذية بغرض التحقق من أن ما تم إنجازه من نتائج فعلية يتفق مع ما تم تخطيطه استراتيجياً ويحقق رؤية المعهد ورسالته وكذلك أهدافها الاستراتيجية، والوقوف على العقبات والمصاعب التي تعترضه، وما إذا كان هناك انحرافات تستدعي ضرورة التدخل لمعالجتها من خلال إيجاد أنسب الحلول لتصحيح مسارات الخطط في الوقت المناسب.

إن أكثر الأنشطة أهمية في هذه الخطوة، هو ما يتعلق بقياس الأداء أو النتائج الفعلية المحققة، حتى يمكن مقارنتها بالأهداف المخططة استراتيجياً، وتتم عملية المتابعة والتقييم بشكل دوري ومنتظم من خلال عميد المعهد ومجلس إدارته، وذلك من خلال الآليات التالية:

- تتولى وحدة ضمان الجودة إعداد آليات المتابعة للخطة التنفيذية وفق مؤشرات محددة للمتابعة والتقييم.
- تتولى الجهات المسؤولة عن التنفيذ إعداد تقرير فني سنوي عن الأنشطة المطلوبة ومدى الإنجاز الذي تحقق بها.
- يتم رفع التقارير الفنية إلى وحدة ضمان الجودة التي تتولى إعداد تقرير سنوي مجمع يعرض على عميد المعهد ثم مجلس إدارة المعهد.

- تتولى الجهات المسؤولة عن التنفيذ إعداد تقرير سنوي عن الأنشطة المطلوبة ومدى الإنجاز الذي تحقق بها، ومدى ما تم تحقيقه من الأهداف الاستراتيجية، وفقاً لمؤشرات المتابعة والتقييم، ثم تقوم وحدة ضمان الجودة بإعداد تقرير سنوي يعرض على العميد ثم مجلس إدارة المعهد.

(٣/٧) السياسات المرشدة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية:

تمثل السياسات المرشدة الخطوط العريضة والعامّة التي توجه المعهد في عملية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بالخطة. وتوجد سياسات محددة وواضحة للمعهد في هذا الشأن، وذلك لتحقيق رؤية المعهد ورسالته، والوصول إلى المستوى الملائم لتحسين الوضع التنافسي على المستوى الإقليمي والمحلي للمعهد. وتنطوي هذه السياسات على نوعين هما: السياسات العامة، والسياسات الخاصة تلك المرتبطة بالغايات الخمس التي تنطوي عليها الخطة التنفيذية. ومن أهم الخطوات التي تم اتباعها عند صياغة تلك السياسات ما يلي:

- عرض ومناقشة هذه السياسات مع المنتسبين للمعهد.
- إقرار سياسات المعهد بعد تحديد جهات الاختصاص لكل منها.
- العمل على نشر تلك السياسات بكافة الوسائل الممكنة بالمعهد.
- مراجعة السياسات وتطويرها وتحديثها بشكل دوري لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وذلك لمواكبة التطورات والمتغيرات الراهنة في عصر العولمة واحتياجات المجتمع المحلي.

(١/٣/٧) السياسات العامة للمعهد:

تتمثل هذه السياسات فيما يلي:

- تطبيق قواعد وأساليب ضمان الجودة في جميع الأنشطة بالمعهد سواء التعليمية أو الإدارية.
- المراجعة والتقويم المستمرين للمقررات الدراسية والآليات الحاكمة لكافة الأنشطة التي تتعلق بالعملية التعليمية.
- تلبية احتياجات وتوقعات المجتمع فيما يقدمه المعهد من الخدمات التعليمية، وبخاصة تأهيل الخريجين لاحتياجات سوق العمل.
- الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية المتاحة بالمعهد وتعظيم سبل الاستفادة منها ووضع أولويات لاستخدامها.
- التعاطي والتفاعل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية، ومحاولة نقل الأساليب العلمية الحديثة في التعليم والتعلم.
- المراجعة والتقويم المستمرين للمقررات الدراسية والأنشطة في ضوء سياساتها وخططها الاستراتيجية والتنفيذية.
- المرونة والانفتاح العقلي والشفافية في ممارسات الأعمال والقرارات المتعلقة بالخطط وسياساتها.
- تحقيق قيم العدالة والمساواة بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالمعهد.
- إرضاء المستفيدين بما لا يخل بجودة ومخرجات العملية التعليمية.
- منظومة إدارية تعتمد على آليات وقواعد ولوائح ثابتة ومحددة لكافة الأنشطة بالمعهد، ومن ثم الإدارة على أساس مؤسسي.
- احترام القيم العامة وأخلاقيات المجتمع العلمي في جميع الممارسات والأنشطة والالتزام بالأخلاقيات الجامعية.
- توثيق كافة الأنشطة بالمعهد وعمل قواعد بيانات شاملة لها.

- الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة لمواصلة التقدم والرفي والحصول على الدرجات العلمية الأعلى.
- مراعاة تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين كافة المنتسبين للمعهد سواء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالمعهد.

(٢/٣/٧) السياسات الخاصة للمعهد:

تتعلق هذه السياسات بالغايات الخمس التي تنطوي عليها الخطة الاستراتيجية، وسوف يتم تناول كل منها بإيجاز كما يلي:
أولاً: سياسات المعهد فيما يتعلق بتحسين وتطوير العملية التعليمية: لتحقيق غاية المعهد في مجال تحسين وتطوير العملية التعليمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تتعلق بها، فإن المعهد يتبنى مجموعة من السياسات التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية له، وتمثل هذه السياسات فيما يلي:

- الالتزام بالمعايير الأكاديمية المرجعية للهيئة القومية للجودة والاعتماد والسعي الجاد لتطبيقها على الوجه الأمثل.
- المراجعة والتقويم الداخلي والخارجي الدوري للبرامج والمقررات الدراسية.
- تشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في وسائل وبرامج التعلم.
- احتضان الطلاب المتميزين وذوي القدرة على الابتكار والإبداع ورعايتهم.
- رعاية الطلاب محدودي القدرات وتوفير سبل الدعم العلمي لهم.
- التركيز على الطالب باعتباره أهم مخرجات العملية التعليمية بالمعهد.
- تقوية أواصر الصلة بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمعهد.
- مشاركة طلابية فعالة في كافة الأنشطة داخل المعهد وخارجه.
- زيادة الرضا العام لأطراف العملية التعليمية بالمعهد.
- غرس قيم التعلم الذاتي والمستمر والتشجيع عليها لدى الطلاب بالمعهد.
- الالتزام بأخلاقيات وآداب المهنة.
- التكامل بين كافة سياسات المعهد في مجال التعليم ومجالات خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة بالمعهد.

ثانياً: سياسات المعهد فيما يتعلق بتحسين وتطوير فعالية الأداء الإداري: لتحقيق غاية المعهد في الارتفاع بكفاءة الجهاز الإداري، فإنه ينتهج مجموعة من السياسات تتمثل فيما يلي:

- توفير مناخ وبيئة عمل مناسبة بما يضمن الاستفادة من الكفاءات المتوفرة وتحقيق أفضل أداء إداري ممكن.
- حوكمة وجودة الأداء بإدارة المعهد.
- تشجيع العمل الجماعي والتعاوني لكل المنتسبين للمعهد.
- توفير كافة الخدمات الاجتماعية للعاملين بالمعهد.
- التنمية المستمرة لقدرات ومهارات الموارد البشرية والإدارية بالمعهد.
- تبني معايير الاختيار والتعيين للقيادات الإدارية والوظائف بالمعهد.
- تطبيق نظم محددة وشفافة في إدارة المعرفة الإلكترونية لكافة الأعمال بالمعهد.
- تطبيق آليات الثواب والعقاب لضمان تحقيق مبدأ العدالة والشفافية والوضوح بالمعهد.

- غرس القيم الأخلاقية وتنمية الوازع الداخلي لمكافحة الفساد المالي والإداري والأخلاقي بالمعهد.
- **ثالثاً: سياسات المعهد فيما يتعلق بتنمية وتطوير بيئة الأداء المجتمعي:** لتحقيق غاية المعهد في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة بالمعهد وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فإنه ينتهج مجموعة من السياسات تتمثل فيما يلي:
 - تحقيق التكامل والتنسيق في الجهود الذي يقوم بها المعهد في تعامله مع البيئة الخارجية بالمنطقة المحيطة بالمعهد، وبما يتماشى مع الخطط التنموية للدولة وخطط حماية وتنمية البيئة وخدمة المجتمع.
 - المساهمة المستمرة في حل المشكلات البيئية وتنمية الوعي البيئي للمنطقة المحيطة بالمعهد.
 - التواصل المستمر مع المجتمع المدني والوقوف على احتياجاته وتوجهاته.
 - التشجيع على العمل التطوعي في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة وبخاصة فيما يتعلق بالبيئة المحيطة بالمعهد.
 - توسيع نطاقات خدمة المجتمع وتنمية البيئة قدر الإمكان.
 - تمثيل الأطراف المجتمعية في المجالس واللجان المختلفة بالمعهد.
 - المساهمة المستمرة في حل مشكلات البيئة وتنمية الوعي بالمجتمع العمراني الجديد المحيط بالمعهد.
- **رابعاً: سياسات المعهد فيما يتعلق بتحقيق الكفاءة الأدائية لإمكاناته:** لتحقيق غاية المعهد في مجال رفع الكفاءة الأدائية واستغلال الإمكانيات المادية والبشرية بالمعهد، فإنه في سبيل تحقيق ذلك ينتهج مجموعة من السياسات تتمثل فيما يلي:
 - الانفتاح على المجتمع الخارجي وبخاصة البيئة المحيطة بالمعهد، ودعوته للمشاركة في كافة الأنشطة والفاعليات التي تحدث بالمعهد.
 - الإعداد المستمر والمنتظم لكافة الإمكانيات المادية بالمعهد، كي تكون على الاستعداد الدائم لممارسة الأنشطة، ومن ثم الاستفادة منها.
 - الاستغلال الأمثل لمباني ومنشآت المعهد.
 - وجود خطة للدورات التدريبية لرفع كفاءة ومستوى الأداء لدى الطلاب وتأهيلهم لسوق العمل، وزيادة القدرة التنافسية للمعهد.
 - التوسع في عقد البروتوكولات والاتفاقيات مع البيئة الخارجية والمرتبطة بمجال التخصص وسوق العمل.
 - التواصل الدائم مع رجال الأعمال ورموز المجتمع المدني للمشاركة في فاعليات المعهد.
- **خامساً: سياسات المعهد فيما يتعلق بتنمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم:** لتحقيق غاية المعهد في تنمية أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، فإنه ينتهج مجموعة من السياسات تتمثل فيما يلي:
 - وجود العدد الكافي باستمرار من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بما يتناسب مع أعداد الطلاب.
 - الالتزام بمعدلات الأداء القياسية في إدارة أعضاء هيئة التدريس ضماناً لعدم وجود فجوات.
 - المساهمة الفعالة من المعهد في تكاليف النشر العلمي والاشتراك في المؤتمرات والندوات العلمية.
 - السماح الانتدابات الخارجية لأعضاء هيئة التدريس سواء للتدريس أو الإشراف أو للمناقشات بالرسائل العلمية.

- تذليل أية عقبات في سبيل خدمة مؤسسات المجتمع العمراني المحيط بالمعهد: بالتدريب، والاستشارات، والندوات.
- إتاحة التدريب لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بكافة أشكاله: التأهيلي، والتطويري في المجال الفني، والإداري في الداخل والخارج.
- التنسيق المستمر بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في بداية البرنامج، وخلالها، ونهايته، لكل مستوى أدائي.