

# دليل التخطيط الإستراتيجي

وكالة الجامعة للتطوير والجودة  
المكتب التنفيذي للخطة الإستراتيجية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإشراف العام

الدكتور/ ناصر بن سعد القحطاني  
وكيل الجامعة للتطوير والجودة

## إعداد

الدكتور/ عبد الواسع عبد الفني المخلافي

## المراجعة والتحكيم:

أ.د/ جمال محمد كمال الدين    الدكتور/ أحمد محمود الزامل  
الدكتور/ البدري البلولة علي  
الدكتور/ جلال عبد القادر الأشعري    الدكتور/ عبد الرحمن حمدي

## المحتويات

٨	.....	فهرس الجداول
٩	.....	فهرس الأشكال
١٠	.....	كلمة سعادة الدكتور وكيل الجامعة للتطوير والجودة
١١	.....	مقدمة
١٢	.....	القسم الأول: التسمية والمفاهيم:
١٣	.....	١.١ التسمية والتعريفات:
١٤	.....	٢.١ المفاهيم والأسس:
١٤	.....	١.٢.١ التخطيط الإستراتيجي
١٦	.....	٢.٢.١ الخطة الإستراتيجية
١٧	.....	٣.٢.١ الإستراتيجيات
١٨	.....	القسم الثاني: مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية
٢٠	.....	المرحلة الأولى: الإعداد والتنظيم
٢٠	.....	١.١.٢ فريق إعداد الخطة الإستراتيجية
٢١	.....	٢.١.٢ المشاركة في التخطيط
٢٢	.....	٣.١.٢ حوكمة عملية التخطيط الإستراتيجي
٢٥	.....	المرحلة الثانية: تحليل الوضع الراهن وتشخيصه: (أين نحن؟)
٢٦	.....	١.٢.٢ دراسة وتقييم الوثائق الخاصة بالوحدة
٢٧	.....	٢.٢.٢ تقييم الخطط الإستراتيجية السابقة
٢٧	.....	٣.٢.٢ استطلاع رأي الأطراف المعنية
٢٩	.....	٤.٢.٢ تحليل SWOT
٣٠	.....	٥.٢.٢ تحديد القضايا الأساسية
٣٠	.....	٦.٢.٢ تصنيف القضايا
٣٢	.....	٧.٢.٢ تقييم درجة الأهمية للقضايا الأساسية:
٣٣	.....	٨.٢.٢ تحديد القضايا الأساسية التي تم استنتاجها
٣٥	.....	٩.٢.٢ ترتيب القضايا الأساسية
٣٥	.....	١٠.٢.٢ الخيارات الإستراتيجية:
٣٧	.....	١١.٢.٢ المقارنات المرجعية
٣٨	.....	١٢.٢.٢ الممارسات المثلى
٣٨	.....	١٣.٢.٢ تحليل الفجوة
٣٩	.....	١٤.٢.٢ نتائج تحليل الفجوة

٤٠	..... المرحلة الثالثة: بناء الخطة الإستراتيجية
٤٠	..... ١.٣.٢ الرؤية الإستراتيجية
٤٠	..... ١.١.٣.٢ التعريف
٤١	..... ٢.١.٣.٢ خصائص الرؤية
٤١	..... ٣.١.٣.٢ كيفية إعداد الرؤية
٤٣	..... ٢.٣.٢ الرسالة
٤٣	..... ١.٢.٣.٢ التعريف
٤٣	..... ٢.٢.٣.٢ خصائص الرسالة
٤٣	..... ٣.٢.٣.٢ أسئلة تجيب عنها الرسالة
٤٤	..... ٤.٢.٣.٢ مصادر صياغة الرسالة
٤٥	..... ٥.٢.٣.٢ كيفية إعداد الرسالة
٤٧	..... ٣.٣.٢ القيم الجوهرية
٤٧	..... ١.٣.٣.٢ التعريف
٤٧	..... ٢.٣.٣.٢ كيفية إعداد القيم الجوهرية
٤٨	..... Objectives الأهداف الإستراتيجية
٤٨	..... ١.٤.٣.٢ التعريف
٤٩	..... ٢.٤.٣.٢ الخصائص
٤٩	..... ٣.٤.٣.٢ كيفية إعداد الأهداف الإستراتيجية
٥٠	..... ٥.٣.٢ المبادرات/ الأهداف التنفيذية
٥٠	..... ١.٥.٣.٢ التعريف
٥٠	..... ٢.٥.٣.٢ منهجية تحديد أولوية الأهداف التنفيذية
٥٣	..... ٦.٣.٢ مؤشرات الأداء
٥٣	..... ١.٦.٣.٢ التعريف
٥٣	..... ٢.٦.٣.٢ خصائص المؤشرات
٥٣	..... ٣.٦.٣.٢ أنواع المؤشرات
٥٥	..... ٤.٦.٣.٢ استخدام مؤشرات قياس الأداء
٥٥	..... ٥.٦.٣.٢ خطوات تقويم الأداء
٥٥	..... ٦.٦.٣.٢ طريقة قياس الأداء

٥٩	..... المرحلة الرابعة: الخطة التنفيذية
٥٩	..... ١.٤.٢ التعريف
٦٠	..... المرحلة الخامسة: اعتماد الخطة
٦٠	..... ١.٥.٢ المراجعة والإقرار
٦٠	..... ٢.٥.٢ خطة الإتصال
٦٢	..... ٣.٥.٢ إدارة المخاطر
٦٦	..... ٤.٥.٢ إدارة التغيير
٦٧	..... القسم الثالث - المتابعة والتقييم
٦٨	..... المرحلة السادسة: المتابعة والتقييم
٦٨	..... ١.٦.٢ المتابعة
٦٨	..... ٢.٦.٢ التقييم
٦٨	..... ٣.٦.٢ مراحل عملية التقييم
٧٠	..... قائمة المراجع

## فهرس الجداول

م	الجدول/ البيان	الصفحة
١	جدول رقم (١) المشاركة في فريق إعداد الخطة من أعلى إلى أسفل.	٢١
٢	جدول رقم (٢) المشاركة في فريق إعداد الخطة من أسفل إلى أعلى.	٢٢
٣	جدول رقم (٣) مهام الجهات المسؤولة وادوارها في إعداد الخطة الإستراتيجية على مستوى الوحدات.	٢٣
٤	جدول رقم (٤) الوثائق التي يفترض أن تخضع للتحليل البيئي.	٢٦
٥	جدول رقم (٥) تنظيم عملية جمع البيانات.	٢٧
٦	جدول رقم (٦) نموذج تحليل احتياجات الأطراف المعنية.	٢٨
٧	جدول رقم (٧) نموذج التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية.	٣٠
٨	جدول رقم (٨) نموذج إعادة تصنيف القضايا بحسب أهميتها.	٣٢
٩	جدول رقم (٩) أمثلة على قضايا إستراتيجية.	٣٢
١٠	جدول رقم (١٠) تحديد الخيارات الإستراتيجية.	٣٧
١١	جدول رقم (١١) المقارنة بين الممارسات.	٣٨
١٢	جدول رقم (١٢) نموذج استبانة للتحقق من توافر العناصر الأساسية في الرؤية.	٤٢
١٣	جدول رقم (١٣) نموذج استبانة للتحقق من توافر العناصر الأساسية في الرسالة.	٤٦
١٤	جدول رقم (١٤) المطابقة بين الرؤية ورؤية المستوى الإداري الأعلى.	٤٦
١٥	جدول رقم (١٥) نماذج لرسائل مختلفة.	٤٧
١٦	جدول رقم (١٦) نموذج لطرح القيم المقترحة للنقاش.	٤٨
١٧	جدول رقم (١٧) مصفوفة تقويم سهولة تنفيذ الأهداف التنفيذية.	٥١
١٧	جدول رقم (١٨) مصفوفة تقويم تأثير الأهداف.	٥٢
١٩	جدول رقم (١٩) نموذج لمؤشرات أداء كمية ووصفية.	٥٤
٢٠	جدول رقم (٢٠) نموذج تحديد الأهداف الإستراتيجية والتنفيذية ومؤشرات قياس الأداء ذات العلاقة.	٥٦
٢١	جدول رقم (٢١) أنواع مؤشرات الأداء والأسئلة التي ينبغي أن يجيب عنها المؤشر وأمثلة عن كل نوع من المؤشرات.	٥٧
٢٢	جدول رقم (٢٢) عناصر جودة مؤشرات قياس الأداء ومواصفات النتائج المستهدفة.	٥٨
٢٣	جدول (٢٣) مصفوفة الخطة التنفيذية.	٥٩
٢٤	جدول رقم (٢٤) نموذج إعداد خطة الاتصال.	٦١
٢٥	جدول رقم (٢٥) مصفوفة تصنيف المخاطر المحتملة في اثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	٦٦
٢٦	جدول رقم (٢٦) مصفوفة المخاطر المتوقعة للأهداف الإستراتيجية.	٦٥
٢٧	جدول رقم (٢٧) مصفوفة آلية التقويم والمتابعة.	٦٩

## فهرس الأشكال

الصفحة	الاشكال	م
١٩	شكل رقم (١) منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية	١
٢٠	شكل رقم (٢) مراحل الإعداد والتنظيم.	٢
٢٥	شكل رقم (٣) خطوات تحليل الوضع الراهن.	٣
٢٨	شكل رقم (٤) الاطراف المعنية لوحدة الجامعة بصورة تقريبية.	٤
٣١	شكل رقم (٥) ماهية ومجالات الأولويات وتصنيفها.	٥
٣٣	شكل رقم (٦) القضايا التي ترتبط بنقاط القوة.	٦
٣٣	شكل رقم (٧) القضايا التي ترتبط بنقاط الضعف.	٧
٣٤	شكل رقم (٨) القضايا التي يمكن استنباطها من الفرص المتاحة.	٨
٣٤	شكل رقم (٩) القضايا التي يمكن استنباطها من التهديدات المحتملة.	٩
٣٩	شكل رقم (١٠) الفجوة بين الممارسات الحالية وبين الممارسات المثلى.	١٠
٤٠	شكل رقم (١١) بناء الخطة الاستراتيجية ومكوناتها الرئيسية.	١١
٤٣	شكل رقم (١٢) الأسئلة التي تساعد في تحديد الرسالة.	١٢
٤٤	شكل رقم (١٣) مصادر صياغة الرسالة.	١٣
٥٠	شكل رقم (١٤) تحديد أولويات الأهداف التنفيذية.	١٤
٦٣	شكل رقم (١٥) استخدام الألوان في تحديد درجة المخاطر.	١٥
٦٦	شكل رقم (١٦) خطوات عملية إدارة التغيير	١٦

## كلمة سعادة الدكتور وكيل الجامعة للتطوير والجودة

لم يعد التخطيط الإستراتيجي في الجامعات ترفاً؛ بل أصبح ضرورة لإحداث التطوير المنشود والمستمر، فهو يمنح الجامعات إمكان دراسة وتقويم واقعها وصناعة القرارات الجوهرية المتعلقة بمستقبلها. ولا شك أن جامعتنا قد أدركت هذه الحقيقة وجسدتها بوضع أولى خططها الإستراتيجية والتي جاءت بالتزامن مع تأسيسها.

ولما كان التخطيط الإستراتيجي عملية مؤسسية شاملة تعني كافة الوحدات الأكاديمية والإدارية في الجامعة، فقد ارتأت وكالة الجامعة للتطوير والجودة إعداد هذا الدليل لنشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي وترسيخها لدى منسوبي الجامعة، وتمكين وحداتها الرئيسية من وضع خططها الإستراتيجية على أسس علمية سليمة، وفي نسق موحد يتوافق مع الخطة الإستراتيجية للجامعة، وذلك في إطار سعي الوكالة لتطوير البنية المؤسسية للجامعة وتحسينها المستمر على مستوى كافة الوحدات التابعة لها بما يحقق أهدافها والمهام الملقاة على عاتقها في تطوير الجامعة.

لقد كان توجه الوكالة واضحاً في ضرورة أن يكون هذا الدليل سهلاً وشاملاً لكافة مراحل التخطيط والتنفيذ والتقويم بدءاً من تشكيل فريق إعداد الخطة وانتهاءً بمتابعة تنفيذ المشروعات وتقويمها. وهو ما حرص المكتب التنفيذي للخطة الإستراتيجية على تحقيقه، وبذل جهوداً مقدرَةً أدت إلى خروج هذا الدليل الإرشادي الذي يوضح كيفية وضع الخطط الإستراتيجية في الوحدات الأكاديمية والإدارية للجامعة، والذي يشكل خلاصة خبراتهم المتراكمة وتجارب جامعات ومنظمات ودول ومراجع علمية متميزة في مجال التخطيط الإستراتيجي.

راجياً من الله سبحانه وتعالى أن يعمل هذا الدليل على تعزيز التخطيط الإستراتيجي في الجامعة، وإيجاد رؤية منسجمة لدى منسوبي الجامعة حول المفاهيم الأساسية في التخطيط الإستراتيجي، وأن تجد فيه الوكالات والكليات والعمادات والمراكز والإدارات الفائدة المرجوة في صياغة ووضع الخطط الإستراتيجية المتوافقة مع الخطة الإستراتيجية للجامعة، ومنسجمة مع رؤية وزارة التعليم وكذلك رؤية المملكة ٢٠٣٠.

د. ناصر بن سعد القحطاني

## مقدمة

إدراكاً لأهمية التخطيط في النهوض بمستوى الجامعة ومواكبة العصر بمعطياته واستحقاقاته، فقد عمدت إدارة الجامعة منذ إنشائها بموجب الأمر السامي الكريم رقم ٧٣٠٥/ م ب بتاريخ ٢٠٠٩/٩/٢٣هـ على اتخاذ التخطيط الإستراتيجي أسلوباً ومنهجاً لعملها، فكانت الخطة الإستراتيجية التي تم وضعها في ١٤٢٣هـ للفترة (١٤٢٣-١٤٤٢هـ) - الموافق (٢٠١٢-٢٠٢١م) والتي حددت المسار الإستراتيجي للجامعة من خلال عدة أهداف إستراتيجية شملت المجالات المختلفة وهي: الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، والعملية التعليمية والبحث العلمي والبنية التحتية والتقنية والخدمات، إضافة إلى التنظيم الإداري للجامعة. وفي إطار سعي وكالة الجامعة للتطوير والجودة إلى تفعيل الخطة الإستراتيجية على مستوى الوكالات والكليات والعمادات المساندة ومختلف الوحدات الرئيسية في الجامعة، جاء توجيه وكيل الجامعة للتطوير والجودة إلى المكتب التنفيذي للخطة الإستراتيجية بالوكالة لوضع هذا الدليل بغرض توحيد آلية إعداد الخطط وتحقيق التكامل الرأسي والأفقي بين الخطط الإستراتيجية لمكونات الجامعة المختلفة. والذي من شأن اتباع محتوياته أن يحقق التحسين المنشود سواءً في إعداد الخطط الجديدة أو في تحديث الخطط القائمة والتي يفترض تحديثها بشكل دوري سنوي مع أخذ الإنجازات والإخفاقات خلال السنة المنصرمة بعين الاعتبار، وبحيث يشمل التحديث المشاريع ومؤشرات الأداء.

إن الغرض من هذا الدليل هو تقديم عملية التخطيط الإستراتيجي في خطوات بسيطة وواضحة، يسهل فهمها وتطبيقها دون الاعتماد بشكل كلي على الاستعانة بخبرات خارجية.

يتكون الدليل من ثلاثة أقسام رئيسية تناولت الإعداد ووضع الخطة الإستراتيجية وخطط المتابعة والتقييم، حيث خصص القسم الأول للأسس والمفاهيم في حين خصص القسم الثاني للمنهجية التي ينبغي اتباعها في عملية التخطيط وخصص القسم الثالث للتقييم والمتابعة. ويحتوي كل قسم على عدد من الخطوات والتي توفر مجتمعة إطاراً عاماً لعناصر الخطة الإستراتيجية من حيث أهميتها والخصائص التي ينبغي أن تتوافر فيها، وإجراءات إعدادها وتنفيذها وتقويمها.

لقد مثل هذا الدليل خلاصة لتجارب العديد من الجامعات والمنظمات المتميزة في مجال التخطيط الإستراتيجي علاوة على المراجع العلمية المتميزة، حيث تم إعداده بالاستفادة من خطة الجامعة الإستراتيجية وأدلة التخطيط الإستراتيجي لجامعات ومنظمات سعودية وعربية متميزة وخضع لتقويم المختصين بالتخطيط الإستراتيجي في الجامعة.

## المكتب التنفيذي للخطة الإستراتيجية

## القسم الأول : التسمية والمفاهيم

## 1.1 التسمية والتعريفات:

لأغراض استخدام هذا الدليل يكون للألفاظ والعبارات الواردة أدناه المعاني المبينة أمام كل منها ما لم يدل سياق النص على معنى آخر.

- الدليل: دليل التخطيط الإستراتيجي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.
- الجامعة: جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.
- الوكالة: وكالة الجامعة للتطوير والجودة.
- المكتب التنفيذي للخطة الإستراتيجية: الجهة المختصة في التخطيط الإستراتيجي بوكالة الجامعة للتطوير والجودة والمسؤولة عن متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة وتمثل جهة استشارية لمختلف وحدات الجامعة في مجال التخطيط الإستراتيجي.
- الوحدة: هي كل مكون من مكونات الجامعة والتي تشمل الوكالات والكليات والعمادات المساندة والمراكز والإدارات وكل جهة معنية باستخدام الدليل لإعداد خطتها الإستراتيجية أو تحديثها في الجامعة.
- وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعة: الإدارات أو الأقسام المعنية رسمياً بالتخطيط الإستراتيجي إعداداً وتنفيذاً ومتابعةً على مستوى وحدات الجامعة المختلفة.
- الوحدة المشرفة: الوحدة التي تشرف وتتابع تنفيذ الخطة الإستراتيجية أو أحد مشاريعها أو لديها أدوار أو مهام أو أنشطة رئيسية تؤثر في نجاح تنفيذ المشروعات والمبادرات.
- الوحدة المنفذة: الوحدة التي تنفذ مشروع أو عدة مشاريع مرتبطة بالخطة الإستراتيجية.
- القضايا الأساسية: هي نتاج تشخيص الوضع الراهن ومن ثم فهي القضايا الإستراتيجية التي ستركز الوحدة عليها على المدى الزمني للخطة الإستراتيجية. والتي تمثل قضايا لها تأثير ملموس على طريقة عمل الوحدة أو قدرتها على تحقيق نتائج طموحة وملموسة، كما تمثل أهم الأولويات الملحة والأكثر أهمية وتأثيراً بالوحدة وتبنى عليها الأهداف الإستراتيجية.
- المصفوفة: مجموعة من العناصر التي تتميز بأن لها نوعاً واحداً من البيانات يتم وضعها على شكل جدول، ويتم التعامل معها من خلال اسم واحد يضمها جميعاً ويتم تمييز كل عنصر فيها من خلال ترتيبه فيها، وتستخدم لتنظيم عملية تنفيذ نشاط أو توثيقه.
- المشروع: هو مجموعة من الأنشطة لها نقطة بداية ونهاية ضمن نطاق عمل واضح للوصول إلى مخرج يجسد النتيجة النهائية للمشروع، يتم تحديد المشاريع الرئيسية لكل مبادره بحيث تنعكس على الخطط الإستراتيجية للوحدات.
- المبادرة: هي هدف تنفيذي أو فكرة تُطرح لمعالجة قضايا ترتبط بالهدف الإستراتيجي، بحيث تتحول إلى مشاريع قصيرة المدى.
- الأنشطة: وتعني مجموعة الأعمال أو المهام التي سوف يتم تنفيذها بهدف الحصول على النتائج المرغوبة لتحقيق الهدف الإستراتيجي.
- الموازنة: وثيقة توضح المبالغ المالية التي يُخطط لإنفاقها خلال فترة زمنية محددة لتنفيذ المبادرة أو المشروع في إطار الخطة الإستراتيجية.
- وثائق الخطة الإستراتيجية: هي الوثائق المتعلقة بإنجاز كل مرحلة من مراحل عملية التخطيط ومنها وثيقة دراسة تحليل واقع الوحدة ووثيقة الخطة الإستراتيجية والخطة التنفيذية في صورتها النهائية.

## 1.2 المفاهيم والأسس :

### 1.2.1 التخطيط الإستراتيجي :

#### 1.2.1.1 التعريف:

- التخطيط الإستراتيجي: هو عملية مستمرة ومنظمة لصناعة القرارات الجوهرية المتعلقة مباشرة بمستقبل الوحدة، وتنظيم الجهود والأنشطة اللازمة لإنجاز هذه القرارات، وقياس نتائج هذه القرارات بواسطة المتحقق منها بالتوقعات المحددة لها من خلال نظام سليم للتقويم والمتابعة.
- التخطيط الإستراتيجي: هو عملية تُحدّد بها أهداف المنظمة في الأجلين المتوسط والطويل، وتوضع بها خطط الموارد المرصودة لتحقيق هذه الأهداف.
- التخطيط الإستراتيجي: هو منهج علمي يستخدم لبلورة الأولويات والأهداف وتحديد المبادرات والمشروعات القادرة على تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة بما يتماشى مع تطلعات الوحدة والأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والمعوقات المحتملة. فالتخطيط الإستراتيجي هو:
  - تصوير للوضع القائم بما فيه من إمكانيات متوافرة.
  - تحديد الهدف الذي يجب الوصول إليه.
  - التعرف على الحلول الممكنة وتحديد الوسائل التي تمكن من تحقيق ذلك.
  - اتخاذ القرار المناسب باعتماد الحل الأفضل.
- ويجب التخطيط الإستراتيجي عن الأسئلة التالية:
  - أين نحن الآن؟
  - أين نريد أن نكون؟
  - كيف نصل؟
  - ما هي قدراتنا التي نمتلكها؟
  - ماذا يمكننا أن نفعل؟
  - أيُّ المشكلات نعالج؟
  - ما هو الفرق الذي نود إحداثه؟
  - أي المسائل الحاسمة ينبغي علينا الاستجابة لها؟
  - أين يجب أن نخصّص مواردنا؟
  - ماذا يجب أن تكون أولوياتنا؟

### 2.1.2.1 أهداف التخطيط الإستراتيجي:

- تنسيق الجهود داخل الوحدة.
- الإسهام في تطوير واقع الجامعة ووحداتها ورفع كفاءة الخدمات التي تقدمها للفئات التي تستهدفها.
- تسليط الضوء على الإمكانيات التي تتمتع بها، وكذلك العوائق التي تواجه تطويرها.
- السعي لاستغلال الفرص المتاحة والحد من تأثيرات التهديدات المتوقعة.
- تحقيق مستوى أكبر من الاستدامة بعمل الوحدة.

### 2.1.2.1 أهمية التخطيط الإستراتيجي:

- التطوير وتحديد مسارات العمل.
- تنسيق الجهود وزيادة التفاعل الإيجابي بين مختلف المستويات الإدارية.
- اختصار الوقت والجهد في عملية التطوير والتنفيذ.
- الترشيد في الصرف والحد من الهدر في الموارد.
- أداة لبلورة الخطط البرمجية والتشغيلية لخطة متكاملة.
- استثمار طاقات العاملين بشكل فاعل.
- تحقيق مستوى أكبر من الاستدامة.

### 2.1.2.1 المبادئ الأساسية للتخطيط الإستراتيجي الناجح:

- المشاركة: ويقصد بها مشاركة كل الأطراف المعنية الداخلية والخارجية في عملية إعداد الخطة.
- الشفافية: ويقصد بها أن تكون المعلومات المتعلقة بالخطة على مستوى الإعداد والتنفيذ متاحة ومفهومة وتتدفق إلى الأطراف ذوي العلاقة وفق آليات محددة وموحدة.
- الواقعية: أن تكون الخطة غير مبالغ فيها، بل وفي حدود الإمكانيات والموارد البشرية المتوافرة والمتاحة للوحدة.
- البساطة والوضوح: أن تكون الخطة مبسطة غير معقدة وتتسم بالوضوح.
- الشمولية: أن تشمل عملية الخطة جميع الأنشطة الأساسية للوحدة.
- التغيير: أن تتضمن آلية متفق عليها لإحداث تغييرات في الخطة في أثناء عملية التنفيذ.
- المرونة: ويقصد بها قدرة الخطة على الاستجابة للمتغيرات ذات الصلة بأنشطة الوحدة والقضايا الأساسية.

### 2.1.2.1 مقومات التخطيط الإستراتيجي الفعال ( إستراتيجيات النجاح )

- دعم الإدارة العليا ومشاركتها.
- القدرة على تحديد الأبعاد والأولويات الإستراتيجية.
- الفهم الواضح والشامل للفرص والتحديات الخارجية.
- التقدير الواقعي والشامل لنقاط القوة ونقاط الضعف.
- التعلم من أفضل الممارسات.

## 1.2.1 6 حقائق عن التخطيط الإستراتيجي:

- إنه استشراف لما سيحدث في المستقبل.
- لا يُعد بديلاً عن القيادة الفعالة.
- إنه ليس قائمة من التمنيات أو أداة للتسويق.
- لا يُعد حلاً سحرياً للمشكلات.
- إنه ليس عملية خطية أو عملية تنبؤية.

## 1.2.2 2 الخطة الإستراتيجية

### 1.2.2.1 1 مفهوم الخطة الإستراتيجية :

هي وثيقة أو تقرير يوثق مراحل ومخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي التي تنفذها الوحدة، وترتبط مدة الخطة الإستراتيجية بتطور عمر الوحدة وحجمها. فهي تلخص بشكل عام كيف يمكن أن تُحقق الأهداف من خلال تخصيص الموارد، ووضع التوقيتات الزمنية، وأية أعمال أخرى يتطلبها تحقيق هذه الأهداف.

### 1.2.2.1 2 خصائص الخطة الإستراتيجية:

ينبغي على الوحدات مراعاة أن تتسم خططها الإستراتيجية بالخصائص التالية:

- أن تتفق مع الخطة الإستراتيجية للجامعة والخطط الإستراتيجية للمستويات الإدارية العليا.
- أن تكون مدة الخطة الإستراتيجية ما بين (5) إلى (10) سنوات وبحسب الخطة الإستراتيجية للجامعة وحجم الوحدة وتوفر الموارد.
- أن تغطي المحاور والقضايا الإستراتيجية والأهداف بطريقة متوازنة.
- أن تستثمر الإمكانيات البشرية والمادية والمالية، بأقصى درجة متاحة.
- أن تحقق الشراكة بين منسوبي الإدارة تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً ونتائجاً.
- أن تحدد المتطلبات والمسؤوليات والفعاليات الرئيسية، وتوفر البرامج والإجراءات البديلة عند الحاجة.
- أن تربط جميع الخطط التشغيلية بما يخدم الوحدة.
- أن تعتمد على البيانات والمعلومات الصحيحة.
- أن تحقق التكامل بين مختلف وحدات الجامعة.
- أن تكون مرنة وقابلة للتطوير والتحسين تبعاً للمستجدات والمهام الطارئة، وللتغذية الراجعة.

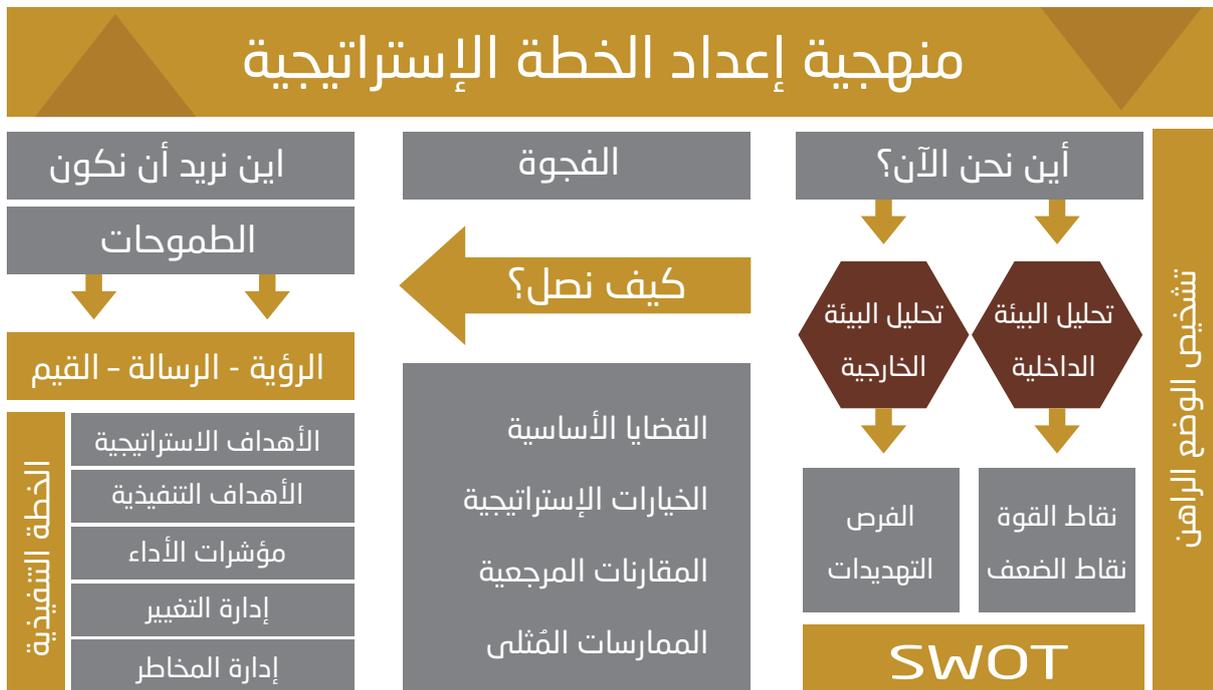
## 1.2.3 الإستراتيجيات:

**1.2.3.1 مفهوم الإستراتيجيات:** هي مجموعة القرارات والأفعال المرتبطة باختيار الوسائل والموارد والمناهج المتبعة التي يتم الاتفاق عليها من أجل تحقيق الأهداف المحددة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبدول. وتعظيم القدرة على الاستفادة مما توفره البيئة من الفرص.

### 1.2.3.2 وظائف الإستراتيجيات

- تحديد القوى والوسائل المتاحة واختيار الأكثر ملاءمة من بينها.
- تعبئة القوى والموارد اللازمة وحشدها.
- استغلال العوامل الإيجابية وإتاحة الظروف المناسبة لنموها.
- تحديد العوامل السلبية ووضع الخطط والظروف الملائمة لحصرها.
- توفير الشروط والظروف والتنظيمات المناسبة.
- تنسيق استخدام العوامل والوسائل والظروف والقوى ووضعها في منظومة واحدة مترابطة تحقق التكامل والتفاعل.
- مراعاة المواءمة مع المواقف المتغيرة والمرونة وفق الظروف المتجددة والقدرة على الحركة الواسعة بسرعة كافية.
- تشخيص الوضع الراهن وتحديد عناصره وعوامله الإيجابية والسلبية والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه العوامل إيجاباً وسلباً.

## القسم الثاني : مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية



شكل رقم (١) منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية

## المرحلة الأولى : الإعداد والتنظيم



### شكل رقم (٢) مراحل الإعداد والتنظيم

#### 1.1.2 1 فريق إعداد الخطة الإستراتيجية.

**1.1.1.2 1.1.1 التعريف :** الفريق هو مجموعة من الأشخاص يتم ترشيحهم من قبل الإدارة العليا بالوحدة للقيام بعملية التخطيط بهدف تحقيق الجانب العملي في إعداد الخطة. ويمكن أن ينضم إلى الفريق واحد أو أكثر من المستشارين أو الخبراء من خارج الوحدة، وذلك حسب توافر الخبرات لدى الوحدة، ودرجة التعقيدات في مجال عملها. ويتطلب تشكيل فريق التخطيط صدور قرار رسمي من الإدارة العليا للوحدة بتشكيل فريق للقيام بعملية إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها.

#### 2.1.1.2 2 خصائص الفريق : ينبغي اختيار أعضاء الفريق وفقاً لمعايير وخصائص محددة تضمن توافر حد معين من

المتطلبات للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي. ومن تلك الخصائص:

- الخبرة السابقة في مجال التخطيط والإلمام بواقع الوحدة ومشكلاتها
- يمتلكون الرؤى حول الوضع الأفضل الذي يمكن أن تكون عليه الوحدة.
- أن تكون لديهم المبادرة والإبداع والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة.
- يحضون بالاحترام والتقدير لدى منسوبي الوحدة.
- أن يكون أعضاء الفريق على معرفة ببعضهم البعض.
- أن يتصف أعضاء الفريق بالجدية والالتزام.
- أن تكون لديهم القدرة على العمل بروح الفريق الواحد.
- أن يتحقق في الفريق التنوع المعرفي والمهاري.
- أن يكون عدد أعضاء الفريق من (٥ إلى ٧) بحسب حجم الوحدة.

## 2.1.1.3 خصائص رئيس الفريق :

ينبغي أن تتوافر في رئيس الفريق كل أو معظم المعايير التالية:

- شخصية قيادية واجتماعية مرنة.
- لديه شبكة علاقات جيدة.
- لديه القدرة على إدارة الاجتماعات وتنفيذ ورش العمل.
- لديه خبرة في إدارة المشاريع.
- لديه مهارات اتصال متميزة.
- متفرغ بشكل جزئي للقيام بمهامه بمعدل ثلاثة أيام في الأسبوع.

## 2.1.2 المشاركة في التخطيط:

تحقيق المشاركة لكافة منسوبي الوحدة من خلال التمثيل التنظيمي الأفقي والرأسي لكافة الوحدات الإدارية الفرعية المكونة للوحدة الرئيسة في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم.

## 2.1.2.1 آليات تحقيق المشاركة التنظيمية في عملية التخطيط الإستراتيجي:

مع الأخذ في الاعتبار عدد الموارد البشرية المتوافرة وكفاءتها لدى الوحدة وحجمها التنظيمي فإنه يمكن تحقيق المشاركة من خلال اختيار أحد الأسلوبين التاليين:

أ. المشاركة في التخطيط الإستراتيجي من أعلى إلى أسفل وتقوم وفقاً للهرمية التالية:

### جدول رقم (١) المشاركة في فريق إعداد الخطة من أعلى إلى أسفل

المهمة	المستوى الإداري
إعداد الخطة الإستراتيجية	الإدارة العليا
تنفيذ الخطة الإستراتيجية	الإدارة الوسطى + الإدارة التنفيذية
تقويم الخطة الإستراتيجية	الإدارة العليا + الإدارة الوسطى

وفقاً لهذه الهيكلية (من أعلى إلى أسفل) فإن التخطيط الإستراتيجي يبدأ بمرحلة الإعداد والدعم والذي تتولاه الإدارة العليا ثم ينتقل إلى مرحلة التنفيذ والذي تتولاه الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية ثم مرحلة التقويم للخطة والذي تتولاه الإدارة العليا والإدارة الوسطى.

ب. المشاركة في التخطيط الإستراتيجي من أسفل إلى أعلى وتقوم وفقاً للهرمية التالية:

## جدول رقم (٢) المشاركة في فريق إعداد الخطة من أسفل إلى أعلى

المهمة	المستوى الإداري
تقويم الخطة الإستراتيجية	الإدارة العليا + الوسطى
تنفيذ الخطة الإستراتيجية	الإدارة الوسطى + الإدارة التنفيذية
إعداد الخطة الإستراتيجية	الإدارة العليا + الإدارة الوسطى + الإدارة التنفيذية

وبحسب هذه الهيكلية (من أسفل إلى أعلى)، فإن التخطيط الإستراتيجي يبدأ بمرحلة الإعداد والذي تتولاه الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ثم ينتقل إلى مرحلة التنفيذ والذي تتولاه الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، ثم مرحلة التقويم للخطة والذي تتولاه الإدارة العليا والإدارة الوسطى.

- يمكن تشكيل أكثر من فريق تتوزع مهامهم بين الإشراف والتنفيذ ويتفرع عنه فرق فنية فرعية، وذلك تبعاً لحجم الوحدة.

## 2.1.3 حوكمة عملية التخطيط الإستراتيجي:

### 2.1.3.1 التعريف :

الحوكمة: هي نظام يوضح أدوار ومسؤوليات مختلف المشاركين في عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال تحديد الهيكلية الإدارية والإجراءات والقرارات التي تعمل على التحكم في العلاقات بين الأطراف الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي بهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط الوحدة وأهدافها، ونظام الحوكمة المنظم للأدوار والمهام والعلاقات هو كما يلي:

### 2.1.3.2 الصلاحيات:

1. يُمنح الفريق الصلاحيات الكافية لإتخاذ القرارات اللازمة للدفع بعملية التخطيط إلى الأمام،
2. يتضمن القرار الوحدة المسؤولة عن الإشراف على فريق التخطيط بشكل واضح.
3. يكون تسيق الفريق مع قيادة الوحدة في القضايا الرئيسية وبما لا يعوق عمله.

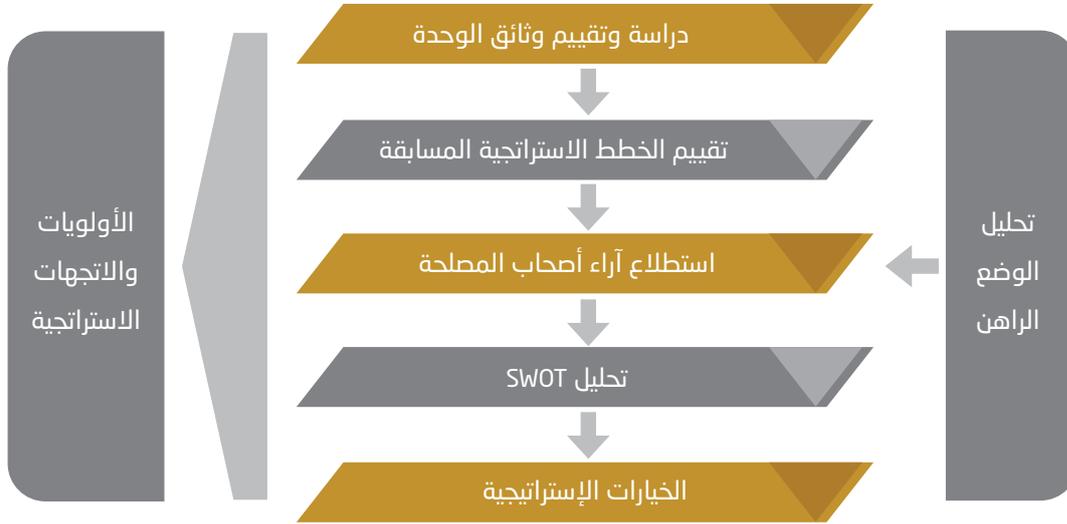
## 2.1.3 المهام والأدوار الرئيسية :

### جدول رقم (٣) مهام الجهات المسؤولة وأدوارها في إعداد الخطة الإستراتيجية على مستوى الوحدات

المهام والأدوار	الجهة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المصادقة على قرار تشكيل فرق التخطيط الإستراتيجي للوحدات.</li> <li>- المصادقة على الوثيقة النهائية للخطة الإستراتيجية.</li> </ul>	وكالة الجامعة للتطوير والجودة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إصدار قرار بتشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي.</li> <li>- اعتماد الخطة الإستراتيجية بصورتها النهائية.</li> <li>- الموافقة والمصادقة على اللجان الفنية الفرعية.</li> </ul>	الإدارة العليا للوحدة (قيادات الكليات، العمادات، الإدارات)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراجعة الخطة الإستراتيجية لجميع وحدات الجامعة والرفع بها للوكيل للمصادقة عليها.</li> <li>- التنسيق مع فرق التخطيط حول موضوعات إعداد برامج التدريب لأعضاء الفريق وكيفية توفيرها من خلال ورش العمل وبرامج التدريب.</li> <li>- التأكد من ارتباط الخطة الإستراتيجية للوحدات بالخطة الإستراتيجية للجامعة.</li> <li>- التنسيق المستمر وتبادل الآراء مع فريق التخطيط الأساسي.</li> <li>- المشاركة في عضوية فرق التخطيط الأساسي.</li> <li>- متابعة عملية التخطيط والتنفيذ والتأكد من أنها تسير بحسب ما هو مخطط لها.</li> <li>- إبقاء قيادة الوكالة على اطلاع بمجريات عمليات التخطيط لوحدات الجامعة أولاً بأول.</li> <li>- متابعة قياس أداء الخطة الإستراتيجية والرفع بها إلى وكيل الجامعة للتطوير والجودة.</li> </ul>	المكتب التنفيذي للخطة الإستراتيجية

المهام والأدوار	الجهة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع خطة عمل لإعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها .</li> <li>- تحديد الفترة الزمنية لإنجاز عملية إعداد الخطة الإستراتيجية.</li> <li>- تحديد الجهات المساهمة في التخطيط وإعلامها .</li> <li>- وضع برنامج لنشر ثقافة التخطيط على منسوبي الوحدة .</li> <li>- تحديد الأطراف المعنية (الداخليين والخارجين).</li> <li>- تحديد المعلومات التي يجب جمعها للمساعدة في اتخاذ قرارات التخطيط</li> <li>- تحديد الموازنات والموارد المطلوبة ووضع آلية لكيفية تأمينها .</li> <li>- تحديد المهام التفصيلية للفريق ودوره في الإعداد والتنفيذ والتقييم.</li> <li>- الرفع بالتحديات التي تواجه عملية التخطيط إلى الإدارة العليا للوحدة.</li> <li>- اقتراح تشكيل لجان العمل الفرعية المتخصصة .</li> <li>- تحضير التقرير التشخيصي لواقع الوحدة</li> <li>- تقديم الدعم الفني للجان العمل المختلفة .</li> <li>- إدارة عملية التخطيط وقيادتها بحسب خطة التنفيذ .</li> <li>- التحضير والتنسيق لكافة أنشطة عملية التخطيط بما في ذلك إدارة الاجتماعات وورش العمل .</li> <li>- تحضير مصفوفات التنفيذ والمتابعة والتقييم .</li> <li>- تحضير وثيقة الخطة الإستراتيجية .</li> <li>- إعداد وتجهيز خطة التنفيذ التفصيلية للعام الأول من الخطة الإستراتيجية.</li> <li>- تحضير أية تقارير أخرى لازمة في أثناء عملية التخطيط .</li> </ul>	فريق التخطيط الإستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة في عمليات تشخيص الواقع والتحليل الإستراتيجي .</li> <li>- المشاركة في أنشطة عملية التخطيط المختلفة .</li> <li>- المشاركة في تحديد القضايا والغايات والأهداف الإستراتيجية .</li> <li>- المشاركة في تحضير مصفوفات التنفيذ والإطار المنطقي .</li> <li>- المساعدة في عملية تحضير خطة التنفيذ التفصيلية للعام الأول من الخطة الإستراتيجية .</li> </ul>	اللجان الفنية (الفرعية)
<ul style="list-style-type: none"> <li>-التعاون مع فريق التخطيط واللجان الفرعية كل في مجاله</li> </ul>	الوحدات

## المرحلة الثانية : تحليل الوضع الراهن وتشخيصه: (أين نحن؟)



### شكل رقم (٣) خطوات تحليل الوضع الراهن

تحليل الوضع الراهن هو عملية تقييم شاملة لواقع الوحدة والإجابة عن السؤال: أين نحن؟ بشكل علمي وموضوعي من خلال تحليل وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وتتم عملية تحليل الوضع الراهن وفقاً للخطوات التالية:

## 2.2. 1 دراسة وتقييم الوثائق الخاصة بالوحدة وأهمها ما يلي :

### جدول رقم ( ٤ ) الوثائق التي يفترض أن تخضع للدراسة والتحليل

فئة البيانات	نوع البيانات والمعلومات
الوثائق الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قرار إنشاء الوحدة وهدف الإنشاء.</li> <li>- الأحداث المهمة والإنجازات البارزة التي حققتها الوحدة.</li> <li>- الهيكل التنظيمي للوحدة.</li> <li>- وثائق الاتصالات الإدارية.</li> <li>- التقارير الشهرية وأية تقارير أخرى (تقارير حكومية، خارجية، الخ)</li> <li>- نماذج من سياسات الموظفين ونماذج تقييم الأداء.</li> <li>- مسح للمرافق والمعدات</li> <li>- التقديرات الخاصة بالاحتياجات.</li> <li>- قواعد البيانات الداخلية.</li> <li>- النشرات الإخبارية.</li> <li>- محاضر اجتماعات الوحدة.</li> </ul>
الوثائق المالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المخصصات المالية.</li> <li>- تقارير الميزانية</li> <li>- عينة من التقارير المالية.</li> </ul>
التقويمات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التقويمات الذاتية والخارجية.</li> <li>- استبيانات الفاعلية التنظيمية السابقة في الوحدة.</li> <li>- استبيانات رضا العملاء (الداخليين والخارجين).</li> </ul>
وثائق تتعلق بالنشاط الأساسي	<p>تختلف النشاطات باختلاف طبيعة عمل الوحدة فمثلا بالنسبة للكليات: فإن البيانات المطلوبة تركز على ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد البرامج التي تقدمها الكلية.</li> <li>- عدد الطلبة في كل برنامج.</li> <li>- نسبة الخريجين إلى إجمالي عدد الطلبة.</li> <li>- نسبة الطلبة إلى عضو هيئة التدريس.</li> <li>- نسبة الإداريين إلى الطلبة.</li> <li>- نسبة الخريجين الذين لا يزالون يتواصلون مع الكلية.</li> <li>- نسبة الرسوب والنجاح حسب المستوى.</li> <li>- نسبة الطلبة الزائرين من وإلى الكلية.</li> </ul>

## جدول رقم (٥) مصفوفة تنظيم عملية جمع البيانات

ملاحظات	المصدر	نوع البيانات المطلوبة

### 2.2. 2. تقويم الخطط الإستراتيجية السابقة، ويشمل:

- الخطط الإستراتيجية السابقة (إن وجدت) كأحد المنطلقات لإعداد الخطة الجديدة أو تحديثها حيث يتطلب من الفريق تقويم الخطة السابقة وتحديد النجاحات والإخفاقات.
- دراسة الخطة الإستراتيجية للمستوى الإداري الأعلى وتقويمها لتحديد القضايا ذات الصلة بنشاط الوحدة وتحديد النجاحات والإخفاقات.
- تقويم ومراجعة خطة الجامعة الإستراتيجية: تضمنت الخطة الإستراتيجية للجامعة عدة أهداف تناولت تطلعات الجامعة في مختلف المجالات، وهو ما يتطلب من الفريق تحديد ماله صلة بالوحدة التي يقوم بإعداد خطتها الإستراتيجية سواء على مستوى وثيقة الخطة أو على مستوى تنفيذها وذلك منعا للتكرار، ولتحقيق التوافق مع الخطة الإستراتيجية للجامعة.

### 2.2. 3. استطلاع رأي الأطراف المعنية:

- وهم الجهات أو المجموعات أو الأشخاص داخل الوحدة أو خارجها الذين يحتمل أنهم يؤثرون أو يتأثرون إيجاباً أو سلباً بعملية التخطيط الإستراتيجي ومخرجاته، ومعايير تحديد الأطراف المعنية هي:
- يستخدمون موارد وخدمات الوحدة.
  - يتأثرون بأعمال الوحدة.
  - لديهم مصلحة مكتسبة في الوحدة.
  - يتوقعون مستوى أداء معين في الوحدة.

ولتحقيق الدقة في اختيار الأطراف المعنية ومشاركتها يتولى الفريق ما يلي:

- وصف المصالح المتوقعة لكل صاحب علاقة.
- وصف الإسهامات الرئيسة المحتملة لصاحب العلاقة.
- تحديد أهمية صاحب العلاقة لإنجاح عملية التخطيط وتحقيق مخرجاتها.
- تحديد متى سيتم إشراكه (في أية مرحلة من مراحل التخطيط/ التنفيذ؟).
- وصف إستراتيجية أو آلية إشراكهم.



### شكل رقم (٤) الأطراف المعنية لوحدات الجامعة بصورة تقريبية

ويتم تحليل الاحتياجات المتبادلة بين الوحدة والأطراف المعنية باستخدام جدول رقم (٦).

### جدول رقم (٦) نموذج تحليل احتياجات الأطراف المعنية

تحليل احتياجات الأطراف المعنية		
صاحب المصلحة الأول	ماذا تريد الوحدة من صاحب المصلحة الأول	ماذا يريد صاحب المصلحة الأول من الوحدة

## 2.2. 4 تحليل SWOT:

هو تحليل رباعي لنقاط القوة **Strength** ونقاط الضعف **Weaknesses** والفرص **Opportunity** والتهديدات **Threats** يتم من خلاله تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للوحدة وكذلك الفرص والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية للوحدة.

ويتضمن تحليل SWOT مجموعة من الخطوات، يمكن بلورتها كما يلي:

### 2.2. 4. 1 تحديد عناصر التحليل البيئي، كما يلي:

البيئة الداخلية: وهي كل ماتملكه الوحدة وتتحكم به من موارد بشرية، وبنية تحتية وموارد مالية وغيرها، وتشمل:

- هوية الوحدة.
- الهيكل التنظيمي.
- الوضع المالي.
- البنية التحتية: وتشمل المباني والأجهزة والمعدات والسيارات وتكنولوجيا المعلومات.
- الوظائف اللوجستية في المؤسسة: إعلام، علاقات عامة... الخ
- النظم والقواعد.
- الأنشطة والمشروعات.
- الموارد.
- التخطيط.

البيئة الخارجية: وهي مجموعة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة الوحدة وقراراتها وتخرج عن نطاق سيطرتها، فهي كل ما لاتملكه الوحدة ويؤثر فيها وتتأثر به، وتشمل:

- أولاً: البيئة المباشرة.
  - الخدمات/البرامج والمشاريع.
  - الشركاء.
  - الممولون/ الموردون.
  - الفئات المستهدفة.
- ثانياً: البيئة العامة (غير المباشرة) ويشار إليها اختصاراً بـ (PEST) وتشمل:
  - العوامل السياسية Political And Legal Factors
  - العوامل الاقتصادية Economic Factors
  - العوامل الاجتماعية Social Factors
  - العوامل التكنولوجية Technological Factors

جدول رقم (٧) نموذج يوضح التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية مع الأخذ في الاعتبار أولوية التأثير (ترتيب أولوية نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات).

### جدول رقم (٧) التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية

البيئة الداخلية		
نقاط الضعف WEAKNESS	نقاط القوة STRENGTHS	م
البيئة الخارجية		
التهديدات THREATS	الفرص OPPORTUNITIES	م

## 2.2.5 تحديد القضايا الأساسية ( إلى أين نريد أن نتجه؟ )

وهي القضايا ذات الأولوية الملحة والأكثر أهمية وتمثل الاتجاهات الإستراتيجية والنواحي الأساسية التي ستركز عليها الوحدة على المدى الزمني للخطة الإستراتيجية. وفقاً لنتائج تحليل درجة تأثيرها على الوحدة ونتائج تطبيقات إستراتيجيات التحسين، والتي تمثل صعوبات أو مشكلات لها تأثير ملموس على طريقة عمل الوحدة أو قدرتها على تحقيق نتائج طموحة ولموسسة، كما تمثل أهم الأولويات الملحة والأكثر أهمية وتأثيراً بالوحدة وتبنى عليها الأهداف الإستراتيجية. ويمكن أن تساعد الأسئلة التالية بتوضيح مفهوماها:

- هل القضية رئيسية؟
- هل لدينا التأثير فيها؟
- هل نحن الوحدة الأفضل للتعامل مع هذه القضية؟
- هل تتلاقى مع احتياجات الفئات المستهدفة؟
- هل تلتقي مع غرض الوحدة؟
- هل تضيف في مجالات القوة والفرص، أو هل تقلل من تعرض الوحدة لنقاط الضعف والتهديدات؟

## 2.2.6 تصنيف القضايا الأساسية:

تتعدد نشاطات الوحدات، وكذلك القضايا التي تواجهها ويساعد التصنيف لتلك القضايا في التأكد من شموليتها.



شكل رقم (٥) ماهية ومجالات الأولويات وتصنيفها

## 2.2. 7 تقويم درجة الأهمية للقضايا الأساسية:

تختلف القضايا الأساسية وترتيب أولوياتها من وحدة إلى أخرى حسب المهام الأساسية لكل وحدة.

### جدول رقم (٨) نموذج إعادة تصنيف القضايا بحسب أهميتها

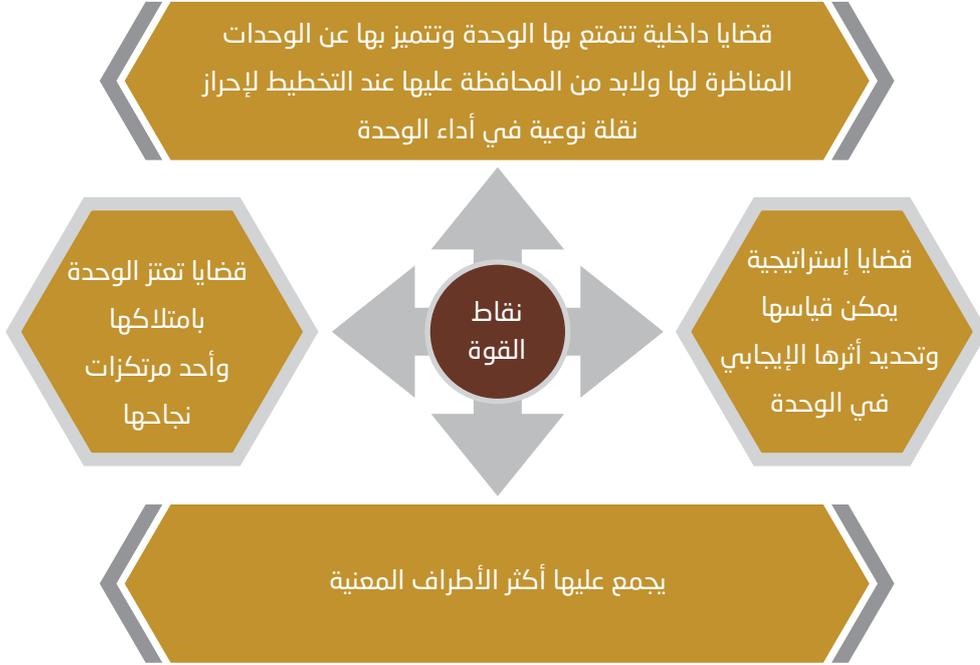
درجة الأهمية				القضايا ذات الصلة	المحاور الرئيسة
منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					القضايا القانونية والتشريعية
					العملاء والمستفيدون
					بيئة العمل
					تقنية المعلومات
					العلاقات الخارجية
					النظام الإداري المؤسسي
					الموارد المالية
					المنتجات والخدمات
					الموارد البشرية

- أ. أهمية تلك القضايا في إحداث نقلة نوعية في أداء الوحدة واختيار العناصر ذات الأهمية المرتفعة كقضايا إستراتيجية لا بد من استدراكها في الخطة الإستراتيجية.
- ب. مراجعة قائمة القضايا الإستراتيجية وتجميعها في مجموعات أكبر بحيث يكون عدد القضايا الإستراتيجية ما بين (٨-١٢) قضية رئيسة حسب حجم الوحدة.

### جدول رقم (٩) أمثلة على قضايا إستراتيجية

أمثلة على قضايا إستراتيجية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تدني الموارد المالية للوحدة.</li> <li>- قلة الاهتمام بقضايا الموظفين.</li> <li>- عدم كفاءة النظام الإداري.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قصور البرامج التعليمية (قضايا الطلاب)</li> <li>- النقص في المباني والمرافق (قضايا البيئة المساندة)</li> <li>- ضعف مستوى الخدمات لأعضاء هيئة التدريس (قضايا أعضاء هيئة التدريس)</li> </ul>

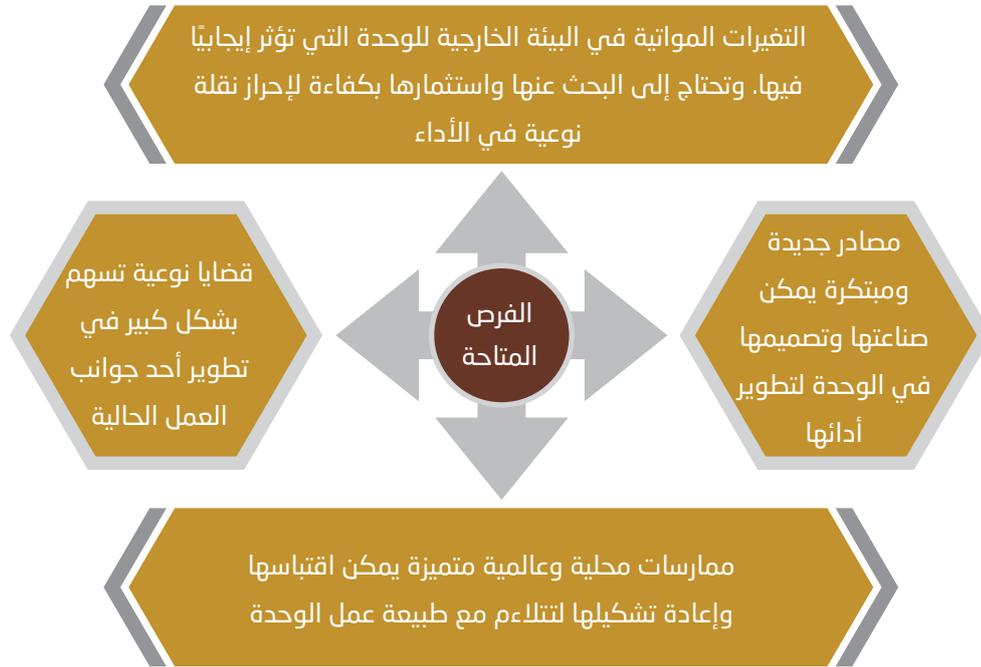
8.2.2 تحديد القضايا الأساسية التي تم استنتاجها : في ضوء تشخيص الوضع الراهن، كما في الفقرات السابقة، ويمكن القول بأن القضايا الأساسية هي المخرج الأساسي لتشخيص الوضع الراهن، كما هو موضح في الاشكال التالية :



شكل رقم (٦) القضايا التي ترتبط بنقاط القوة



شكل رقم (٧) القضايا التي ترتبط بنقاط الضعف



شكل رقم (٨) القضايا التي يمكن استنباطها من الفرص المتاحة



شكل رقم (٩) القضايا التي يمكن استنباطها من التحديات المحتملة

## 9.2.2 ترتيب القضايا الأساسية:

في هذه المرحلة يتم ترتيب القضايا الأكثر تأثيراً في الوحدة حسب أولوياتها في ضوء مرئيات الأطراف المعنية.

## 2. 10.2 الخيارات الإستراتيجية:

استناداً إلى نتائج تشخيص الوضع الراهن ومن خلال الاستفادة من الفرص المتاحة لتعزيز نقاط القوة والحد من التأثيرات السلبية لنقاط الضعف والتهديدات يمكن بناء الخيارات الإستراتيجية الآتية:

- **الخيار الإستراتيجي الأول:** ويهدف إلى استثمار الفرص المتاحة لتعزيز نقاط القوة.
- **الخيار الإستراتيجي الثاني:** ويهدف إلى استثمار الفرص للحد من التأثير السلبي لنقاط الضعف.
- **الخيار الإستراتيجي الثالث:** ويهدف إلى استثمار الفرص للحد من التهديدات.
- **الخيار الإستراتيجي الرابع:** وفيه تجتمع التهديدات مقابل نقاط الضعف ، ويفضل عدم اللجوء لهذا الخيار الإستراتيجي.

وتجدر الإشارة إلى أن الأدبيات تشير إلى أربعة إستراتيجيات يمكن استخدامها في هذا الإطار على النحو الآتي:

- إستراتيجية الرواد **Prospectors**: تتمتع إستراتيجية الرواد بالقدرة على المنافسة، واستثمار الفرص مقابل نقاط

القوة، وتمكن الوحدة من القدرة على المبادرة وتتميز بالصفات التالية:

- القدرة على المنافسة وتحديد معايير العمل.
- القدرة على التطوير.
- الخيار الأول في مجال عملها.

بالمقابل فإن الوحدات التي تتبع إستراتيجية الرواد تواجه مخاطر وتحديات منها:

- تكاليف العمل قد تكون عالية.
- تواجه قدراً أكبر من المخاطر والتحديات.
- تواجه منافسة شرسة من المؤسسات الأخرى.

- إستراتيجية المدافعين **Defenders**: تتمتع إستراتيجية المدافعين بموقع متميز في ميدان عمل المؤسسة وتتميز بالآتي:

- إستراتيجية مبسطة.
- خفض تكاليف تطوير الأعمال مقارنة بالرواد.
- تمكن المؤسسة من موقع متميز يعمل على تطوير أدائها حال سماح الفرصة بذلك.

بالمقابل فان الوحدات التي تتبع إستراتيجية المدافعين تواجه مخاطر وتحديات منها:

- تتجاهل التغيرات العالمية.
- تواجه صعوبات في تطوير أعمالها.
- تميل إلى الانعزالية نسبياً.
- إستراتيجية المحللين **Analyzers** : تتمتع إستراتيجية المحللين بموقع التابع، وتتميز بالصفات التالية:
- الاستفادة من أخطاء الرواد.
- استخدام أحدث التقنيات لتقديم خدمات.
- استغلال الموارد بشكل أمثل.

بالمقابل فان الوحدات التي تتبع إستراتيجية المحللين تواجه مخاطر وتحديات منها:

- تفتقد القدرة على المبادرة.
- تمثل تابعاً يعتمد على التكنولوجيا والفرص التي يسمح بها الآخرون.
- تميل إلى التريث ومن ثم تضيع الكثير من الفرص.
- إستراتيجية المتجاوبين **Reactors** : و يتبعون إستراتيجية من لا إستراتيجية له، وتتميز بالصفات التالية:
- الاستفادة من أخطاء الرواد.
- استخدام أحدث التقنيات لتقديم خدمات.
- استغلال موارد بشكل أمثل.

بالمقابل تواجه الوحدات التي تتبع إستراتيجية المتجاوبين مخاطر وتحديات منها:

- لا تمتلك إستراتيجية.
- أصحاب هذه الإستراتيجية مجبرون على ذلك.
- لا يملك أصحاب هذه الإستراتيجية هوية أو موقفاً واضحاً.

## جدول رقم (١٠) نموذج تحديد الخيارات الإستراتيجية

العوامل الداخلية			
مواطن الضعف	مواطن القوة		
<p>إستراتيجية المدافعين Maximization + Minimaztion الاستفادة من الفرص للحد من تأثير نقاط الضعف</p>	<p>إستراتيجية الرواد Maximization + Maximization الاستفادة من الفرص لتعزيز نقاط القوة</p>	الفرص	العوامل الخارجية
<p>إستراتيجية المحللين إستراتيجية المتجاوبين Minimiztion + Minimaztion التحديات مقابل نقاط الضعف</p>	<p>إستراتيجية المدافعين Maximization + Minimaztion الاستفادة من الفرص للحد من تأثير التحديات</p>	التحديات	

### 2.2. 11 المقارنات المرجعية:

هي أسلوب للبحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها الجهات المرجعية والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل. فهي عملية قياس لقضايا تم تحديدها كأولويات من خلال مقارنتها مع قضايا وحدات أخرى منافسة في جامعات محلية أو عالمية متقدمة من حيث الجودة والأداء بهدف الحصول على أفكار جديدة تسمح بتحديد مستوى تطلعات الوحدة في عملية التطور، ويمكن لكل وحدة اختيار عدد من الجهات المرجعية التي تتشابه مهامها الأساسية مع مهام الوحدة.

### 2.2. 11.1 أنواع المقارنة المرجعية:

يوجد الكثير من المقارنات المرجعية والتي تتعدد مسمياتها بحسب معايير التصنيف المتبعة، ومن تلك المقارنات ما يلي:

- **المقارنة المرجعية الخارجية:** والتي تتم بين الوحدة وبين جهة أخرى، أو بين البرنامج الأكاديمي وبرنامج مماثل في مؤسسة أخرى في ضوء معايير معينة، ويتم جمع المعلومات المطلوبة بأدوات قياس متعددة.
- **المقارنة المرجعية الإستراتيجية:** وتقوم على فحص الإستراتيجيات الناجحة التي قادت إلى ميزة تنافسية ونجاح أكاديمي؛ مستهدفة تشخيص مناطق قوة وضعف جهة المقارنة، أو من يعمل في النشاط نفسه كخطوة مهمة في ترتيب أولويات مجالات التحسين والتعرف على أفكار جديدة تسهم في بناء إستراتيجية ناجحة.

## 2.2.11.2 خصائص المقارنة المرجعية:

- تكون بين عمليات الوحدة ووظائفها مع وحدات خارجية تمارس النشاط نفسه.
- تجري داخل النشاط المماثل بهدف تشخيص الفجوات في الأداء بين الوحدة ومنافسيها الرئيسيين.
- تكون في مستويات أداء مختلفة في الكلفة والنوعية أو المرونة وتسمى المقارنة المرجعية للأداء.
- يمكن أن تتم بطريقة هندسية عكسية عبر تحليل دقيق لمنتجات المنافسين وتسمى بالمنافسة المرجعية الإستراتيجية.
- تسمح للمديرين بتظيم الجهود المبذولة وتنميتها للتحسين والتطوير المستمر لتحقيق الأهداف المنشودة.
- تسهم بشكل كبير عند وضع الغايات والأهداف وصياغتها وكذلك عند تحقيقها وإجراء عمليات التحسين المستمر.

## 2.2.12 الممارسات المثلى:

وهي شكل من أشكال المقارنة المرجعية للممارسات وتسمى بالمقارنة غير التنافسية، والتي تتطلب خبرة والتزاماً عاليين وزيارات للمواقع بغرض الملاحظة المباشرة. حيث تعنى بنقل أساليب العمل وطرق الأداء والمعالجات ليس بهدف التنافس وإنما للتعلم ونقل الطرق والوسائل من جهة متميزة إلى جهة تريد الوصول إلى التميز، فهي تهدف إلى نقل الطرق المبتكرة وغير المستخدمة، والتي يعتقد أنها أكثر فعالية للوصول إلى أفضل المخرجات. فالممارسات المثلى تركز على:

- تسلسل العمليات
- نوعية الحوافز وبرامج التدريب.
- كيفية عمل الأشياء وكيفية الإنجاز مقارنة بوحدات ذات أداء أفضل.

## 13.2.2 تحليل الفجوة Gap analysis:

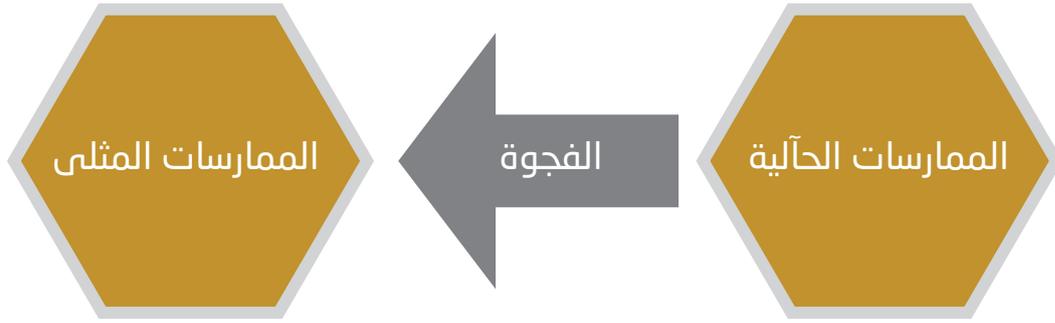
الفجوة هي الفرق بين الوضع الحالي للوحدة الناتج عن تحليل البيئة الداخلية والخارجية «أين نحن الآن؟» والوضع الأمثل المرغوب الوصول إليه «أين نود أن نكون؟».

### جدول رقم (١١) نموذج المقارنة بين الممارسات

الممارسات المثلى	ردم الفجوة	الممارسات الحالية

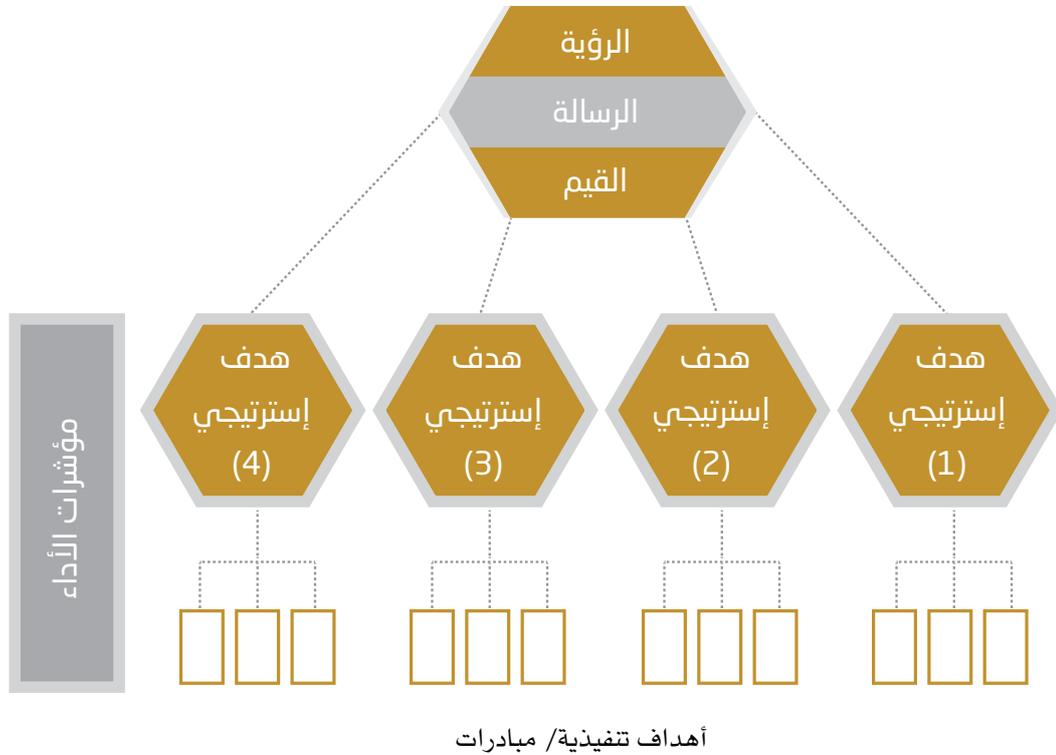
## 14.2.2 نتائج تحليل الفجوة:

حيث يتم في هذه المرحلة تدوين الفجوات والتي تشكل نقاط الضعف كمحصلة نهائية والتي سيتم إعادة صياغتها كأهداف إستراتيجية.



شكل رقم (١٠) الفجوة بين الممارسات الحالية وبين الممارسات المثلى

## المرحلة الثالثة : بناء الخطة الإستراتيجية (إلى أين نريد أن نتجه؟)



### شكل رقم (١١) بناء الخطة الإستراتيجية ومكوناتها الرئيسية

#### 1.3.2 الرؤية الإستراتيجية:

##### 1.3.2.1 التعريف:

الرؤية Vision: هي الإطار الإستراتيجي لهوية الوحدة، وصورة إيجابية معبرة عما ترجوه الوحدة لكيانها في المستقبل والتي ترغب في تحقيقها خلال سنوات محددة. وتشكل مصدر الإلهام الرئيس لكافة العاملين والداعمين والشركاء لتحقيق نقلة نوعية في مستوى أداء وإنجازات الوحدة. فالرؤية هي:

- حلم مستقبلي يعكس ما تسعى الوحدة لتحقيقه خلال فترة زمنية محددة.
- تصور للمستقبل يركز على حقائق، وموارد متوافرة، وإمكانات قائمة، وطموحات، وتحديات، ومخاطر.

### 3.2.1.2 خصائص الرؤية: أهم خصائص الرؤية ما يلي :

- واضحة: يستطيع الفرد أن يراها وأن يتصورها في مخيلته وتصف مستقبلاً أفضل.
- طموحة: تُشعر منسوبي الوحدة بالفخر والاعتزاز؛ وتتضمن تحديات تتطلب الكثير من الجهد لتحقيقها.
- تعكس أولويات جميع الجهات ذات العلاقة.
- صادقة ومخلصة: تثير الطموح لدى من يقرؤها وتدفعه إلى العمل
- تسعى لخلق بيئات تنافسية داخلياً وخارجياً.
- مختصرة: يسهل حفظها وفهمها من قبل الجميع.

### 3.2.1.3 كيفية إعداد الرؤية :

تتم صياغة الرؤية استناداً للنقاط التالية:

- عقد ورش عمل للأطراف المعنية وتقسيم الحضور إلى مجموعات مصغرة.
- تقوم المجموعات بعد استعراض تعريف الرؤية وخصائصها والأمثلة عليها بالبداية بصياغة مسودة رؤية.
- بيان الرؤية: كتابة المجموعات لبيانات تصف المستقبل الذي تتشده الوحدة: وبحيث يجب عن الأسئلة التالية:
  - كيف سيكون النجاح؟
  - كيف تريد أن تكون وحدتك مختلفة؟
  - كيف ستكون الجامعة إذا قامت وحدتك بتحقيق أهدافها بنجاح؟
- قيام الفريق بتلخيص أهم ما تضمنته تلك البيانات وتحديد المرتكزات التي وردت فيها لتشكيل الأساس لصياغة الرؤية. يمكن للمجموعات الاستناد للنقاط التالية في الصياغة:
  - مراجعة رؤى قائمة أو سابقة للوحدة إن وجدت.
  - عرض رؤى لوحدات أخرى.
  - صياغة عدة بدائل لرؤى تعكس الأولويات والطموحات.
- عند أنتهاء المجموعات من صياغة بدائل الرؤى يتم اختيار الرؤية التي تحوي أكبر قدر من المضامين التي تركز عليها الرؤى المختلفة التي تم اقتراحها من المجموعات، والتي تركز على العناصر والخصائص التي ترتبط بالوحدة.
- المطابقة بين الرؤية المقترحة ورؤية المستوى الإداري الأعلى وكذلك رؤية الجامعة.
- تقويم مدى تحقق العناصر الأساسية في الرؤية. من خلال استبانة وبنسبة موافقة الثلثين.
- توقيع المشاركين على الصيغة النهائية للرؤية المتفق عليها واعتمادها من رئيس الفريق.

## جدول رقم (١٢) نموذج استبانة للتحقق من توافر العناصر الأساسية في الرؤية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تتسجم رؤية الوحدة مع رؤية الجامعة.					
٢	تتسجم رؤية الوحدة مع رؤية المستوى الإداري الأعلى.					
٣	تتفق الرؤية مع طبيعة نشاط الوحدة.					
٤	تعبير عن الطموح الإستراتيجي للوحدة.					
٥	تعبير عن الدور الإستراتيجي للوحدة.					
٦	تعبير عن جوانب التميز التي ستعمل الوحدة على بنائها.					
٧	تعبير عن المكانة التي ترغب الوحدة في الوصول إليها خلال سنوات الخطة.					
٨	تعبير عن شمولية الدور الإستراتيجي للأعمال الرئيسة التي ستقوم الوحدة بتنفيذها.					
٩	مختصرة ولا تتعدى العشر كلمات.					
١٠	تخلق بيئة تنافسية داخلياً وخارجياً.					
	نسبة الموافقة					

### 2.3.2 الرسالة:

#### 1.2.3.2 التعريف :

الرسالة MISSION، هي عبارة تصف المبرر والغاية السامية من وجود الوحدة عند تشكيلها - مستقاة من قرار إنشاء الوحدة- والتي ستعمل على تحقيقها بمشاركة كافة الأطراف المعنية وكيفية إسهامها في تحقيق رؤيتها .

#### 2.2.3.2 خصائص الرسالة:

- توضح عمل الوحدة وسبب وجودها .
- واضحة وموجزة ومفهومة .
- تحدد الفئة المستهدفة، النطاق الذي تعمل فيه الوحدة .
- تتكامل مع الرؤية الإستراتيجية
- تنطلق منها الأهداف والقرارات الإستراتيجية .
- مرنة وتعكس القيم والمعتقدات المرتبطة بالوحدة .
- واقعية بدرجة تسمح بتحقيق أهدافها .
- تصاغ بطريقة تحفز الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة .

#### 3.2.3.2 أسئلة تجيب عنها الرسالة :



شكل رقم (١٢) الأسئلة التي تساعد في تحديد الرسالة

#### 4.2.3.2 مصادر صياغة الرسالة :



شكل رقم (١٣) مصادر صياغة الرسالة

### 5.2.3.2 5 كيفية إعداد الرسالة:

يتم صياغة الرسالة استناداً للنقاط التالية:

- عقد ورشة عمل للاطراف المعنية وتقسيم الحضور إلى مجموعات صغيرة،
- تقوم المجموعات بعد استعراض تعريف الرسالة وخصائصها والأمثلة عليها بالبداية في صياغة مسودة رسالة.
- كتابة بيان الرسالة: تقوم المجموعات بكتابة بيانات تصف المهام النوعية التي وجدت الوحدة من أجل تحقيقها، وبعيـث تجيب عن الأسئلة الأساسية الآتية:
  - من نحن؟
  - ماذا نقدم؟
  - لمن نقدم؟
  - كيف نقدم؟
- قيام الفريق بتلخيص أهم ما تضمنته تلك البيانات وتحديد المرتكزات التي وردت فيها لتشكـل الأساس لصياغة الرسالة يمكن للمجموعات الاستناد للنقاط الآتية في أثناء الصياغة:
  - مراجعة الرسالة الحالية للوحدة (إن وجدت) ، مع ملاحظة أن الرسالة لا تتغير كثيراً.
  - عرض رسائل لوحـدات أخرى.
  - صياغة عدة بدائل لرسائل تعكس المهام والغايات الجوهرية.
  - عند انتهاء المجموعات من صياغة بدائل الرسائل يتم اختيار الرسالة التي تحتوي أكبر قدر من المضامين التي تركز عليها الرسائل المختلفة التي تم اقتراحها من المجموعات، والتي تركز على العناصر والخصائص التي ترتبط بالوحدة.
  - المطابقة بين الرسالة المقترحة ورسالة المستوى الإداري الأعلى وكذلك رسالة الجامعة.
  - تقييم مدى تحقق العناصر الأساسية في الرسالة من خلال استبيان وينسبة موافقة الثلثين.
  - توقيع المشاركين على الصيغة النهائية للرسالة المتفق عليها واعتمادها من رئيس الفريق.

### جدول رقم (١٣) نموذج إستبانه للتحقق من توافر العناصر الأساسية في الرسالة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تتسجم رسالة الوحدة مع رسالة الجامعة.					
٢	تعبر الرسالة عن سبب وجود الوحدة (من نحن؟).					
٣	تتفق الرسالة مع طبيعة نشاط الوحدة (ماذا نقدم؟).					
٤	تصف ما تسعى الوحدة للوصول إليه في المستقبل.					
٥	هناك ارتباط للأهداف الإستراتيجية للوحدة بالرسالة.					
٦	توضح آليات عمل الوحدة (كيف نقدم؟).					
٧	تعبر عن الاحتياجات والتطلعات الرئيسة للأطراف.					
نسبة الموافقة						

### جدول رقم (١٤) نموذج المطابقة بين الرسالة ورسالة المستوى الإداري الأعلى

رسالة الجامعة	الرسالة المقترحة للوحدة	نقاط الارتباط

### جدول رقم (١٥) نماذج لرسائل مختلفة

أمثلة لرسائل منظمات مختلفة	
الجهة	الرسالة
جامعة	تعمل الجامعة على تأهيل الخريجين القادرين على المنافسة، وذلك من خلال توفير التعليم الذي يتفق مع المعايير العالمية، في بيئة أكاديمية بحثية ذات موارد بشرية متميزة، وشراكة مجتمعية فاعلة، ونظام إداري داعم.
جامعة	تقديم تعليم مميز وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع، وتساهم في بناء اقتصاد المعرفة من خلال إيجاد بيئة محفزة للتعليم والإبداع الفكري والتوظيف الأمثل للتقنية والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة.
مؤسسة للرعاية الصحية	ستقدم خدمات عالية الجودة مصممة حسب احتياجات السكان ومكملة للخدمات التي يقدمها شركاؤنا في حقل الرعاية الصحية والاجتماعية.
مؤسسة غير حكومية	جمعية أهلية غير ربحية تسعى لتقديم خدمات متميزة لذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع.
مؤسسة خيرية	مؤسسة خيرية تسعى إلى تقديم الدعم المادي والمعنوي بشكل مهني متميز وتوفير برامج التوعية المجتمعية للفئات المهمشة والمحتاجة من الأطفال والنساء والمعاقين في محافظة الخليل وذلك للإسهام في تحسين ظروفهم المعيشية.

## 3.2.3 القيم الجوهرية : CORE VALUES

### 3.2.3.1 التعريف :

القيم VALUES، هي مجموعة من القيم تلتزم بها الوحدة في أثناء تنفيذها لخطتها الإستراتيجية؛ فهي معايير تعزز هوية الوحدة لتوجيه السلوكات والممارسات الاحترافية الواجب تبنيها من قبل الوحدة لتحقيق الرؤية والرسالة المنشودة. ويجب ألا تتعارض قيم الوحدة مع قيم المجتمع وأن تلتزم بقيم الدين الإسلامي الحنيف.

### 3.2.3.2 كيفية إعداد القيم الجوهرية:

- عقد ورشة يتم فيها عرض مفهوم القيم المؤسسية وعرض أمثلة عليها.
- اختيار مجموعة من القيم استناداً لطبيعة الوحدة ومهامها، وتبنيها لإطار سلوكي وأخلاقي داخلياً وخارجياً.
- طرح القيم للنقاش بمشاركة الأطراف المعنية. يمكن للجنة المكلفة بإعداد الخطة الإستراتيجية أن تستعين بالنموذج رقم (١٦).

### جدول رقم (١٦) نموذج لترح القيم المقترحة للنقاش

قيم الجامعة	القيم المقترحة للوحدة	معناها

- يقوم فريق إعداد الخطة بإعداد تعريف دقيق لكل قيمة (يفضل أن لا يتجاوز عدد الكلمات ١٥-٢٠)، من القيم المعتمدة استنادا إلى الممارسات السلوكية المرتبطة بكل قيمة.
- مثال: العمل بروح الفريق: نلتزم بالعمل بروح الفريق، وتشجيع التعاون المثمر لتحقيق رسالتنا.
- يفضل أن لا يتجاوز عدد القيم الإجمالية للوحدة عن سبع قيم.
- يتم تصنيف «القيم» بحسب قوة تأثيرها المتوقع في فعالية تطبيق الخطة الإستراتيجية، وبالتالي ترتيب منظومة القيم.
- تحديد القيم التي تم الاتفاق عليها وكتابتها في نموذج يخصص لذلك والتوقيع عليها من قبل المشاركين بصيغتها النهائية واعتمادها من رئيس الفريق.

### 4.3.2 الأهداف الإستراتيجية: Objectives

#### 4.3.2.1 التعريف :

- الأهداف الإستراتيجية: هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، والتي تعكس التغييرات المتوقع إحداثها؛ وتعكس صورة مرآة للقضايا الأساسية، ويمكن قياسها من خلال مؤشرات الاداء.

### 2.4.3.2 الخصائص :

تتصف الأهداف الإستراتيجية بأنها:

- تعمل على رآب الفجوة بين الوضع الراهن والمأمول خلال فترة تنفيذ الخطة.
- أنها تجيب عن سؤال: ما الذي نريد تنفيذه ضمن خطتنا الإستراتيجية لتحقيق التطور ورفع مستوى الوحدة وأعضائها؟
- من سمات الأهداف أن تكون محددة **Specific**، قابلة للقياس **Measurable**، قابلة للتحقيق **Achievable**، واقعية **Realistic**، محددة بزمان **Timely Bounded**: ومن ثم يطلق عليها **(S.M.A.R.T)**.
- تشكل إطاراً لصنع القرار.
- تربط بين أفعال الوحدة ورسالتها.
- طويلة المدى وتتصف بالعمومية بشكل كبير.
- تركز على المخرجات المرغوب فيها وليس على الأنشطة.
- يمكن تقويمها وقياسها من خلال مؤشرات الأداء.
- يمكن تحقيقها بالاستناد إلى المصادر المتوافرة.
- يمكن تطويعها خاصة في حالات التغيير المفاجئ.
- مترابطة مع بعضها البعض.
- تدعم رسالة الوحدة ورؤيتها.
- مقبولة من ناحية التكلفة، والوقت.
- تطور قدرات العاملين عليها.
- فيها تحدُّ.

### 3.4.3.2 كيفية إعداد الأهداف الإستراتيجية :

- يمكن تحديد الأهداف الإستراتيجية من خلال الإجابة عن السؤال الإستراتيجي التالي: ماهي محاور العمل الرئيسة التي يمكن أن تحقق الرؤية الإستراتيجية للوحدة؟
- الاستناد إلى القضايا الإستراتيجية التي تم التوافق عليها من قبل فريق التخطيط.
- ويمكن القول إن الأهداف تعكس مرآة للقضايا الأساسية وتعمل على ردم الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المستقبلي المرغوب فيه.
- عدم طرح المشاريع كأهداف إستراتيجية، إذ أن كل هدف إستراتيجي يشمل مجموعة من المبادرات أو المشاريع التي تحقق في مجملها إنجازاً إستراتيجياً يتم تنفيذه خلال فترة الخطة الإستراتيجية.
- مراجعة الرؤية والرسالة والتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية ستؤدي لتحقيقها.

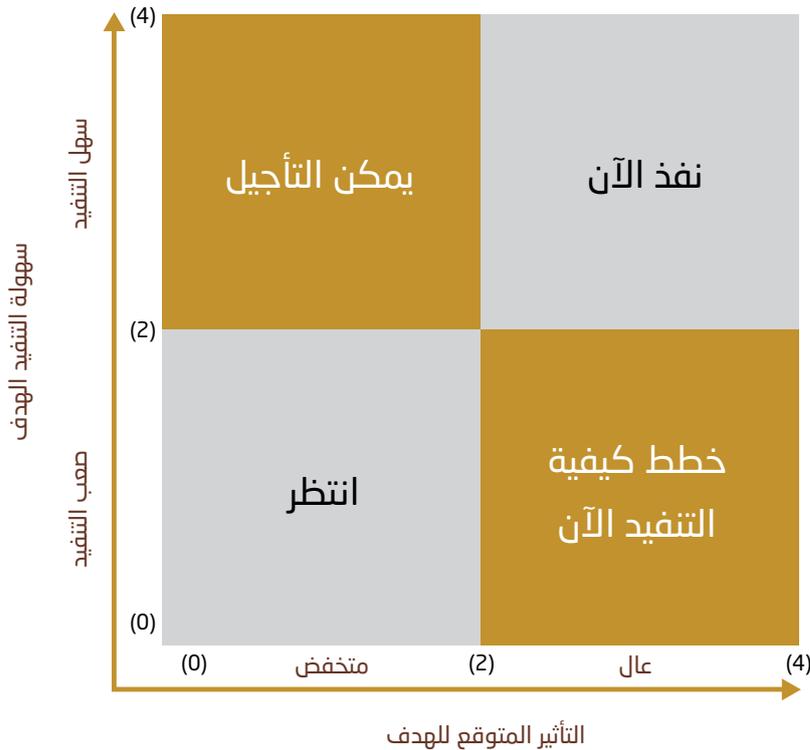
## 5.3.2 المبادرات Initiatives / الأهداف التنفيذية:

### 1.5.3.2 التعريف :

المبادرة **Initiatives** و يمكن تعريفها بأنها عمل إجرائي إستباقي يتم القيام به لتنفيذ هدف إستراتيجي؛ ويمكن تعريف المبادرات على أنها الإنجازات المحددة التي سيتم تحقيقها في المستقبل القريب، فهي تمثل خطوة على طريق تحقيق الهدف الإستراتيجي وترجمة له. ولكل هدف إستراتيجي مجموعة مبادرات أو أهداف تنفيذية ينبغي أن تكون قابلة للتحقق، وعلى صلة وثيقة بالهدف الإستراتيجي المستهدف. والهدف التنفيذي ينبغي أن يكون محدداً بدقة، ومبرمجاً زمنياً وقابل للقياس. ولكي يكون كذلك، ينبغي أن يتم تحديد الأهداف المرورية انطلاقاً من نقطة أساس؛ أي السنة التي يمكن أن ينطلق منها القياس.

### 2.5.3.2 منهجية تحديد أولوية الأهداف التنفيذية :

إن وضع برمجة زمنية لتنفيذ الأهداف التنفيذية مسألة على جانب كبير من الحساسية. وبالنظر لمحدودية الموارد وحدود القدرة على التنفيذ، يحتاج المخططون إلى وضع جدول تنفيذي وفق أولويات محددة تأخذ بالاعتبار معياري «سهولة التنفيذ» و«تأثيره المتوقع» على الوحدة، ومدى توافقه مع الأهداف الإستراتيجية للوحدة. ويتطلب تحديد أولويات الأهداف التنفيذية من خلال استخدام النموذج رقم (١٣) لتحديد أولويات الأهداف التنفيذية:



شكل رقم (١٤) نموذج تحديد أولويات الأهداف التنفيذية

يستخدم الجدولين رقم (١٧) و(١٨) أدناه لجدولة هذه الأهداف وفق الأولويات المحددة. ويتم تحديد موقع كل هدف على المصفوفة المبينة في النموذج أعلاه رقم (١٦) من خلال حساب علامة كل هدف على بُعدي سهولة التنفيذ والتأثير المتوقع كما هو موضح في الجدول رقم (١٧) مصفوفة تقويم سهولة تنفيذ الأهداف، وكما هو موضح في الجدول رقم (١٨) مصفوفة تقويم تأثير الأهداف.

### جدول رقم (١٧) مصفوفة تقويم سهولة تنفيذ الأهداف التنفيذية

العوامل	التقويم			
	تطبيق الهدف صعب جداً		تطبيق الهدف سهل جداً	
	١	٢	٣	٤
١ مدة التنفيذ	أكثر من سنتين	من سنة إلى سنتين	٦-١٢ شهراً	دون ٦ أشهر
٢ نوعية الموارد اللازمة وكميتها	يتطلب موارد بشرية ومالية إضافية كبيرة من خارج الموازنة	يحتاج إلى موارد بشرية و/أو مالية إضافية من خارج الموازنة	لا يتطلب موارد إضافية ويمكن تمويل النقص في الموارد من احتياطي الموازنة	يمكن التنفيذ بالموارد المخصصة في الموازنة
٣ مشاركة جهات خارجية	التنفيذ يحتاج إلى موافقة / مشاركة جهات خارجية	التنفيذ يعتمد على تعاون الجهات الخارجية (مشورة فنية، الخ...)	يتطلب تنسيقاً مع جهات خارجية في حدود ضيقة	لا يوجد علاقة مع جهات خارجية
٤ نوعية التغيير	يستدعي تغييراً شاملاً / عميقاً في القدرات والسلوك، وربما تغييراً هيكلياً	يستدعي تغييراً في السلوك و/أو القدرات، وربما تغييراً هيكلياً	يستدعي تغييراً في القواعد والمقاييس و/أو في العمليات الداخلية أو الخارجية	لا يستدعي تغييراً في القواعد والمقاييس / أو العمليات
٥ المخاطر	مخاطر سياسية و/أو تنفيذية عالية	مخاطر سياسية وتنفيذية يمكن معالجتها	مخاطر تنفيذية يمكن معالجتها	لا مخاطر تذكر
٦ التناسق مع رؤية الوحدة	يتناقض مع الرؤية ومحاورها وعناصرها	لا تناسق مباشر مع الرؤية ولكن لا تناقض مع محاورها وعناصرها	يتناسق مع محاور وعناصر الرؤية	تناسق عال مع واحد أو أكثر من محاور الرؤية وعناصرها

طريقة التقييم:

١. ضع علامة لكل من الأهداف التنفيذية حسب الخلية التي يقع فيها كل من العوامل الستة.
٢. اجمع النقاط لكل هدف واقسم المجموع على الرقم ٦.
٣. النتيجة هي درجة سهولة التنفيذ للهدف.

### جدول رقم (١٨) مصفوفة تقييم تأثير الأهداف

العوامل	التقييم			تأثير عال
	تأثير منخفض			
	١	٢	٣	
١ تحسين قصير الأمد ضمن سنة أو سنتين	لا يوجد تحسين ملموس على المدى القصير	تحسين متوسط على المدى القصير	تحسين كبير على المدى القصير	تحسين كبير جداً على المدى القصير
٢ دعم مبدأ العدالة	لا يوجد دعم ملموس	دعم متوسط	دعم كبير	دعم كامل
٣ دعم مبدأ التنافسية	لا يوجد دعم واضح	دعم متوسط	دعم كبير	دعم كامل
٤ دعم مبدأ الاستدامة (تحسين خلال ٣-١٠ سنوات)	لا يؤدي إلى تحسين ملموس على الأمد الطويل	تحسين متوسط على الأمد الطويل	تحسين كبير على الأمد الطويل	تحسين كلي على الأمد الطويل
٥ عدد المجموعات التي تتأثر إيجابياً	عدد قليل جداً يتأثر إيجابياً دون أن يحقق تطلعات الرؤية	عدد متوسط يتأثر إيجابياً والمجموعات التي تتأثر لا تحقق تطلعات الرؤية	عدد كبير يتأثر إيجابياً والمجموعات التي تدعم تطلعات الرؤية	عدد كبير يتأثر إيجابياً والمجموعات التي تتوافق كلياً مع تطلعات الرؤية
٦ حجم التأثير الفردي	تأثيرات هامشية من وقت لآخر	تأثيرات هامشية ممتدة في الزمن	تأثيرات مهمة متقطعة	تأثيرات مهمة دائمة

طريقة التقييم:

١. ضع علامة لكل من الأهداف التنفيذية حسب الخلية التي يقع فيها كل من العوامل الستة.
٢. اجمع النقاط لكل هدف واقسم المجموع على (٦).
٣. النتيجة هي درجة التأثير للهدف.

### 3.2.6 مؤشرات الأداء :

#### 1.6.3.2 التعريف :

#### مؤشرات الأداء (Performance Indicators (KPIs key) هي:

- مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء؛ قياس أداء تنفيذ الأهداف.
- مقاييس تدل على مدى اقتراب الإدارة من تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- أداة تستخدم لقياس مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية، وتساعد في مرحلة تحديد المشاريع على اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص الإجراءات القادرة على تحقيق الأهداف. كما أنها تستخدم في عملية متابعة وتقييم الخطة في أثناء مرحلة التنفيذ وبعدها؛ وذلك لكون قيم المؤشرات تتأثر بالإجراءات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف،

#### 3.2.6.2 خصائص المؤشرات :

ينبغي أن تتسم المؤشرات بالخصائص الآتية:

- أن تكون محددة بدقة ووضوح لتلافي اللبس.
- أن تكون قابلة للقياس بشكل كمي أو نوعي.
- أن تكون مفهومة وواضحة من قبل الأفراد والمجموعات داخل الوحدة.
- أن تتم المصادقة عليها من قبل صاحب الصلاحية.
- أن يتم قياسها بصفة دورية وإصدار تقارير عن مدى التقدم فيها.

#### 3.2.6.3 أنواع المؤشرات :

ويوجد نوعان من المؤشرات هما:

- مؤشرات كمية: وهي مؤشرات رقمية قابلة للقياس مثل: نسبة الطلبة الذين تم إرشادهم أكاديميا سنويا، معدل التغير في أعداد المتميزين سنويا، نسبة عدد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس.
- مؤشرات وصفية: غير قابلة للقياس رقمياً؛ يمكن التعبير عن قيمتها من خلال مقياس ثلاثي أو خماسي أو سباعي.

## جدول (١٩) نموذج لمؤشرات أداء كمية ووصفية

الهدف الإستراتيجي	الرابع: التطوير المستمر وتعزيز تطبيقات الجودة
رقم المؤشر	٢,٤
رمز المؤشر	م. ٢,٤
نوع المؤشر	كمي
نص المؤشر	عدد البرامج التي حصلت على الاعتماد الأكاديمي
وصف المؤشر	مؤشر كمي يصف عدد البرامج الحاصلة على الاعتماد الأكاديمي.
تكرار القياس	سنوي
مستوى القياس	الجامعة.
الهدف الإستراتيجي	الأول: رعاية الطلاب وتطوير قدراتهم
رقم المؤشر	١,١
رمز المؤشر	م. ١.١
نص المؤشر	مستوى رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة لهم
وصف المؤشر	يقيس هذا المؤشر مدى رضا الطلاب عن الخدمات المقدمة لهم.
تكرار القياس	سنوي
مستوى القياس	الجامعة.

### 3.2.6.4 استخدام مؤشرات قياس الأداء:

يتم استخدام مؤشرات الأداء لبعض الأسباب التالية أو كلها:

- لرصد مدى تقدم العمل بالخطة الإستراتيجية وقياسه و/أو بالمبادرات أو المشاريع المختلفة التي تضمنتها الخطة. ويسمح تكرار القياس دورياً بتحديد الفجوة بين النتائج المحققة والنتائج المستهدفة، واتخاذ ما يلزم لتدارك أي تأخير فيها.
- لتقويم مداخلات الخطة (الموارد المستخدمة فيها) ومُخرجاتها (منتجات الخطة) وتأثيراتها (التغييرات والنتائج التي حققتها)، ولتقويم المبادرات (البرامج والمشاريع) التي تنطوي عليها في طريق تحقيق أهداف الخطة.
- لاتخاذ القرارات المتعلقة بتقدم الخطة (سرعة الإنجاز وكمية في كل هدف)، ومعالجة مواطن الخلل والضعف فيها، وذلك لزيادة قدرتها على تحقيق الأهداف التي حُطَّت لها إستراتيجياً ومرحلياً.
- لتطوير أداء الوحدة لأغراض تنافسية.
- لتقويم العمليات في الوحدة.
- تمكين الإدارة العليا من التأكد من أن الجامعة قد حققت رسالتها وأهدافها.
- تزويد الجهات العليا والمستفيدين بمعلومات للتأكد من أن الوحدة تسير وفق مسارها الصحيح.
- تقديم أدلة على التحسن في الأداء.
- اتخاذ القرارات وتقويم المجازفات والفرص المتاحة لغرض التخطيط الإستراتيجي.

### 3.2.6.5 خطوات تقويم الأداء:

- تأسيس مؤشرات الأداء للأهداف الإستراتيجية والتنفيذية والمشاريع.
- تقويم الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء.
- تشخيص الانحرافات وتحديد الأعمال التصحيحية.

### 3.2.6.6 طريقة قياس الأداء

- يتم القياس انطلاقاً من «نقطة أساس» (baseline) تعكس واقع الحال في مجال معين، كمعدل تسرب الطلاب أو معدل الرسوب في الكليات بتاريخ مباشرة عملية القياس (لسنة محددة) يطلق عليها سنة الأساس وهي السنة التي يتم فيها القياس.
- تحديد النتائج المستهدفة (targets) المطلوب تحقيقها، مرحلة بعد مرحلة، تبعاً للموارد المتاحة والقدرة على التنفيذ، وصولاً إلى الأهداف الإستراتيجية للخطة. ويسمح وجود مؤشرات أداء ذات مصداقية بعمل قياسات دقيقة مدى التقدم الحاصل على مسار تنفيذ الخطة، وتحديد مكامن القوة والضعف فيها تمهيداً لمعالجتها بالشكل المناسب.
- تستخدم مؤشرات مشابهة لقياس مدى تقدم العمل بالمبادرات والمشاريع ولتقويم أدائها ونتائجها. وفيما يلي عدد من النماذج تتعلق بالمؤشرات، كما يلي:
- الجدول رقم (٢٠) لتحديد الأهداف الإستراتيجية والتنفيذية ومؤشرات قياس الأداء ذات العلاقة،
- الجدول رقم (٢١) لتحديد أنواع مؤشرات الأداء والأسئلة التي ينبغي أن تجيب عنها وأمثلة عن كل نوع من المؤشرات،
- الجدول رقم (٢٢) للتحقق من جودة مؤشرات قياس الأداء وفق أربعة معايير رئيسة.

جدول رقم (٢٠) نموذج تحديد الأهداف الإستراتيجية والتنفيذية ومؤشرات قياس الأداء ذات العلاقة

نتائج القياس المستهدفة Targeted Values				مؤشرات قياس الأداء الفرعية	الأهداف التنفيذية	مؤشرات الأداء الرئيسية	أهداف إستراتيجية
في السنة الثالثة	في السنة الثانية	في السنة الأولى	سنة الأساس Baseline				
					(١-١)		هدف إستراتيجي (١)
					(٢-١)		
					(٣-١)		

ملاحظة: عند تحديد المؤشرات يتم التركيز على مؤشرات النتائج، وتستخدم مؤشرات المخرجات إذا لم تتوافر مؤشرات النتائج.

جدول رقم ( ٢١ ) أنواع مؤشرات الأداء والأسئلة التي ينبغي أن تجيب عنها المؤشر  
وأمثلة عن كل نوع من المؤشرات

نوع المؤشر	ماهية المؤشر	السؤال	مثال
مؤشر المدخلات	يقيس الموارد البشرية والمادية المتوافرة للهدف التنفيذي أو المشروع.	ما هي الموارد المتاحة؟	- عدد الموظفين. - عدد المساعدين. - ساعات العمل الفعلية. - تكلفة الموارد
مؤشر العمليات	يقيس الطرق التي يتم تقديم الخدمات من خلالها.	ماذا نعمل وبأي سياق؟	- عدد المراجعين - سرعة إنجاز المعاملات. - عدد الشكاوى
مؤشر المخرجات	يقيس جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.	كيف نعمل، وكيف نؤدي الخدمة؟	- عدد المعاملات الصادرة في اليوم. - عدد المعاملات في الساعة.
مؤشر النتائج	يقيس النتائج الأوسع التي تتحقق من خلال توفير الخدمات والمنتجات.	ما نتيجة أدائنا على الجهات ذات العلاقة؟	- المساحات الخضراء المنجزة خلال عام مقارنة بالمساحة المستهدفة. - عدد الوظائف الجديدة. - عدد خريجي الجامعات خلال عام - نتيجة قياس رضا العملاء (الداخليين والخارجيين) - نتيجة قياس رضا الموظفين - مؤشرات الأداء المالي

## جدول رقم (٢٢) عناصر جودة مؤشرات قياس الأداء ومواصفات النتائج المستهدفة

مواصفات النتائج المستهدفة		عناصر جودة المؤشرات	
يجب أن تكون النتيجة المستهدفة للمؤشر أكثر طموحاً مما يمكن تحقيقه واقعياً.	طموحة ولكن ممكنة التحقيق	مؤشر مهم تؤثر نتائجه على الأهداف الرئيسية	العلاقة (Relevance)
يجب أن تكون الأرقام كافية لتحقيق النتائج المستهدفة للمؤشرات العليا.	متناغمة مع الأهداف ونتائج المؤشرات العليا	يقيس الظاهرة المطلوبة (ويؤثر بالتالي في السلوك المؤدي إلى النتائج الصحيحة).	صحة القياس (Validity)
يجب أن تكون النتيجة المستهدفة مرتبطة بوقت محدد لتحقيقها.	مرتبطة بالوقت	سهل القياس ولا يخضع لخطأ نظامي.	الاعتمادية (Reliability)
يجب ان تكون نتيجة التعريفات وإجراءات القياس سهلة الفهم	مرتبطة بتحديد المفاهيم	واضح التعريف، سهل الشرح والفهم. يمكن التأثير فيه ويسمح بالمساءلة.	البساطة (Simplicity)

## المرحلة الرابعة : الخطة التنفيذية :

### 1.4.2 التعريف :

الخطة التنفيذية هي خريطة تنفيذ الأهداف / المبادرات والمشاريع، وتكون على شكل مصفوفة قد تتكون من عدة نماذج توضح كل ما يتعلق بتنفيذ المشاريع وتشكل معاً الخطة التنفيذية، كما يلي:

- تحديد مراحل التنفيذ
- إعداد الجداول الزمنية للبرامج/المشاريع.

### وتجيب الخطة التنفيذية عن:

- تاريخ بدء المشروع ونهايته.
- من المسؤول.
- التكلفة المتوقعة.
- مؤشرات الأداء.

### جدول رقم (٢٣) مصفوفة الخطة التنفيذية

مؤشرات الأداء	الموازنة	المسؤول	مدة التنفيذ المتوقعة		المشاريع	المبادرات/ الأهداف التنفيذية	الهدف الإستراتيجي
			النهاية	البداية			
١-١-١-١					١-١-١	١-١	الأول
٢-١-١-١							
١-٢-١-١					٢-١-١		
٢-٢-١-١							
١-٣-١-١					٣-١-١		
٢-٣-١-١							
١-١-٢-١					١-٢-١	٢-١	
٢-١-٢-١							
١-٢-٢-١					٢-٢-١		
٢-٢-٢-١							
١-٣-٢-١					٣-٢-١		
٢-٣-٢-١							

## المرحلة الخامسة :

اعتماد الخطة: تتضمن عملية إقرار الخطة واعتمادها الخطوات التالية :

### 1.5.2 المراجعة والقرار :

- مراجعة الخطة: يتم عرض الخطة الإستراتيجية على المكتب التنفيذي للخطة الإستراتيجية بوكالة الجامعة للتطوير والجودة.
- تلقي التغذية الراجعة: تتلقى الوحدة خطاب من وكالة الجامعة للتطوير والجودة بشأن التعديلات المطلوبة لتطوير الخطة.
- إقرار الخطة بصورتها النهائية، وذلك بصدور قرار من وكالة الجامعة للتطوير والجودة.

### 2.5.2 خطة الاتصال :

يعرف الاتصال بأنه عملية تبادل الأفكار والمعلومات، وقد تم تصميم نموذج لوضع خطة الاتصال المتعلقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية لتمكين القائمين على الخطة من التواصل الفعال.

#### أهداف خطة الاتصال:

- متابعة عملية التنفيذ.
- تفعيل وسائل الاتصال لتنفيذ الخطة داخليا.
- تفعيل وسائل الاتصال لتنفيذ الخطة مع الجهات الخارجية.
- سرعة التواصل لرصد القضايا ومخاطر تنفيذ الخطة.
- ضمان نشر البيانات واستمرارية تحديثها.
- التواصل مع المستفيدين والأطراف ذات العلاقة.

#### أهمية خطة الاتصال:

- تمثل العمود الفقري في نشر الخطة الإستراتيجية.
- أداة فعالة في تنفيذ التنسيق لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية.
- تؤدي دوراً مهماً في التغذية المرتدة.

**الوسائل المستخدمة :** يجب تحديد وسائل الاتصال التي ينبغي استخدامها واعتمادها بصورة رسمية.

### جدول رقم (٢٤) نموذج إعداد خطة الاتصال

قنوات الاتصال الداخلية	

قنوات الاتصال الخارجية	

الخطة التنفيذية للاتصال					
المؤشر	وسيلة الاتصال	التوقيت	المسؤولون	الغرض من الاتصال	وسيلة الاتصال

## 3.5.2 إدارة المخاطر:

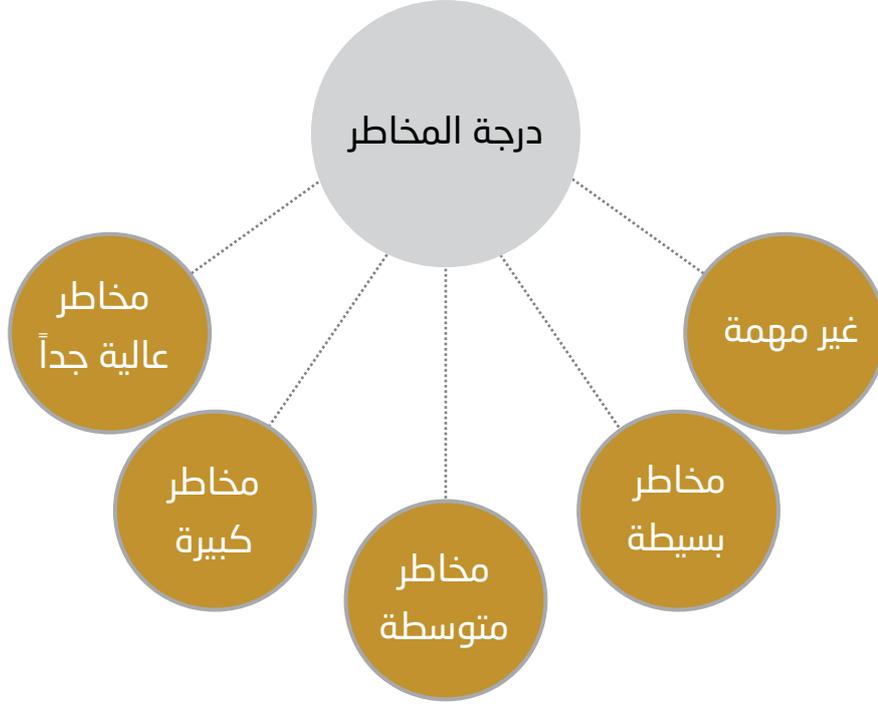
- **التعريف:** هي عمل منظم يتضمن دراسة كافة أنواع المخاطر وتحليلها وتصنيفها لتحديد وتقويم المخاطر المتوقعة في أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية، والعمل على تلافيها والتخفيف من آثارها لضمان تحقيق فاعلية التنفيذ للأهداف.
- هي نشاط إداري يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة من خلال عمليات القياس والتقويم وتطوير الإستراتيجيات، وقد تم تصميم نموذج لوضع خطة المخاطر المتعلقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمساعدة في تصنيف المخاطر ووضع الحلول للحد منها.
- **المقصود بالمخاطر:** تلك المخاطر التي يمكن أن تعترض تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ومنها على سبيل المثال:
  - التغيير الذي يمكن أن يحدث في الإدارة العليا للمؤسسة/ للوحدة.
  - قصور التدفقات النقدية عن الوفاء باحتياجات الخطة في الوقت المناسب.
  - المقاومة التي قد تبديها بعض الأطراف المعنية في أثناء التنفيذ.
  - الخلل الذي قد يصيب تقنية المعلومات والاتصالات.
  - وجود معوقات إدارية قد تعترض الفريق التنفيذي للخطة.
- **خطة المخاطر تجيب على سؤال مهم في أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية:**  
ما العمل إذا واجه تنفيذ الأهداف الإستراتيجية بعض المخاطر؟ وما هي إجراءات التخفيف منها.

### • أهداف إدارة المخاطر:

- تحقيق أكبر قدر من إجراءات التخفيف من المخاطر.
- التعرف على الأخطار ومعالجتها قبل تضخمها.
- إضافة أقصى قيمة مضافة مستدامة لكل أنشطة المشروع.
- فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر في المشروع.
- تزيد من احتمال النجاح وتخفف من احتمال الفشل وعدم التأكد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

### • اقسام درجة المخاطر:

تنقسم درجة الخطورة إلى عالية الخطورة، متوسطة، منخفضة. وعادة ما تستخدم ألوان إشارات المرور الأخضر، الأصفر، الأحمر للتعبير عن درجة الخطورة، ويمكن إضافة ألوان أخرى تعبر عن درجة الخطر وفقاً للتصنيف المتبع في تصنيف درجة الخطورة.



شكل رقم (١٥) استخدام الألوان في تحديد درجة المخاطر

## جدول رقم (٢٥) مصفوفة تصنيف المخاطر المحتملة في أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية

التدرج في شدة الخطر تصاعدياً					
مخاطر عالية جداً	مخاطر كبيرة	مخاطر متوسطة	مخاطر بسيطة	غير مهم	شدة الخطر
مخاطر كبيرة أو فرص ضائعة قد يكون لها تأثير كبير في المدى الطويل يهدد استمرار تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	مخاطر كبيرة أو فرص ضائعة قد يكون لها تأثير كبير في المدى الطويل على أداء الخطة الإستراتيجية.	مخاطر متوسطة أو فرص ضائعة قد يكون لها تأثير متوسط على أداء الخطة الإستراتيجية.	مخاطر بسيطة أو فرص ضائعة من المستبعد أن يكون لها تأثير دائم أو كبير على أداء الخطة الإستراتيجية.	لا يوجد	الوصف
خسارة مالية أكثر من ٥٪ من حجم التكلفة الكلية لأحد مشروعات الخطة نتيجة مشكلات تنظيمية كبيرة. صورة سلبية مستمرة عن الجامعة في الإعلام المحلي. توقف أحد مشروعات الخطة الرئيسية.	خسارة مالية أكثر من ٢٪ من حجم التكلفة الكلية لأحد مشروعات الخطة. نتيجة تنظيمية عكسية. صورة سلبية عن الجامعة في الإعلام المحلي أو الإقليمي.	خسارة مالية تصل إلى ٢٪ من حجم التكلفة الكلية لأحد مشروعات الخطة. عواقب تنظيمية محدودة تستدعي التغيير في الخطة.	أقل من ٥,٥٪ من إجمالي حجم التأثير المالي. لا توجد عواقب تنظيمية.	لا يوجد تأثير	العواقب المحتملة
حادث كبير يؤدي إلى توقف أحد مشروعات الخطة أو مبادراتها نتيجة لأهمال متعمد من الجامعة. حريق كبير يوقف تنفيذ أحد المشروعات الرئيسية للخطة دون اتخاذ احتياطات التأمين اللازمة بشكل متعمد.	بيانات غير صحيحة بشكل متعمد لأحد الاستبانات السنوية المدرجة بالخطة. توقف مشروع من مشروعات الخطة نتيجة عجز التدفقات المالية بالكامل.	تأخر مشروع تقني أو تجاوز التكاليف المحددة.	تأثر فعاليات أحد المشروعات المنفذة بخطأ إداري.	تأخير غير متعمد ومبرر في الأنشطة	الأمثلة

### جدول رقم (٢٦) مصفوفة المخاطر المتوقعة بالنسبة للأهداف الإستراتيجية

المسؤولون	وسائل التخفيف	إمكانية الحدوث		المخاطر المتوقعة	الهدف الإستراتيجي	٤
		عالية /متوسطة/ ضعيفة	درجة الخطورة عالية /متوسطة/ ضعيفة			

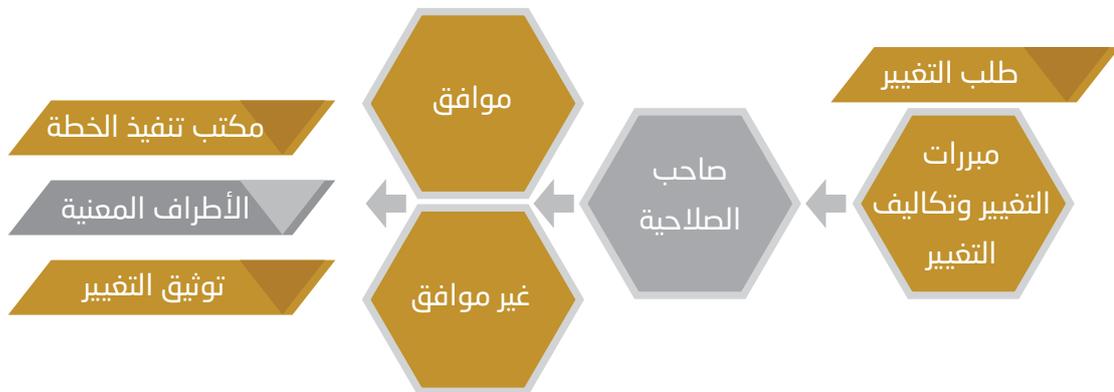
## 4.5.2 إدارة التغيير :

- لتصبح الخطة الإستراتيجية مرنة لا بد من إضافة إدارة التغيير وهي العملية التي تحدد آليات إجراء أي تغييرات تحدث على الخطة الإستراتيجية، بحيث يصبح أي تغيير يطرأ على الخطة الإستراتيجية معروفاً، وتم تقويمه والموافقة عليه، وإعلام الأطراف المعنية به وتوثيقه.

### لماذا إدارة التغيير؟

#### التغيير هو الثابت ومساواه متغير

- تغييرات في إدارة المؤسسة.
- تغير في التدفقات النقدية.
- تغير في فريق العمل.
- تغير في البيئة الخارجية للمؤسسة.



شكل رقم ( ١٦ ) خطوات عملية إدارة التغيير

## الفسم الثالث : القياس والتقويم

## المرحلة السادسة: المتابعة والتقييم:

### 1.6.3 المتابعة Follow-up

هي عملية جمع البيانات والمعلومات والمراجعة المنتظمة للأنشطة في أثناء تنفيذ المشروع على أساس تنفيذ الخطة التنفيذية بغرض توفير البيانات اللازمة لإجراء التقييم. وتركز أنشطة المتابعة على ما إذا كانت عملية تنفيذ الخطة تسير حسب تصميمها. وكجزء من عملية المتابعة، يجب أن تقوم لجنة التخطيط بتنظيم اجتماع سنوي يركز في مناقشاته على المسائل التالية:

- تحديد كافة المتطلبات الخاصة بتنفيذ الخطة والميزانية.
- توفير المتطلبات اللازمة للتنفيذ المطلوبة.
- البدء بتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- تحديد الأشياء التي تم إنجازها أو لم يتم إنجازها.
- توثيق نتائج تنفيذ الخطة الإستراتيجية وإعداد التقارير الدورية.
- إتمام عملية المتابعة بصفة مستمرة خلال مرحلة التنفيذ.

### 2.6.3 التقييم Evaluation

هي عملية تقييم منظم للبيانات المتاحة عن الإنجازات المحققة مقارنة بالأهداف المتفق عليها في الخطة ومدى حسن استخدام الموارد. والغرض من التقييم:

- تقييم مدى استخدام الموارد في الأغراض المخصصة لها.
- تحديد مدى تحقيق الأهداف والمؤشرات الموضوعية مسبقاً.
- تقييم كفاءة وفعالية أداء المشروع.
- مراجعة حدود الأثر وتحديد الآثار غير المتوقعة إن وجدت.
- تقييم السياسات المتبعة في الوحدة.
- التوصية باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

### 3.6.3 مراحل عملية التقييم:

- التقييم المرحلي: خلال التنفيذ في مراحل مختلفة.
- التقييم النهائي: عند إنتهاء الخطة.
- التقييم البعدي: بعد فترة من إنتهاء الخطة لتقييم المردود والسياسات.

### جدول رقم (٢٧) مصفوفة آلية التقويم والمتابعة

نسبة إنجاز الموارد				متابعة نسبة الإنجاز			الهدف التنفيذي
الموارد البشرية المطلوبة	الموارد البشرية التي تم تعيينها	الموارد المالية المعتمدة	الموارد المالية المنصرفة	الأسباب التي عرقلت التنفيذ (ان وجدت)	القيمة المستهدفة المحددة مسبقاً	القيمة المنجزة فعلياً	

## قائمة المراجع :

١. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ١٩٩٩، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
٢. جودة، محفوظ أحمد، ٢٠١٤، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط٧.
٣. الأمانة العامة للمجلس التنفيذي، ٢٠١٥، دليل التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء في حكومة أبو ظبي.
٤. باسم علي حوامدة، ٢٠١٥، دليل التخطيط الإستراتيجي في الجامعات، مركز التطوير الأكاديمي وضبط الجودة، جامعة مؤتة، الأردن.
٥. تادانوري أينوماتا، ٢٠١٢، التخطيط الإستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة، وحدة التفتيش المشتركة، الأمم المتحدة.
٦. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، نموذج إعداد الخطة الإستراتيجية، عمادة التقويم والجودة.
٧. جامعة الكويت، الدليل الاسترشادي لإعداد الخطة التنفيذية للكليات ومراكز العمل ٢٠١٧- ٢٠١٣، مكتب نائب مدير الجامعة للتخطيط.
٨. جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠١٣، دليل التخطيط الإستراتيجي، مركز الدراسات الإستراتيجية، الإصدار ٤٥.
٩. ماهر مكي د. وليد موسى إبراهيم عودة، إعداد خطة إستراتيجية للمنظمات غير الحكومية، جمعية الكرم للثقافة نموذجاً.
١٠. المجلس التنفيذي، ٢٠٠٦، دليل التخطيط الإستراتيجي. حكومة دبي.
١١. محمد مصطفى الفولي وتامر محمد الفولي، ٢٠١٣، التخطيط الإستراتيجي المؤسسي، المركز القومي للبحوث. مصر.
١٢. مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ٢٠١٥، دليل التخطيط الإستراتيجي.
١٣. مؤسسة الملك خالد الخيرية، ٢٠١٠، دليل التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.
١٤. مؤسسة محمد وعبد الله إبراهيم السبيعي الخيرية. ١٤٢٧هـ، دليل التخطيط الإستراتيجي القواعد الرئيسة المنظمة لبناء خطة إستراتيجية فاعلة،
١٥. وزارة التعليم. دليل تقويم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية الإشرافية، وكالة التعليم، الإدارة العامة للإشراف التربوي.



تصميم و طباعة



Mobile: 055 222 5063





جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز  
Prince Sattam Bin Abdulaziz University

0115885501



0115885114



d&q @psau.edu.sa



<https://vrdq.psau.edu.sa>

