



جامعة المجمعة  
Majmaah University  
الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي

# الدليل الاسترشادي للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

## MU Guide for Strategic and Operational Planning

1445 هـ / 2024 م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
2	تصدير مدير عام التخطيط الاستراتيجي
3	التخطيط الاستراتيجي: الفلسفة والمبررات
6	المرحلة المحورية للتخطيط الاستراتيجي
8	المرحلة الاولى: التخطيط للتخطيط
10	المرحلة الثانية: بيان البروقايل المؤسسي
11	المرحلة الثالثة: التحليل البيئي الاستراتيجي
13	المرحلة الرابعة: تحديد القضايا والأولويات الاستراتيجية
15	المرحلة الخامسة: المقارنة المرجعية
17	المرحلة السادسة: صياغة التوجه الاستراتيجي
25	المرحلة السابعة: تحديد مؤشرات الأداء الأساسية
28	المرحلة الثامنة: بناء خريطة المبادرات والمشاريع التنفيذية
31	المرحلة التاسعة: تحديد المخاطر المحتملة وسبل إدارتها
33	المرحلة العاشرة: تحديد إمكانات نجاح الخطة
37	مراجع الدليل
39	فريق إعداد الدليل

## لماذا هذا الدليل؟

الحمد لله والصلاة والسلام على نبينا الكريم نبياً هادياً لقيم الاجتهاد والتخطيط الدائم والمستدام مدى الحياة وبعد؛ يعد التخطيط الاستراتيجي واحداً من أهم شروط نجاح المؤسسات في تحقيق رسالتها وأدوارها، ومالم يكن هناك التزام بخطط واضحة تمثل خارطة الطريق للمستقبل المنشود، فسوف تتباعد الطرق وتبتعد المسارات.

وبناءً عليه فإن هذا الدليل الإرشادي يمثل الخطوط العريضة لجميع وحدات الجامعة في بناء خططها للوفاء بأدوارها ومهامها، فهو يحدد إطار العمل الاستراتيجي لأنشطة ومراحل إعداد الخطط بما يمنحها انسجامها وتكاملها؛ فمن دون إطار عمل لن نعرف في أي اتجاه نسير. كما أن الخطط الاستراتيجية والتشغيلية توفر الأسس والمرتكزات والتوجهات التي يمكن العمل في إطارها.

وعلينا جميعاً إدراك أن التوجه الإستراتيجي لأي جامعة ينبع من طموحات أبنائها ودعم قياداتها وجهود كوادرها التي تمثل رصيدها البشري، مع حتمية الرصد المستمر للإنجازات ومراجعة الأولويات بهدف الاتساق دوماً مع السياق الوطني وسماته والتطور المجتمعي وتطلعاته.

وكل هذا يأتي هذا الدليل

والله من وراء القصد وهو الهادي الى سواء السبيل

مدير عام التخطيط الاستراتيجي  
أ.محمد بن بجاد المشقور

## التخطيط الاستراتيجي: الفلسفة والمبررات

تدل الشواهد والخبرة التراكمية خلال إعداد الخطط الثلاث السابقة لجامعة المجمع، أنه من أجل الوصول إلى تخطيط يتسم بالكفاءة والموضوعية، فإنه لابد من الأخذ بعين الاعتبار الشروط الموضوعية التي تتعلق بالخصوصية المؤسسية والثقافية والاجتماعية، والأهداف التنموية المتباعدة من وراء ذلك التطوير، وبنى النماذج التخطيطية التي تتوافق مع الواقع وحدوده، والمستقبل وتطلعاته.

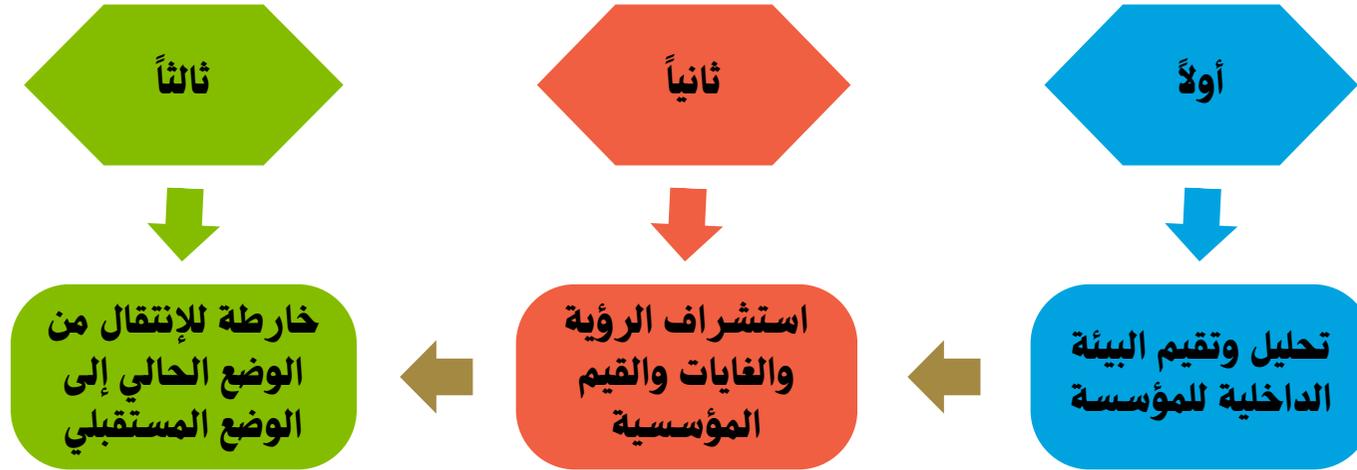
وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تتسم بها البيئة المعاصرة للجامعات، تزايد الاهتمام بالاعتماد على المنظور الاستراتيجي في التخطيط، مع مراعاة ما للسياق التعليمي والأكاديمي من خصائص تختلف عن المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى التركيز على إحداث التوازن بين الطبيعة المستقرة للبنية التنظيمية التي يتطلبها العمل بالمؤسسات التعليمية، وبين الطبيعة الديناميكية التي يتطلبها إعداد تلك المؤسسات لدوام التغيير واستيعاب معطيات المستقبل، أي في الجمع بين مقتضيات التخطيط ومرونة الفكر الاستراتيجي والاستشراف المستقبلي.

ويمثل التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة واعية من التفكير العلمي السليم التي تسبق أي عمل، والنظرة المستقبلية لاتخاذ القرار الصحيح في نجاح العمل، وتحقيق الأهداف المرسومة في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر، حيث ينتهي بوضع خطة تحدد ما يجب عمله لتحقيق الأهداف المرسومة، والزمن اللازم، والقائم على التنفيذ. والتخطيط في جوهره هو تصميم صورة للمستقبل المنشود واكتشاف الطرق الموصلة إليه.

والتخطيط الاستراتيجي هو ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي العناصر والمتغيرات المرتبطة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لاكتشاف الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف بهدف الانتقال من وضع المؤسسة الحالي إلى وضع أفضل، وذلك بتقديم استراتيجيات مناسبة للقضايا الاستراتيجية الهامة.

ويستند التخطيط بالأساس إلى مجموعة من التساؤلات: أين نحن الآن؟ أين نرغب أن نكون؟، كيف سنصل إلى هناك؟، كيف نقيس مدى تقدمنا؟، بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، في حين أن الخطط هي أحد عناصر ومكونات عملية التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به.

ويسمح التخطيط الإستراتيجي للجامعة باستكشاف الصورة الكلية بخلاف الأنشطة والمهام اليومية والروتينية، وذلك بهدف تحديد توجه إستراتيجي من خلال صياغة الرؤية والرسالة والقيم، بما يساعد في تشكيل ودعم كيان الجامعة، وتحديد ما تحاول أن تحققه، بالإضافة إلى الوقوف على الأولويات الأساسية من بين المتطلبات الكثيرة والمتعددة.



## وتعتمد الجامعات على التخطيط لأنه:

- يشكل إطاراً لتحديد الاتجاه والتوجه الذي يجب أن تتخذه الجامعة لتحقيق المستقبل المنشود لها.
- يوفر إطاراً عام لتحقيق المستقبل المنشود والميزة التنافسية المستدامة.
- يسمح لكل هيئات ومؤسسات الجامعة وإداراتها للمشاركة والعمل معاً نحو تحقيق الأهداف.
- يرفع الوعي بالرؤية لكل الأطراف الأساسية، مع التشجيع على الأبداع التأملي فيما يتعلق بتوجه الجامعة.
- يدعم الحوار بين كل الأطراف، مما يعمق الفهم المشترك والشعور بالانتماء والارتباط للخطة الاستراتيجية للجامعة.
- يساعد على تكيف الجامعة مع بيئتها المحيطة وتنمية المجتمع ودعم طموحاته.

## وهناك سمات عامه للتخطيط الاستراتيجي، تتضمن ما يلي:

التركيز على جوانب البيئة الخارجية: وهذا هو البعد من الداخل الى الخارج للداخل، من أجل الوقوف على ظروف وطبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمة والمتغيرات التي من الصعب السيطرة عليها، والمؤثرة على أداء المنظمة، ومنها (الاتجاهات الديموجرافية، السياسات التعليمية التغير في متطلبات العمل والمهن). كما يهدف ذلك لأستكشاف الفرص والتهديدات ومن ثم محاولة تحقيق التوازن بين العوامل الداخلية والمتغيرات الخارجية.

الإطار الزمني المحدد: في ضوء تغير البيئة الخارجية والنمو السريع للمعرفة، فإن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على إطار زمني من 3-5 سنوات .

سمة الديناميكية: للتغير المستمر في عناصر وعوامل البيئة الخارجية، وصعوبة التنبؤ التام والمؤكد للمستقبل، فإن التخطيط الاستراتيجي يتسم بالديناميكية كعملية مستمرة يتوقع من خلالها محاولة التكيف مع جوانب التغير أو الانحرافات التي يمكن أن تحدث في الخطة ومن ثم يتم مراجعتها بشكل دوري لتحديثها.

التركيز على البيئة التنافسية: يؤكد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق وضع تنافس للمؤسسة ككل بالإضافة إلى بعض برامجها المتميزة، حيث تحاول الجامعة أن تتميز عن منافسيها حتى تدرك جميع الأطراف كيانها وشخصيتها من المجالات التي تتميز فيها.

تخصيص الموارد: يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الميزانيات والموارد التي تعكس الأولويات، وتحقيق التقدم في الإتجاه التي تهدف إليه.

## المراحل المحورية للتخطيط الاستراتيجي:

تتعدد منهجيات التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوقت المعاصر، بما يفرض الإختيار الواعي لمنهجية تتوافق مع الهدف الرئيس من بناء خطة الجامعة، وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن والانجازات المتحققة بشكل مستمر على المدى الطويل، بما يحقق طريقاً متوازناً للوصول إلى المستقبل المنشود للجامعة.

ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد نموذج واحد للتخطيط الاستراتيجي، بينما تتعدد النماذج التي تمّ تصميمها خلال سياقات مؤسسية مختلفة، مثل: نماذج مؤسسات الأعمال، ونماذج المؤسسات العامة غير الربحية، ونماذج مؤسسات التعليم بصفة عامة، والتعليم الجامعي بصفة خاصة. كما تتعدد نماذج التخطيط الاستراتيجي داخل كل سياق؛ بهدف تعزيز وتطوير العملية نفسها، وتكييفها مع ما يستجد من متغيرات بمرور الوقت.

## يستند التخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج إلى معالجة أربعة قضايا هي:

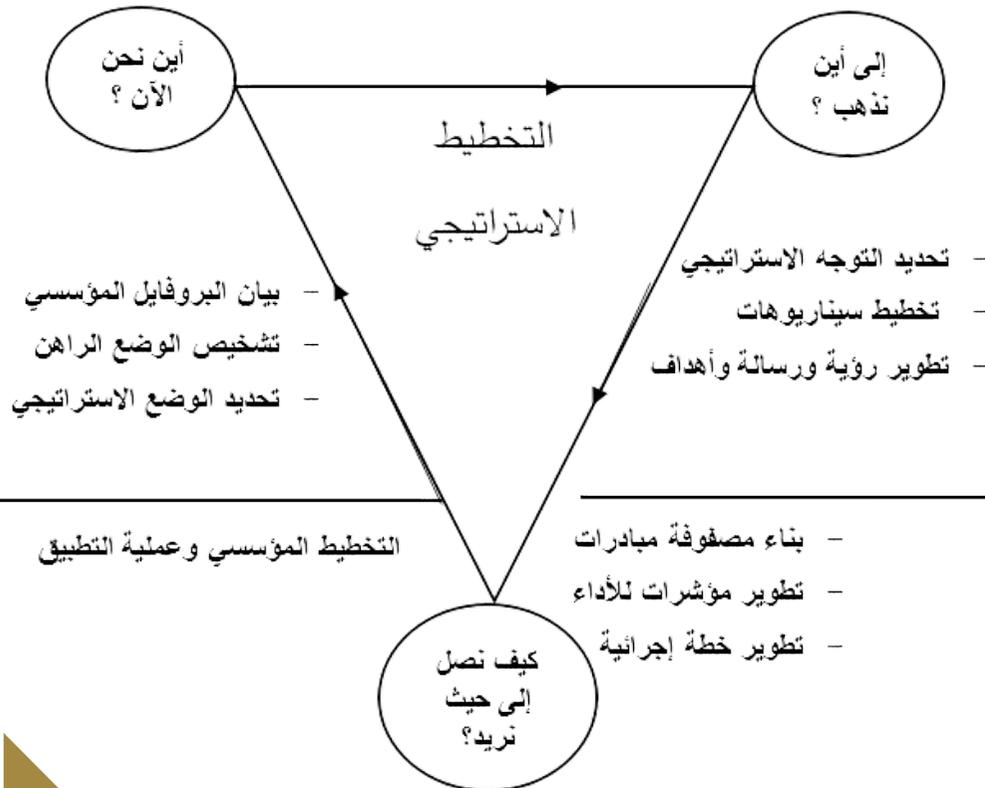
- أين نحن الآن؟

- أين نريد أن نكون في المستقبل؟

- كيف يمكن أن نصل إلى ذلك الوضع المستقبلي؟

- كيف يمكن أن نقيس تقدمنا؟

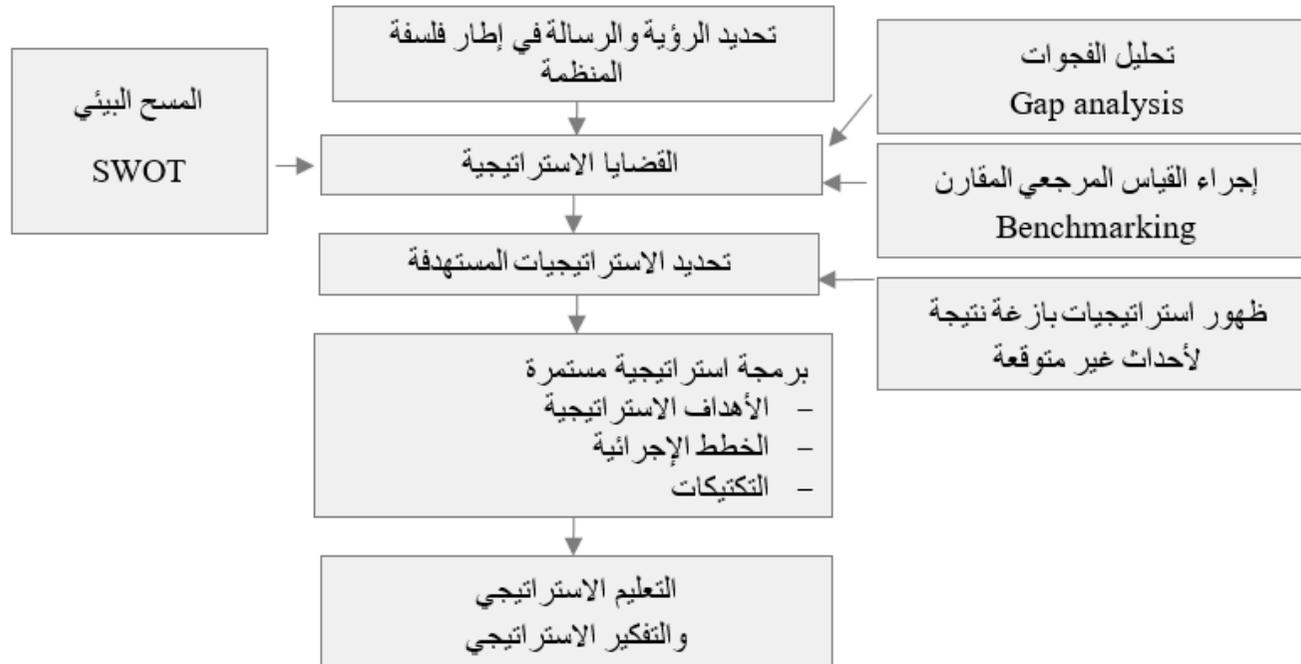
ويوضح الشكل التالي الخطوات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي المرتكز على النتائج:



كما يوفر التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي إطاراً شاملاً من خطوات محورية لتحديد أولويات التخطيط، وتحقيق أهداف الخطة ذاتها، ويؤكد هذا المدخل على الاستراتيجيات الرئيسة للقيادة الفعالة، والاتصال، والتقييم خلال جميع المراحل.

وتتعدد منهجيات التخطيط الاستراتيجي، وإن وجد بعض التفاوت في هذه المنهجيات إلا أن الخطوات الرئيسة المشتركة فيها تبدو كبيرة. وعلى الرغم من تنوع مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق الاحتياجات الخاصة وطبيعة كل منظمة، فإن كل نموذج ناجح يتضمن مراحل أساسية مشتركة بين مختلف النماذج، حيث أن أهم تلك المراحل هي : تحديد الرؤية والرسالة، إجراء سلسلة من التحليلات للبيئة الداخلية والخارجية، والفجوات في الأداء، والمقارنات المرجعية بما يوفر سياق ملائم للوقوف على القضايا الإستراتيجية المحورية، ثم تأتي مرحلة البرمجة الاستراتيجية Strategic programming لتطوير استراتيجيات محددة تتضمن الأهداف الاستراتيجية، والخطط الإجرائية action plans والتكتيكية Tactics وبشكل دوري منتظم، يتم تقويم الاستراتيجيات ومراجعة الخط الاستراتيجي، أخذاً في الاعتبار أي استراتيجيات طارئة وتغيرات محيطه.

ولا يوجد نموذج واحد للتخطيط الاستراتيجي يتلاءم مع كل المنظمات والمؤسسات سواء كانت هادفة للربح أولاً، وإنما تختار كل منظمة النموذج الذي يتلاءم مع طبيعتها، ومن ثم يمكنها تطوير عملية التخطيط وفق مواردها وبيئتها



إن عملية التخطيط الاستراتيجي يمكن أن تنقسم إلى أربعة أبعاد رئيسية، تتضمن ما يلي:

- تحديد أو رسم البروفایل المؤسسي
- Institutional profiling
- المسح البيئي
- Environmental scanning
- تطوير الإستراتيجية
- Strategy development
- تنفيذ الخطة
- Plan implementation

وفي سياق ما يلي، يمكن استعراض مراحل التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي بشكل شامل.  
المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط:

هذه هي أول خطوة محورية، حيث يتم تقييم الاستعداد للبدء في عملية التخطيط، ثم تصميم تلك العملية بما يلائم الغرض والأهداف والموارد والبيئة المحيطة. وفي هذه المرحلة يتم تشكيل لجنة التسيير Steering Committee وما يتفرع عنها من مجموعات المهام Task Group والفرق الداعمة، حيث أن لجنة التسيير مسؤولة عن التوجه الكلي ، أما مجموعات المهام فإنها تقوم بعرض توصياتها ومقترحاتها للجنة التسيير، وبما يركز على دراسة وتحليل المجال المسؤول عنه كل مجموعة.

المراحل الاستراتيجية لإعداد الخطة:

غالباً ما تصاغ عملية التخطيط الإستراتيجي وفق مسار خطي، حيث تؤدي كل خطوة أو مرحلة بشكل منطقي إلى الخطوة التالية، ولكن في واقع الممارسة الفعلية، فإن التخطيط الإستراتيجي الناجح يتطلب التعلم والتفاعل المستمر مع متطلبات واحتياجات الواقع وإمكانات الوضع القائم. وبين الجدول التالي مراحل إعداد الخطط:

م	المرحلة	وصف المهام
1	التخطيط للتخطيط	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التهيئة للبدء في عمليات وضع الخطة الإستراتيجية وتشكيل فريق العمل.</li> <li>• التوافق حول منهجية العمل وخطواته.</li> <li>• جمع الوثائق والتقارير ذات العلاقة بمدخلات الخطة.</li> </ul>
2	تشخيص الواقع والوضع الراهن	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بيان البروقايل المؤسسي.</li> <li>• الهوية المؤسسية.</li> <li>• تحديد جوانب التميز المؤسسي.</li> <li>• تحليل نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات: SWOT.</li> </ul>
3	المقارنة المرجعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختيار المؤسسات النظرية وفق معايير محددة وملائمة.</li> </ul>
4	صياغة التوجه الإستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استكشاف الأولويات المستقبلية.</li> <li>• صياغة الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية</li> </ul>
5	صياغة الأهداف ومؤشرات الأداء	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوافق على الأهداف وأهم مؤشرات قياس الأداء.</li> </ul>
6	بناء المبادرات والمشاريع التشغيلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رصد احتياجات المستفيدين وتحديد المبادرات والمشاريع التي تسهم في تحقيق الأهداف.</li> <li>• بناء مصفوفة المبادرات.</li> </ul>
7	مراجعة الخطة واعتمادها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المراجعة الفنية واللغوية للخطة واعتمادها.</li> </ul>

## المرحلة الثانية: بيان البروفایل المؤسسي

يتوجه البروفایل المؤسسي من الحاضر إلى المستقبل، كما أنه وصفي بالأساس، ومن العناصر الأساسية في أي بروفایل تحديد الأدوار والمهام الأساسية للمؤسسة. ويلعب بروفایل المؤسسة دوراً حيوياً في بناء هوية واضحة المعالم، إنه الأساس الذي يُبرز الطابع الفريد لها، مسلطاً الضوء على إنجازاتها ورؤيتها المستقبلية. والبروفایل المؤسسي يتضمن المادة التعريفية للمؤسسة التي توفر المعلومات الوافية لكافة الأطراف والمستفيدين وذوي العلاقة بمجال عمل المؤسسة، حيث يعد المحتوى التعريفي من العوامل المؤثرة في تحقيق النجاح.

ويسهم البروفایل في تقديم كافة البيانات والمعلومات عن نشاط المؤسسة، وقصة نشأتها، والرسالة التي تهدف إليها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كما يتضمن البروفایل على أهم الانجازات، والتعريف بكافة الوسائل للتواصل مع المستفيدين والرد على جميع استفساراتهم.

### ويحتاج أي بروفایل مؤسسي إلى:

- تصميم شعار يتماشى مع الهوية: إنشاء شعار فريد يعبر بوضوح عن رسالة المؤسسة، واستخدام أشكال ورموز تعكس القيم والرؤية.
- معلومات الاتصال: عرض بوضوح تفاصيل الاتصال، مثل عنوان المؤسسة ورقم الهاتف والبريد الإلكتروني والموقع الإلكتروني.
- إيضاح الهوية المؤسسية: بيان الصورة الذهنية للمؤسسة بما يوضح أهدافها من خلال التعريف بها في المحافل العالمية والإقليمية والمحلية، مع تعزيز الصورة الذهنية والرقمية وتطوير سمعة متميزة وإيجابية. والهوية تعبر عن ثقافة المنظمة وشخصيتها ومنتجاتها وخدماتها ومواقفها. تساعد الهوية المؤسسية القوية والفعالة على البقاء في السوق لفترة طويلة.
- الشعار: هو الجانب الأكثر وضوحاً في هوية المؤسسة. ومن ثم، فإن الشعار الجيد يميز مؤسستك عن المنافسة ويوفر أعلى مستوى من الوضوح. الشعار هو وعد العلامة التجارية من قبلك لعملائك لتقديم أفضل الخدمات الممكنة بأعلى جودة. إنه يخلق تمييزاً بين صورة العلامة التجارية في السوق التي يمكن أن تزيد المبيعات.
- صورة المؤسسة وسمعتها: تُعد أيضاً عنصراً مهماً للنمو. يجب عليك تقديم خدمات عالية الجودة لعملائك تماماً كما تظهر تحت هوية شركتك. تعتمد صورة شركتك وسمعتها على جودة الخدمات التي تقدمها، وتعتمد جودة الخدمات على الطريقة في أنشطتك الاستراتيجية وخططك التسويقية.
- الهيكل التنظيمي: ووضوح علاقات الارتباط التنظيمي ومسارات تدفق المهام والأعمال.
- بيانات إحصائية: جداول إحصاءات الموارد البشرية والمرافق وكل البيانات المتاحة عن واقع المؤسسة وتطورها من الماضي إلى الحاضر.

## المرحلة الثالثة: التحليل البيئي الاستراتيجي

من أجل تطوير خطة واقعية، من الضروري الوقوف على نواحي القوة والضعف التي تتسم بها البيئة الداخلية للمنظمة، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات التي تفرضها بيئتها الخارجية. ومن أجل تحديد عناصر القوة والضعف، فإن التركيز يكون على جوانب مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة، أداء العاملين، الوضع المالي. وتتضمن هذه المرحلة عملية تحديد البيانات والمعلومات وجمعها وحصر الدراسات والوثائق ذات العلاقة وعمل المسح المعرفي لموضوع الخطة، وحصر فئات ذوي العلاقة، وإقامة ورش عمل وإجراء استبانات لمعرفة التطلعات المستقبلية لذوي العلاقة ومراعاتهم عن الوضع الراهن. أي إجراء عملية تقييم وتوصيف شاملة للوضع الراهن للجامعة ووحداتها المختلفة، وقياس الأداء الفعلي لها، ومقارنته بالاحتياجات الحالية والمستقبلية. كما يعتمد ذلك على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بناءً على المعلومات والبيانات التي يتم جمعها، ومعرفة مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات لاستخلاص القضايا الرئيسية وتحديدها والتي يجب أن تعالجها الاستراتيجية.

وفي هذه المرحلة يتم المسح البيئي Environmental Scanning وهو العملية التي يتم تقويم وضع المنظمة في علاقاتها مع بيئتها المحيطة، ويتطلب ذلك تقييم العمليات الداخلية والضغوط الخارجية على المؤسسة، ويعتبر تحليل Swot أفضل الطرق لتقييم أبعاد البيئة الداخلية والخارجية، حيث يمكن من خلاله الوقوف على نواحي القوة والضعف في البيئة الداخلية، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

و "التحليل البيئي" Swot Analysis يرمز إلى الحروف الأولى من القوة والضعف والفرص والتهديدات: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. كما يسمى أحياناً بتحليل الموقف، لأنه ينطوي على تحليل كامل للموقف الذي تعمل فيه المؤسسة من بيئة خارجية، وعناصر داخلية، وهذا التحليل ضروري لتحديد أنشطة جديدة ستمارسها المؤسسة الجامعية، أو إلغاء بعض الأنشطة التي تشكل عبء على المؤسسة، ويعد بمثابة تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة الجامعية، هما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية، والشق الآخر تدقيق/ تحليل داخلي Internal Audit، ويتطلب تقييم وضع المؤسسة الداخلي، بهدف حصر كل من نقاط قوتها، ونقاط ضعفها.

ويهدف التحليل الاستراتيجي الرباعي للمؤسسة إلى استشراق المستقبل لحصر ما يشكل من فرص وتهديدات محتملة للمؤسسة، وذلك لاختيار الإستراتيجية والمسار الذي يؤمن استثمار الفرص والحماية من هذه التهديدات، ويعد ضرورة أساسية للتخطيط الإستراتيجي، حيث يمثل رصداً وتقييماً لاتجاهات المستفيدين من نتائج هذه المؤسسة، فالمتغيرات البيئية تتنافى بسرعة ديناميكية، وما هو الآن فرصة قد يزول غداً، وما هو نقطة أو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة أو أحد أهدافها، أو بعض أنشطتها، أو في استراتيجيتها، بالإضافة إلى تعزيز الإستراتيجية القائمة للمؤسسة، والإبقاء على نفس رسالتها.

وتهدف هذه الخطوة إلى إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمنظمة (عناصر القوة والضعف) وبين متغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) بما يؤدي إلى استغلال نواحي القوة لاقتناص الفرص والحد من أثر التهديدات، وتعتمد هذه الخطوة على بناء جدول التحليل المزدوج.

ومن خلال مصفوفة التحليل المزدوج أو الرباعي لمتغيرات البيئة الداخلية وأبعاد البيئة الخارجية المؤثرة على المنظمة ونشاطها، يمكن استخلاص أربعة أنواع من الخيارات الاستراتيجية والتي تتنوع وفق الامكانيات والموارد المتاحة للمنظمة والوضع المستهدف التي تحاول الوصول إليه بهدف تحقيق وضع تنافسي جيد.

### مصفوفة التحليل الاستراتيجي الرباعي



### الخيارات الاستراتيجية وفق مصفوفة التحليل الرباعي

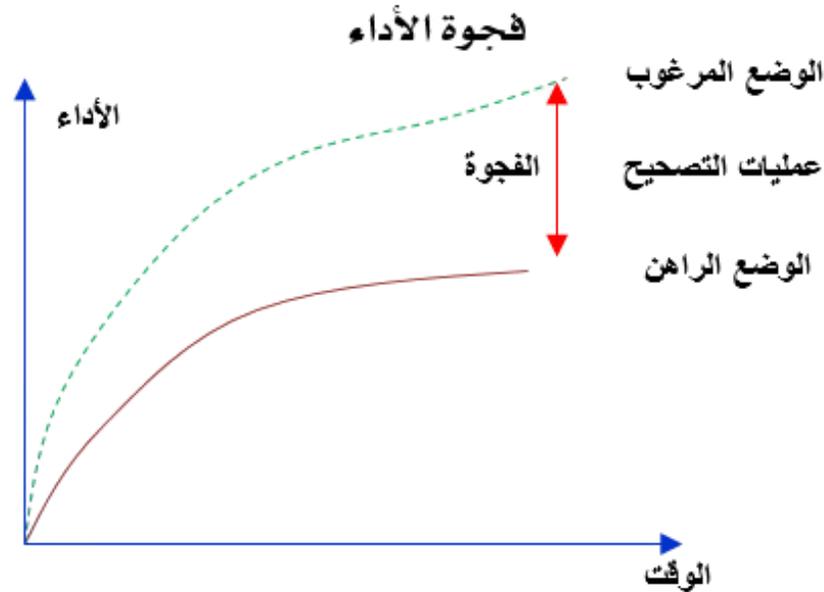
	عناصر القوة S	عناصر الضعف W
الفرص O	SO Maxi – Maxi Strategy تعظيم جوانب القوة لاقتناص الفرص	WO Mini – Maxi Strategy معالجة جوانب الضعف لاقتناص الفرص
التحديات T	ST Maxi – Mini Strategy تعظيم جوانب القوة للحد من التحديات	WT Mini – Mini Strategy معالجة جوانب الضعف للحد من التحديات

يبين الجدول السابق وجود أربعة أنواع من الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تنتج عن التحليل المزدوج لنواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات، والتي تنطوي على العديد من الاستراتيجيات والإجراءات، ومن ثم تشمل تلك الخيارات والبدائل ما يلي:

- تعظيم جوانب القوة لاقتناص الفرص.
- معالجة جوانب الضعف لاقتناص الفرص.
- تعظيم جوانب القوة للحد من التهديدات.
- معالجة جوانب الضعف للحد من التهديدات.

المرحلة الرابعة: تحديد القضايا والأولويات الاستراتيجية

يرتكز التخطيط الاستراتيجي على غلق فجوات الأداء، حيث تمثل الفجوة تلك الفروق الناجمة عن المقارنة بين الأداء في الوضع الراهن والأداء المرغوب أو المستهدف، أو بين السياسات الحالية والاستراتيجيات الجديدة، والفرض من ذلك هو ترتيب الأولويات على أساس الموارد المتاحة والقدرات التنظيمية القائمة.



وتتمثل فجوة الأداء في تلك المسافة الفاصلة بين مستوى الأداء في الوضع الراهن ومستوى الأداء المستهدف تحقيقه والذي يتم التخطيط للوصول إليه، إن تحديد الأولويات جيداً يساعد بشكل أساسي في هذه المرحلة، حيث يؤدي إلى التركيز على أكثر القضايا الاستراتيجية إلحاحاً، وهي تلك القضايا المؤثرة على مستقبل المنظمة وعلى قدرتها في تحقيق رسالتها.

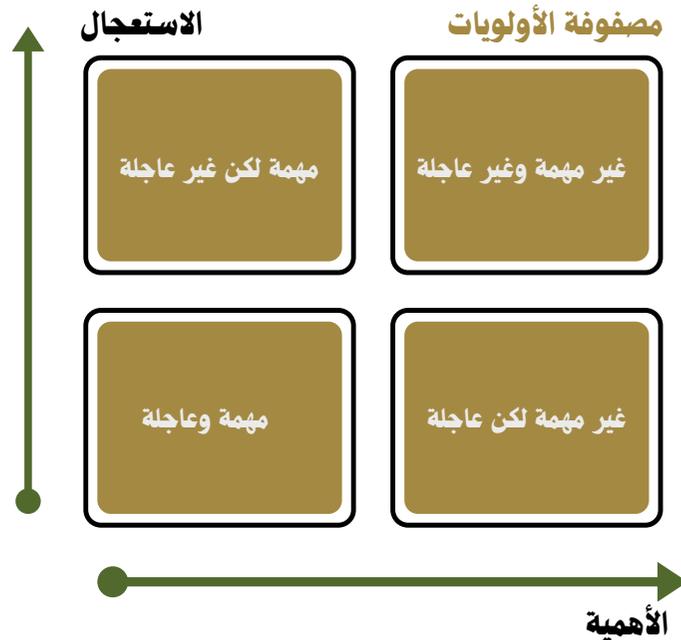
ويؤدي التركيز على أكثر القضايا الاستراتيجية إلحاحاً، إلى تحديد الأولويات الاستراتيجية بشكل سليم. والهدف هو فرز المشكلات المحورية Core Problems، والوقوف على مسبباتها وآثارها، بما يساعد ويؤدي التركيز على أكثر القضايا الاستراتيجية إلحاحاً، إلى تحديد الأولويات الاستراتيجية بشكل سليم. والهدف هو فرز المشكلات المحورية Core Problems، والوقوف على مسبباتها وآثارها، بما يساعد على اكتشاف العلاقات المتداخلة بين المجالات التي تتعلق بتلك الأسباب في إطار خريطة عامة Mapping Causes بما ييسر وضع الأهداف الملائمة لمعالجة تلك القضايا. وتعتمد عملية تحديد وصياغة القضايا الاستراتيجية على تحليل الفجوات الأساسية التي تم الوقوف عليها من تشخيص الوضع الراهن للجامعة في ضوء ما ينبغي أن تكون عليه الأداء النموذجي المستهدف لتحقيق الأهداف، ومن ثم الخروج من هذا التحليل بمعلومات عن الفجوات بين الواقع والمستهدف، ثم التوجه نحو معالجة تلك الفجوات. وتعد خرائط ومصفوفات الأولويات حجر الأساس في وضع خطط التطوير كما ان تحديد الأولويات وترتيبها يساعد واضعي السياسات وصانعي القرار في التركيز على تلك المبادرات والبرامج التي تتسم بدرجة عالية من الإلحاح والأهمية للتنفيذ.

وتجدر الإشارة، أن قائمة الأولويات قد تفيد بوصفها أداة عملية تُستخدم في أوجه عدة من أهمها:

- صياغة السياسات السليمة القائمة على رصد الاحتياجات الفعلية والأولويات المهمة.
- وضع برامج التحسين ومشاريع التطوير.
- تصميم خطط التطوير والتحسين للمؤسسات.
- بناء الخطط وفق استشراف مستقبلي سليم للتوجهات والأولويات الواجب البدء بتنفيذها.
- تقديم رؤية مستقبلية لما قد تفرضه التغيرات والمستجدات على المؤسسة.
- تحقيق الاتساق بين التوجهات والمستهدفات من خطط التطوير والإصلاح والتغيير.

اولويات حسب درجة الأهمية والإلحاح:

- عاجلة ومهمة.
- مهمة لكنها ليست عاجلة.
- عاجلة لكنها ليست مهمة.
- ليست عاجلة أو مهمة.



## المرحلة الخامسة: المقارنة المرجعية:

تعد عملية المقارنة المرجعية (Benchmarking) أحد الأدوات التي تهدف إلى تحديد مستوى أداء المنظمة بالنسبة لأداء المؤسسات العاملة في نفس المجال وتحديد جوانب القصور والعمل على معالجتها في المنظمات وتحويلها إلى فرص للتطوير والتحسين وذلك من خلال دراسة أداء أنشطة المنظمة المنافسة والتعرف على عوامل تفوقها في الأداء مقارنة مع نظيراتها في القطاع. والهدف من المقارنات المرجعية دراسة أفضل الأنظمة والإجراءات الإدارية والممارسات المثلى الوطنية والإقليمية والعالمية أخذاً في الاعتبار بعض المعايير والمؤشرات المتعارف عليها لقياس الأداء ومستوى الإنجاز، وتهدف هذه المقارنة إلى معرفة مقدار الفجوة المطلوب تجسيرها، والتعرف على الممارسات المثلى المناسبة والاستفادة منها في إعداد الخطة.

وللمقارنة المرجعية نوعين رئيسيين، النوع الأول يستخدم كمقياس داخلي في المنظمة Internal benchmark والذي يقيس الأداء ويبين الفرق بين الوحدات والأقسام داخل المنظمة والنوع الثاني يعد كمقياس خارجي للمنظمة External Benchmark والذي يقيس مستوى أداء المنظمة ككل مقارنة مع أداء منافسيها، ويمكن تقسيم هذه الأنواع على نحو التالي:

## المقارنة المرجعية الإستراتيجية Strategic Benchmarking:

تقوم المنظمة بمقارنة خططها الإستراتيجية ونماذج اعمالها مع إستراتيجية منافسيها وذلك بهدف تحسين توجهاتها الإستراتيجية وإعادة ترتيب أولوياتها للمنظمة لتحديد الطرق والحلول لتعزيز قوتها التنافسية.

- المقارنة الداخلية: (ذاتية – مع برنامج آخر بالجامعة).
- المقارنة الخارجية: محلية/دولية (خارج الجامعة).

- محكات اختيار شريك للمقارنة:**
- التشابه في النظام التعليمي.
  - التشابه في الرسالة والأهداف.
  - القدرة على توفير البيانات.
  - الظروف الثقافية والاجتماعية والاقتصادية

اسم الجهة						
أخرى تذكر	خدمة المجتمع	موارد بشرية	اكاديمي	بحثي	مالي	نوع المقارنة
أخرى تذكر		مقارنة إحصائية	تطوير العمليات	أفضل الممارسات	قياس أداء	الهدف من المقارنة
					-1 -2	أوجه التشابه
					-1 -2	ملاحظات عامة

كما يمثل أسلوب أفضل الممارسات مدخل أو أداة منهجية تهدف إلى تحسين الأداء أو الوضع الراهن للمؤسسات والمنظمات في جميع المجالات، والاستفادة من حلول تم تجربتها وتطبيقها في أماكن ومؤسسات أخرى، بما يمثل المشاركة في المعرفة والحلول مع الآخرين بدلاً من إعادة اختراع حلول من جديد، بما يوفر الوقت والجهد، وذلك مع مراعاة تعديل وتكييف الممارسات المتميزة لتتلاءم مع السياق والبيئة المحيطة. و المقصود بأفضل الممارسات هي تلك الممارسات التي ثبت أنها حققت أفضل النتائج، والتي تم اختيارها وانتقائها وفق نظام منهجي حتى يتم الحكم عليها بشكل صحيح.

### المرحلة السادسة: صياغة التوجه الاستراتيجي:

يسمح التخطيط الإستراتيجي للمنظمة باستكشاف الصورة الكلية بعيداً عن الأنشطة والمهام اليومية والروتينية، وذلك بهدف تحديد توجه إستراتيجي من خلال صياغة الرؤية والرسالة والقيم، بما يساعد في تشكيل ودعم كيان المنظمة، وتحديد ما تحاول أن تحققه، بالإضافة إلى الوقوف على الأولويات الأساسية من بين المتطلبات الكثيرة والمتعددة.

### العناصر الأساسية في التوجه الإستراتيجي



## 1.الرؤية الإستراتيجية: Strategic Vision

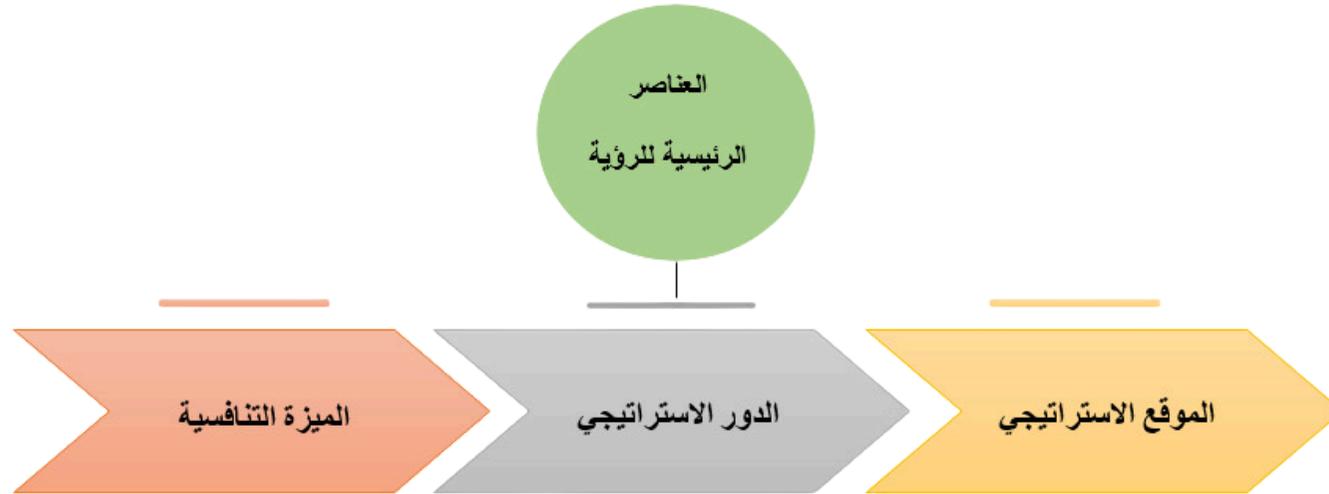
تعد الرؤية العنصر الأول من عناصر الإطار الاستراتيجي، وهي توجه بالسؤالين المحوريين الآتيين: إلى أين نحن ذاهبون؟ وفي أي إطار نتحرك؟، والرؤية في أساسها تعد عملاً عقلياً يستند إلى كم المعلومات والحقائق الإستراتيجية التي عادة ما تنتج عن عملية التحليل الاستراتيجي للموقف الراهن، وهي أيضاً تتضمن الطموحات المعبرة عن تطلعات العاملين والمجتمع بوجه عام، وهي عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً.

والرؤية بيان مختصر عما تتمناه المؤسسة، ومن تبغى خدمته وكيف تنوي الوصول إلى ذلك. بمعنى آخر، فهي تتعلق بالبروفایل المؤسسي للمستقبل المرغوب، والرؤية مرتبطة بزمان محدد بعمر الخطة ليتم بناء رؤية جديد لمرحلة جديدة ننشدها بعد أن أنجزنا رؤيتنا السابقة. وتصاغ الرؤية في عبارة قصيرة وواضحة، تصف مستقبل أفضل، حلم يعبر عن طموحات المستقبل، يتم إختيار كلماتها بعناية وتدقيق، ويجب أن تكون محدودة بزمان (قد يكون 5 سنوات، عشر سنوات أو أكثر).

## ومن أهم خصائص الرؤية المستقبلية:

- أن تتصف بالوضوح.
- أن تكون ذات معنى ومغزى للسوق الذي تعمل به المنظمة.
- أن تتطلع إلى المستقبل وأن تأخذ الماضي في اعتبارها.
- أن تتسم بالاستقرار النسبي والاحتواء على قدر من التحدي.
- أن تستهدف تحفيز العاملين، وأيضا العملاء.
- أن تتصف بالإيجاز والتعبير عن التفوق والتقدم المستمر.

## استشراف الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة



## إستبانة للتحقق من توافر العناصر الأساسية في الرؤية

م	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1	تنسجم الرؤية مع التوجهات الوطنية.					
2	تنسجم الرؤية مع رؤية المستوى الإداري الأعلى.					
3	تنفق الرؤية مع طبيعة نشاط الجهة					
4	تعبر عن الطموح الاستراتيجي.					
5	تعبر عن الدور الاستراتيجي.					
6	تعبر عن جوانب التميز المستهدفه					
7	تعبر عن المكانة المرغوب الوصول إليها خلال سنوات الخطة.					
8	تعبر عن شمولية الدور الاستراتيجي للأعمال الرئيسية المتوقع بتنفيذها					
9	مختصرة وشاملة					

## 2. الرسالة الإستراتيجية Strategic Mission :

تعرف رسالة المؤسسة بأنها الغاية أو الهدف من وجودها، كما تعرف بأنها تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها.

وعند صياغة الرسالة ينبغي على الإدارة أن تجد إجابات محددة للأسئلة التالية عند صياغة رسالتها وهي:

• ما المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم تلك العبارات، التي تعكس مهمة أو رسالة المؤسسة في المجتمع؟

• كيف تتم عملية بلورة وتنمية أبعاد ومضامين هذه الرسالة ضمن إطار المؤسسة؟

• ما المجالات المحتملة التي يتطلب التركيز عليها عند صياغة الرسالة؟

• كيف يمكن تحويل رسالة المؤسسة لمجموعة من الإستراتيجيات؟

وتتضمن خصائص الرسالة الجيدة للمؤسسة مراعاة الدقة والوضوح في تحديدها، مع تحديد المهمة التي وجدت من أجلها المؤسسة، بمشاركة العاملين في

صياغتها، مع التركيز على احترام ثقافتها، وإبراز جوانب التميز الحقيقية، بما يتناسب وقيم وأعراف وفلسفة ومعتقدات المجتمع

تحدد الرسالة مجال نشاط وعمل المنظمة، كما أنها تتعلق بالكيان والوضع الحالي للمؤسسة، بينما تتحدد الرؤية التوجه المستقبلي، ومن ثم فالرسالة تركز على

ماهية المؤسسة وكيانها، ومن هم المستفيدون من خدماتها، وكيف يمكن أن تحقق أهدافها بمعنى آخر فإن الرسالة تتعلق بكيان المنظمة وسياقها وعملياتها.

### خصائص الرسالة الجيدة:

- أن تكون شاملة وسهلة الفهم.
- أن تكون مكونة من فقرة واحدة تصف مجالات الأعمال الرئيسية للمنظمة.
- أن تعمل على إرشاد وتوجيه المديرين عند صياغة إستراتيجية المنظمة.
- أن تكون واقعية تتناسب مع إمكانيات المنظمة حتى يمكن تحقيقها.

استبانة للتحقق من توافر العناصر الأساسية في الرسالة

م	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	تنسجم رسالة الوحدة مع رسالة الجامعة.					
2	تعبر الرسالة عن سبب الوجود والتأسيس (من نحن؟).					
3	تتفق الرسالة مع طبيعة النشاط والأدوار (ماذا نقدم؟)					
4	تصف ما يتم السعي للوصول إليه في المستقبل.					
5	هناك ارتباط للأهداف الاستراتيجية بالرسالة					
6	توضح آليات العمل والمهام والأدوار (كيف نقدم؟).					
7	تعبر عن الاحتياجات والتطلعات الرئيسة للأطراف .					
نسبة الموافقة						

## 1.القيم المؤسسية Institutional values:

تمثل القيم المؤسسية القواعد الإرشادية والإطار السلوكي الذي يعبر عن الهوية المؤسسية وفلسفتها، وتمثل منظومة القيم المؤسسية التزاماً كاملاً لتحقيق الرضالدى كافة الأطراف والمستفيدين من الخدمات، وترتكز مجموعة القيم على الثقافة المؤسسية التي تحرص الجامعة على تعميمها وضمان التزام الجميع بمضامينها للارتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي في إطار تنفيذ الأولويات والأهداف الاستراتيجية. ولا يتحقق التطوير المستهدف بدون أحكام وقواعد واعتبارات حاكمة لعلاقات الأفراد والمؤسسات. وإذا كان الحديث دوماً عن رأس المال البشري والمعرفي، لكن تستمر الحاجة ويدوم الاحتياج إلى إرساء قواعد لرأس المال الأخلاقي.

## 4.تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية:

### الأهداف الإستراتيجية Strategic Aims :

تمثل الأهداف أو الغايات إحدى حلقات المستوى الاستراتيجي من التخطيط الجامعي، وهمزة الوصل بالمستوى الثاني من التخطيط، وهو مستوى التخطيط الإجرائي، كما تعرف الأهداف الإستراتيجية بأنها النتائج النهائية من النشاطات، تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبّر عن نية لدى المخطط في الانتقال من الموقف الحالي، إلى الموقف المستهدف، وتحدد ما يجب أن تفعل المؤسسة الجامعية، ومتى يتم هذا الفعل؟

ويمكن القول إن صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يلزمها توافر القدرة على استقراء المستقبل، والتنبؤ بالمتغيرات المحيطة بالمؤسسة الجامعية، ورصدها، وتحليلها، ومعرفة الفرق بين الوضع الحالي بالمؤسسة، والوضع الذي تنشده مستقبلاً، وأن الأهداف يجب أن تحقق مبدأ التكاملية في التطوير التربوي والتعليمي والبحثي، لتوفير بيئة تعليمية جيدة، وأنه يجب أن تكون قابلة للتحقيق والمراجعة والتقييم.

إن الأهداف هي إحدى الأدوات الهامة في تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، وهي عبارات تركز في توجهها على القضايا لتحديد الإجراءات بوضوح نحو تحقيق الغرض الذي تقوم عليه المنظمة، أما الأهداف الإجرائية objectives فهي النتائج المتوقعة عبر جميع المراحل، وهي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف العامة، والأهداف الإجرائية

الجيدة تتسم بما يلي:

-محددة Specific.

-سهلة القياس Measurable.

-سهلة التحقق Attainable.

-متوجهة نحو النتائج Results - oriented.

-محددة بوقت Time - bound.

تعتبر عملية تحديد غايات وأهداف الخطة الاستراتيجية بمثابة ترجمة لرسالة ورؤية المؤسسة. فبعد تحديد القضايا الاستراتيجية، يتم تحديد التدرج الهرمي المنطقي لتسلسل الخطة الاستراتيجية من الغايات والأهداف والأنشطة. ومن ثم، تتضمن هذه الخطوة ما يلي:

#### 1- الغايات أو الأهداف العامة Goals:

تعرف الغايات Goals على أنها بيان عام للنتائج النهائية – الأهداف العامة طويلة المدى- التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال المدى الزمني للخطة الاستراتيجية (3-5) سنوات أو أكثر. وعادة ما تشمل المؤسسة ككل (الإدارة العليا للمؤسسة). ويطلق عليها "الأهداف الاستراتيجية". وتعد هذه الغايات بمثابة الإجراءات العامة طويلة المدى لتحقيق رسالة ورؤية المؤسسة؛ حيث يتم ترجمة رسالة ورؤية المؤسسة إلى عدد من الغايات وفقاً للقضايا الاستراتيجية ذات الأولوية التي يجب معالجتها كما أفرزت نتائج التحليل الاستراتيجي.

#### 2- الأهداف التفصيلية Objectives:

تعرف الأهداف التفصيلية Objectives على أنها نتائج محددة قابلة للقياس تسعى المؤسسة تحقيقها من أجل تحقيق الغاية؛ فهي أهداف فرعية منبثقة من الغاية؛ فالغاية الواحدة يمكن إنجازها من خلال عدد من الأهداف. وبعبارة أخرى هي طرق وإجراءات محددة قابلة للقياس ضرورية لتحقيق الغايات. ويمثل هذا المستوى من الأهداف، المستوى الثاني لأهداف الخطة الاستراتيجية، ويطلق عليها في بعض الأحيان "الأهداف التكتيكية".

### إطار SMART لصياغة الأهداف وتقييمها

S	M	A	R	T
محددة Specific	قابلة للقياس Measurble	قابلة للتحقيق Acheivable	ذات صلة Relevance	محددة بوقت زمني للإنجاز Time- Bound
هل الهدف يحدد بالضبط ما الذي يجب إنجازه؟ ولماذا هو مهم؟ وكيف سيتم إنجازه، ومن سينفذه؟	هل التغيير المراد الوصول إليه يمكن قياسه؟ وهل هناك مؤشرات أو طرق واضحة لقياس مدى تحقيق الهدف؟	هل الهدف واقعي ويمكن تحقيقه في ضوء الموارد والامكانيات المتاحة؟ وهل يحظى بالقبول من قبل القائمين على تنفيذه؟	- هل يرتبط الهدف بتحقيق رسالة ورؤية المؤسسة؟ - هل يساعد المؤسسة للتكيف مع البيئة الخارجية؟ - هل هذا الوقت المناسب لإنجاز الهدف، أي هل يمثل أولوية في الوقت الحالي؟	هل تم تحديد إطار زمني محدد لتحقيق الهدف، ومتى سيتم إنجازه؟

### المرحلة السابعة: تحديد مؤشرات الأداء الأساسية:

للمؤشرات دوراً يتعدى الوظيفة من مجرد التثبت والتحقق أو البرهان على شيء ما إلى منظور التحسين from prove to improve. ويمكن النظر إلى المؤشرات على أنها منظومة تكاملية متوافق عليها لمتابعة وتقييم الأداء الكلي أو "كلوحة رصد" يستطيع المسؤولون على مستوى الجامعة من خلالها متابعة مدخلات النظام وعملياته ومخرجاته ونتائجه النهائية، وإتاحة وتوفير بيانات واضحة ومتسقة تساعد على إعداد تقارير سنوية ودورية ومتابعة ما تحقق من تقدم بشأن البرامج والمشروعات والمبادرات ذات الأولوية.

ومن أهم وظائف مؤشرات قياس الأداء دعم اتخاذ قرارات استراتيجية تؤدي إلى تحسينات قابلة للقياس في بنية وعناصر الأداء العام والمؤسسي للجامعة التعليمية ومن أهم الخصائص للمؤشرات الجيدة:

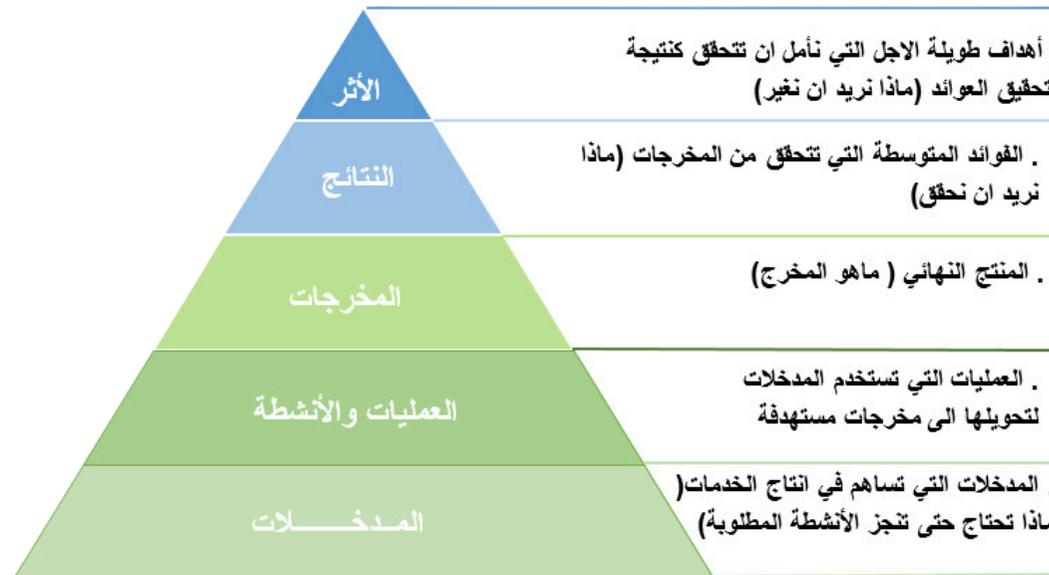
- **الملاءمة Relevance**: يعتبر مؤشر الأداء مناسباً إذا وفر معلومات مفيدة لصنع واتخاذ القرار الاستراتيجي بشأن الظاهرة التي يتضمن قياسها، ومعتمدة على السياق المجتمعي والأكاديمي، والتخطيط التعليمي، والممارسة التعليمية، وتقود إلى الإصلاح التعليمي، وتحديد أولويات ومتطلبات الحاضر والمستقبل.

- **الموثوقية Reliability**: بحيث يكون موثوق بها في قياس ما وضعت لقياسه، لذلك يجب أن تخضع المؤشرات لمراجعة مستمرة لتقليل الأخطاء المحتملة لسوء الفهم والتفسير.

- **المصدقية Validity**: وذلك يعني التقدير الدقيق والصحيح لمفردات المؤشر في ارتباطها بالأداء الذي تقيسه، وهذا يتطلب التحليل المنطقي لمحتوى المؤشرات وفائدتها حتى يتسنى لمستخدمي المؤشرات الحصول على نتائج واقعية وصادقة.

وبناء عليه فإن السمات الأساسية التي يجب أن تتوافر في مؤشرات تقييم الأداء: الجدوى أو الفائدة usefulness وسهولة الاستخدام والتطبيق easy to use

### النموذج المنطقي في بناء مؤشرات الأداء



## وفي كثير من الأحيان يستخدم نوعان من المؤشرات:

- النوع الأول: مؤشرات كمية وهي تتضمن تناول الكميات والأعداد والنسب.
- النوع الثاني: مؤشرات نوعية وهي التي لا يمكن قياسها من خلال الأعداد والنسب. كما يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع أنواع رئيسية، وهي:
  - مؤشرات السياق: ويعبر عن الموقف الذي يحدث فيه عملية التعلم، كما يؤخذ في الاعتبار خصائص المجتمع من حيث الوضع الاقتصادي والاجتماعي.
  - مؤشرات المدخلات: وهي التي تتعلق بالموارد البشرية والمادية والمالية الداخلية لنظام التعليم.
  - مؤشرات العمليات: وهي عبارة عن التفاعل بين المدخلات والمخرجات.
  - مؤشرات المخرجات: وهي المؤشرات المرتبطة بالنتائج النهائي للنظام التعليمي.

وهناك تصنيف آخر يقسم أنواع المؤشرات إلى:

- مؤشرات الكفاءة Efficiency Indicators: يربط هذا النوع من المؤشرات بين المصادر الإجمالية التي تستخدمها أي منظمة بالإنتاج الذي تحرزه، ويتضمن ذلك التكلفة الزائدة والتكاليف الإدارية.
- مؤشرات الفعالية Effectiveness indicators: توفر هذه المؤشرات المعلومات عما يتم إنجازه من المخرجات المتفق عليها.
- مؤشرات إنجاز العمل Workload indicators: تعكس كمية العمل الذي تم إنجازه، وتعتبر هذه المؤشرات عن أنشطة عملية الإنتاج نفسها وليس المنتج.

وهناك منظور آخر لتقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى خمسة مجالات أساسية وهي:

- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة Quality الخدمات المقدمة.
- مؤشرات تتعلق بالعدالة والمساواة Equity في الخدمات المقدمة.
- مؤشرات تتعلق بفعالية Effectiveness تحقيق الأهداف التي تعمل على تحقيقها.
- مؤشرات تتعلق بكفاية Efficacy الموارد.
- مؤشرات تتعلق بكفاءة Efficiency استخدام الموارد.

وخلال هذه الخطوة، يجب على فريق التخطيط تحديد عدد محدد من المؤشرات الرئيسة الهامة لقياس ومتابعة الأداء الذي يعكس أداء النظام؛ فهي مؤشرات رئيسية لأنها تحتل أهمية أكبر في نجاح المؤسسة. وفي هذا الصدد يجب تحديد القيم المستهدفة لكل مؤشر خلال سنوات الخطة، كما هو موضح بالجدول التالي:

## نموذج لبطاقة مؤشر

المؤشر الرئيسي:						الهدف الاستراتيجي للجامعة	
						الهدف الاستراتيجي للجهة	
طريقة حساب المؤشر	دورية القياس	مصدر البيانات	وزن المؤشر	المستهدف	خط الأساس	وصف الهدف	
						وصف المؤشر	المؤشر للهدف
						وصف المؤشر	المؤشر للهدف

## المرحلة الثامنة: بناء خريطة المبادرات والمشاريع التنفيذية :

بعد تحديد التوجه الإستراتيجي لمعرفة الوضع المستقبلي المستهدف، فإن الخطوة التالية لذلك هي تحديد كيفية الوصول لذلك الوضع، فالاستراتيجيات هي وسائل تحقيق الأهداف، وبناء على ذلك فمن الممكن أن يكون هناك أكثر من إستراتيجية لتحقيق كل هدف.

تتضمن هذه الخطوة بناء الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية؛ فالتخطيط الإجرائي هو ما يترجم الخطة الاستراتيجية بشكل أكثر تحديداً إلى واقع عملي من أجل ضمان التنفيذ من خلال نقل الخطة الاستراتيجية من حيث جدولتها زمنياً وفقاً لأولويات التنفيذ على المدى الزمني للخطة الاستراتيجية، ووفقاً للموارد المتاحة في وقت محدد، وتحديد الوحدات المسؤولة عن تنفيذها.

ويطلق عليها أحيانا الخطة الإجرائية Action Plan، أو الخطة التنفيذية Implementation Plan أو الخطة التشغيلية Operational Plan. وعلى ذلك، يرتبط التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الإجرائي؛ فالخطط التنفيذية تعد جزءاً لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، فالخطة الاستراتيجية يجب ترجمتها إلى خطط تنفيذية، فالخطط الاستراتيجية تحدد الاتجاه التي ترغب المؤسسة تحقيقه، والخطط التنفيذية تحدد المهام والجدول الزمنية والموارد اللازمة لإنجازها. لذا من أبرز الاعتبارات التي يجب أخذها في الاعتبار أن الخطة الاستراتيجية لا يجب أن تتضمن الخيارات والمسارات العامة فقط، بل يجب أن تتضمن الإجراءات المادية الملموسة التي سيتم تنفيذها، والخطة التنفيذية التي تشير إلى الخطوات التفصيلية من حيث: من؟ كيف؟ ومتى سيتم تنفيذها؟ إن الدور الرئيس للتخطيط الاستراتيجي، هو البرمجة الاستراتيجية الذي يتم خلالها برمجة الخطة الاستراتيجية من خلال صياغة الخطط والبرامج التنفيذية وتحديد المسؤوليات، والجدولة الزمنية، والميزانيات. وتفيد تلك البرمجة الاستراتيجية من التأكد أن كل فرد في المؤسسة يسير في نفس الاتجاه. ويطلق على هذا المستوى من العملية مستوى التخطيط الإجرائي أو البرمجة الاستراتيجية. وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي الفعال يجب أن يكون موجه إجرائياً Action Oriented من خلال بناء الخطط التنفيذية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وينبغي القول أن مصفوفة المبادرات يجب أن تكون نابعة من العديد من المناقشات واللقاءات مع كوادرات الجامعة ومنسوبيها وفرق الخطط التشغيلية، بهدف التوافق حول الأولويات والاحتياجات الفعلية لصياغة الأهداف التفصيلية وبناء المبادرات التي يمكن من خلالها تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها، وبما يدعم الالتزام الكبير بمراحل التنفيذ لأنها لم تكن أبداً محض أحلام وتنبؤات ولكنها تركز على أبعاد الواقع الفعلي لوحدات الجامعة وطموحات جميع الأطراف والمستفيدين.



والمبادرات بإختصار هي الإجراءات التنفيذية التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف، مع الأخذ أنها في كثير من الأحيان تكون في شكل مشاريع أو برامج، ويتم تحديد درجة أهمية المبادرة، وذلك بغرض رسم المخطط الزمني لتنفيذ المبادرات حسب الأولوية، وينبغي على الجهة تحديد أولويات تنفيذ المبادرات وفقا لعدد المبادرات وحسب معياري الوقت والأثر من خلال الشكل التالي:

عدد السنوات					المبادرات
5	4	3	2	1	
				أ	أ
	ب	ب	ب	ب	ب
			ج	ج	ج
د	د	د			د
هـ	هـ	هـ	هـ		هـ

أثر منخفض



أثر متوسط



أثر عالي



حيث أن:

- مبادرة (أ) تنجز في وقت قصير وذات أثر عالي (مكاسب سريعة).
- ومبادرة (ب) تنجز في وقت طويل وذات أثر عالي.
- ومبادرة (ج) تنجز في وقت قصير وذات أثر متوسط.
- ومبادرة (د) تنجز في وقت متوسط وذات أثر متوسط.
- ومبادرة (هـ) تنجز في وقت طويل وذات أثر منخفض.

### نموذج لبطاقة المبادرات

الهدف الاستراتيجي:				
الهدف التفصيلي:				
وقت التنفيذ	مسؤولية التنفيذ		مؤشرات الاداء	المبادرة
	المساند	الأساسي		

الأنشطة (الإجراءات):

تعرف الأنشطة أو الإجراءات Actions- Activities على أنها الخطوات التنفيذية أو المهام التي يستلزم تنفيذها من أجل تحقيق مبادرة محددة. فكل مبادرة يتم تحقيقها من خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة قصيرة المدى (6شهور – عام). ويطلق عليها في بعض الأحيان الأهداف الإجرائية أو التنفيذية. ويتضح مما سبق، العلاقة الهرمية المنطقية والسببية المتسلسلة بين الغايات والأهداف والأنشطة؛ فالغايات تجيب على سؤال (ما الذي تحتاج إليه المؤسسة لتحقيق رسالتها ورؤيتها؟) والأهداف تجيب على سؤال (كيف يمكن تحقيق كل غاية؟) والأنشطة تجيب على سؤال ما المهام الاجرائية التي يلزم تنفيذها من أجل تحقيق الهدف؟ وتأتي الخطة التنفيذية بعد ذلك لتجيب من سينفذ؟ ومتى؟ وترتكز هذه المرحلة على صياغة البرامج التنفيذية المناسبة للاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة منها، كما يتم وضع إطار عام لتنفيذ الاستراتيجية وخارطة طريق لتنفيذها بصورة مرحلية من خلال البرامج المقترحة، وكذلك وضع منهجية لإدارة الخطة وآليات تنظيمية للمتابعة والإشراف المستمر على تنفيذها والتأكد من تحقق نتائجها، وقياس الأداء بشكل دوري وفق المؤشرات التي يتم وضعها بالتوافق مع جميع الأطراف.

## المرحلة التاسعة: تحديد المخاطر المحتملة وسبل إدارتها:

تتنوع المخاطر المحتملة التي قد تواجه الجامعات، ولكنها في مجملها تتركز حول المخاطر (الإدارية والتنظيمية، القانونية، البشرية والأكاديمية، الصحية والبيئية، والمالية) ومن ثم يجب استباق المخاطر المحتملة وفق نموذج للرصد والمتابعة لتحسين الاستعداد والجاهزية، مع الاعتماد على النهج التشاركي الذي يتسم بتنوع الخبرات والمقترحات للوصول إلى أفضل استعداد وحلول ممكنة لأي مخاطر محتملة. ويبين الجدول التالي نموذج لمصفوفة التحديات والمخاطر المحتملة، ومستواها ومتطلبات التعامل معها.

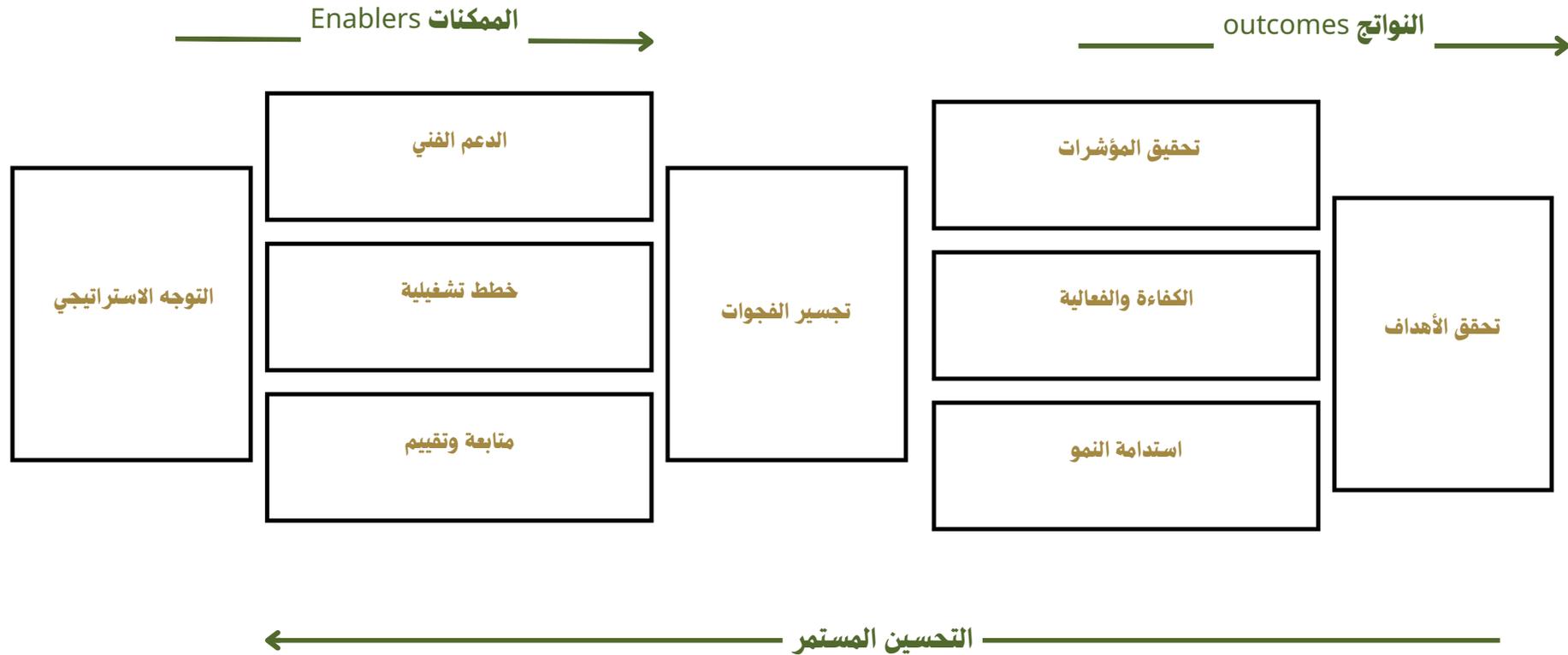
### أمثلة للمخاطر والتحديات المحتملة

م	المخاطر/التحديات	نوعها	الجهة المسؤولة	مستوى الخطر			طرق مواجهتها
				مرتفع	متوسط	منخفض	
1	تغير أنظمة ولوائح التعليم الجامعي (النظام الجديد للجامعات)	إداري	إدارة الجامعة				<ul style="list-style-type: none"> <li>تشكيل لجنة قانونية للمواءمة</li> <li>تحليل المتطلبات اللازمة</li> <li>إعداد تقرير تنفيذي للجامعة</li> </ul>
2	ضعف جودة بعض البرامج الأكاديمية	تعليمي	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية				<ul style="list-style-type: none"> <li>رصد عناصر الضعف ومجالات التحسين الضرورية</li> <li>تحقيق الاعتماد الأكاديمي للبرامج</li> </ul>
3	ضعف عائد وأثر البحث العلمي	أكاديمي	وكالة الجامعة للدراسات العليا وعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي				<ul style="list-style-type: none"> <li>رفع ميزانية البحث العلمي</li> <li>التركيز على الدراسات البيئية والتنوعية</li> <li>تحديث خريطة الأولويات</li> </ul>
4	ضعف الموارد الذاتية وتنوع مصادر التمويل	مالي	مكتب رئيس الجامعة				<ul style="list-style-type: none"> <li>بناء برامج نوعية للشراكة</li> <li>تعزيز الدور الاستشاري للجامعة</li> <li>كفاءة تسويق منتجات الجامعة</li> </ul>

م	المخاطر	نوعها	الجهة المسؤولة	مستوى الخطر		
				مرتفع	متوسط	منخفض
5	مكانة الجامعة و ظهورها الاعلامي	إداري	وكالات الجامعة والعلاقات العامة والمركز الاعلامي			
6	الفجوة بين تطلعات المجتمع المحلي وأداء خدمة المجتمع	إداري وتنظيمي	مرصد المسؤولية المجتمعية ومركز الشراكات المجتمعية			
7	الأمن المعلوماتي	تقني	عمادة تقنية المعلومات والتعليم الالكتروني			

## المرحلة العاشرة: تحديد إمكانات نجاح الخطة:

يعتمد نجاح الخطة وفعالية تنفيذها على عدد من الممكّنات والشروط الموضوعية التي بدونها لا يمكن التحقق من النتائج أو المعوقات التي تواجه الوحدات في عملية التنفيذ. ويمكن إبراز أهم مرتكزات نجاح وفعالية تنفيذ الخطة من خلال الشكل التوضيحي التالي والذي يستند إلى بعدين هما: العوامل المساعدة أو الممكّنات Enablers، والنتائج أي المرود من وراء التنفيذ النتائج results.



## وتتضمن تلك الممكنات في أهمها ما يلي:

### 1. الدعم الفني المستدام:

في سبيل توفير الدعم الفني لكافة الوحدات، من المهم تشكيل لجنة متنوعة التخصصات تختص بإعداد النماذج التشغيلية وتوفيرها للوحدات وتنظيم ورش عمل بشكل دوري لمنسقي الخطط والتقارير؛ بهدف إيجاد فهم مشترك للأهداف والمؤشرات، وتوحيد المحاور الرئيسية في إعداد الخطط التشغيلية وتقارير متابعتها.

### 2. رفع جاهزية المواءمة مع التحولات:

إن أحد أهم مرتكزات التنفيذ الناجح للخطة هو تحسين جاهزية كافة الوحدات من أجل التكيف والمواءمة مع المستجدات، مع العناية بأبعاد النظام الجديد للجامعات في المملكة، وما يتطلبه من وجود سيناريوهات مستقبلية لرسم الخيارات والبدائل الاستراتيجية في أوقات التحول، حيث أن من أهم أهداف السيناريوهات توفير العديد من الصور أو البدائل، وتحديد المسارات التي تساعد على الوصول إلى تلك البدائل، كما يتسم تخطيط السيناريو بدور وقائي يساعد الجامعة على استباق وفهم جوانب الأخطار، مع وصف ما يمكن أن يحدث واستكشاف النتائج والتداعيات، بما يحقق الاستعداد الجيد لجميع أنواع التغيرات والاحتمالات، وتحديد الصورة المستقبلية المرغوبة التي يجب السعي نحو تحقيقها والتي هي في جوهرها رؤية الجامعة ورسالتها خلال المرحلة الحالية. وعلى ضوء ذلك، ومن أجل التنفيذ الفعال للخطة الثالثة والتطبيق الناجح لمبادراتها وتحقيق أهدافها، سوف يفرض ذلك صياغة سيناريوهات للمسارات الصحيحة نحو المستقبل

### 3. دعم الاستدامة التنظيمية والمالية:

من أهم المحددات والمقومات لكفاءة تنفيذ الخطة وتحقيق أهدافها هو الاستدامة التنظيمية والمالية، والتخطيط المالي الذي يتسم بالكفاءة لتوفير كافة الموارد التي سوف تحتاجها المبادرات والبرامج والمشروعات المدرجة بالخطة. وسوف يكون ضرورياً الأخذ بعين الاعتبار ترتيب الأولويات وفق تصنيف المبادرات إلى مبادرات مستمرة وأخرى منتهية وقصيرة الأمد، بما يوفر رؤية تنظيمية شاملة لمسارات تحقيق كافة المحاور والأهداف وصولاً إلى سلامة التوجه الاستراتيجي للجامعة.

### 4. المتابعة والتقييم:

وهي المرحلة الإجرائية للاستراتيجية في الواقع الفعلي، حيث يتم تحويل الاستراتيجية بأهدافها وبرامجها وسياساتها إلى خطط تشغيلية واضحة المعالم تشتمل على النشاطات والبرامج للبدء بتطبيقها. إذ يتم من خلالها تشكيل لجان فرعية مهمتها تحديد الأهداف التفصيلية التي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، واعتماد السياسات، والتعليمات التي تحققها، وإعداد الخطة التنفيذية لتحقيق رؤية ورسالة الاستراتيجية المقترحة. وتتكون الخطة التنفيذية من الاستراتيجيات، والنشاطات وهي البرامج التي تؤدي إلى تحقيق كل استراتيجية، والفترة الزمنية اللازمة لإنجاز كل نشاط أو برنامج، والجهات والأفراد المسؤولون عن التنفيذ، والموارد اللازمة للتنفيذ (مالية، وبشرية، وتقنية)، ومؤشرات الأداء. وتتطلب هذه المرحلة تسهيل كافة الإجراءات الإدارية، والمرونة، والابتعاد عن البيروقراطية، وكذلك توفير الدعم المالي والبشري لتطبيق الاستراتيجية. وتعد هذه المرحلة ذات أهمية بالغة في نجاح الاستراتيجية لتحقيق أهدافها، وتبدأ من أول مرحلة من مراحل الاستراتيجية مروراً بجميع مراحلها، وانتهاءً بعمليات تنفيذها. وتهدف المتابعة إلى ما يلي:

- التأكد من أن الأهداف الاستراتيجية قد تحققت وفقاً للبرامج والسياسات والمبادرات المرسومة لها.
- التعرف على الفجوات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة.
- متابعة ما يطرأ من تغيرات في البيئة الخارجية وفقاً للمستجدات؛ من أجل الحفاظ على ملاءمة الاستراتيجية.

## وتشمل عمليات المتابعة والتقييم الخطوات الأساسية:

- تحديد ما يجب قياسه حيث تقوم الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقييمها، وتوفير إمكانية قياس هذه النتائج بشكل موضوعي وثابت.
- قياس الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة باستخدام المعايير والمؤشرات المحددة في أوقات محددة مسبقة.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له؛ مع وجود درجة سماح محددة مقبولة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له.
- اتخاذ إجراءات تصحيحية بعد إجراء عملية مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.

### 5. تجسير الفجوات:

من منطلق المنظور الاستراتيجي، هناك مساران أساسيان يمكن الاعتماد عليهما لمعالجة تلك القضايا الناجمة عن وجود الفجوات:

#### 1.المسار التبادلي (تعديل المستهدف وواقعية الأهداف):

يعتمد هذا المسار على تعديل أو تخفيض مستوى المستهدف من المؤشرات والتدرج المرحلي في تحقيق المبادرات من خلال رصد التغيرات في احتياجات البيئة المحلية حتى تستطيع الوفاء بها والتكيف المستمر مع جميع أنواع المستجدات المحيطة، بما يتطلب دعم أبعاد الإنجاز النوعي، ويأخذ هذا المسار في حسبانته ظروف الواقع المحيط ، ومن ثم يتسم هذا المسار بنمط الاعتماد على الإصلاحات الجزئية لخلق الفجوات، حيث يلتزم هذا المسار بتوفير التجهيزات التكنولوجية وتطوير البنية التحتية، وتوفير التجهيزات وتحسين البيئة التعليمية والأكاديمية.

#### 2.المسار التحويلي (رفع مستوى الأداء وتذليل الصعوبات):

يرتكز هذا المسار على غلق الفجوات من خلال تخفيض أو الحد من المعوقات المسببة للفجوة ومعالجة جوانب الضعف المؤثرة على القدرات المؤسسية، مع تعظيم جوانب القوة وعوامل الدعم لتمييز الاداء، ويتسم هذا المسار ببعده المبادرة لقيادة التغيير وتوجيهه في صالح الجامعة لاقتناص جميع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، مع الاهتمام بالإصلاح المنظومي والمنهجي وفق رؤية شاملة لمتغيرات التعليم الجامعي ككل ومنظوماته الفرعية، بما يساعد على التعلم من الخبرات التراكمية السابقة لاستخلاص الدروس المستفادة، وتحقيق التكيف الإيجابي مع مختلف الأوضاع والتغيرات المحيطة، مع إمكانية رفع سقف الطموحات لتحقيق وضع استراتيجي وتنافسي أفضل.

### 6.تجويد نظام التقارير:

من الضروري العناية بتطوير مهارات وفنيات إعداد التقارير المتعلقة بقياس مستويات التحقق والإنجاز الفعلي مقارنة بالمستويات المستهدفة وفق مؤشرات الأداء، بما يساعد في إبراز أي انحرافات في الأداء. وفي هذه المرحلة يمكن إجراء مقارنة أداء الوحدات الفرعية، وأيضاً مقارنة أداء الجامعة بأداء الجامعات الأخرى وخاصة الجامعات المنافسة، وبعد القيام بعملية تقييم الأداء، يتم علاج أوجه القصور من خلال تحديد الأنشطة والعمليات التي يمكن التركيز عليها لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة، وتشخيص الأنشطة والعمليات التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف تعوق الأداء العام.

## محاور استرشادية لوثيقة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية:

المحور	م
تقديم العميد/ مدير الإدارة	1
أولاً: الإطار المنهجي للخطة - منهجية إعداد الخطة - مراحل الإعداد - المنطلقات المرجعية للخطة	2
ثانياً: الإطار المؤسسي البروفایل المؤسسي لكلية/ العمادة/ الإدارة - نبذة تعريفية - الهيكل التنظيمي - الأدوار والمهام ملخص بأهم البيانات والاحصاءات	3
ثالثاً: الإطار الاستراتيجي - الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية - الأهداف الاستراتيجية	4
رابعاً: الإطار التشغيلي • مصفوفة الأهداف والمؤشرات • الخريطة الزمنية للمبادرات	5
خامساً: المخاطر المحتملة وسبل التعامل معها	6
سادساً: إمكانات نجاح الخطة	7
فريق الإعداد	8

## مراجع الدليل:

### المراجع :

- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، نموذج إعداد الخطة الاستراتيجية، عمادة التقويم والجودة.
- جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز (2018) دليل التخطيط الاستراتيجي، وكالة الجامعة للتطوير والجودة.
- جامعة الملك عبد العزيز، 2013 دليل التخطيط الاستراتيجي، مركز الدراسات الاستراتيجية، الاصدار 45.
- مركز تطوير المؤسسات الاهلية الفلسطينية، 2015، دليل التخطيط الاستراتيجي.
- مؤسسة الملك خالد الخيرية، 2010 دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.
- غازي، علي علي (2013) المدخل التطبيقي لتقييم ومراجعة الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الحديثة، إدارة الاعمال، ع 141، جمعية إدارة الاعمال العربية، 10 – 14.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ندوة “الدراسات المستقبلية في الوطن العربي: الحال والمآل”، تونس، سبتمبر 2014 .
- وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية (2011) الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية ( مشروع آفاق ) 1450هـ/2029م.

- Armstrong, Michael (2015) Handbook of Performance Management, fifth Edition, CPI Group Ltd, Croydon, UK.
- Han, Shuangmiao; Zhong, Zhou (2015) Strategy Maps in University Management: A Comparative Study, Educational Management Administration & Leadership, v43 n6 p939-953 Nov 2015.
- Hanrin, Chanwit; et.al (2011) " The construction and development of indicators of learning organization at higher educational institutions emphasizing graduate production and social development", Research in Higher Education Journal, V. 13, Oct: 1-8.
- Heavey, Colm and Murphy, Eamonn (2012) " Integrating the Balanced Scorecard with Six Sigma", The TQM Journal, Vol. 24 No. 2, pp. 108-122.
- Kaplan, Robert S. (2010) Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard Working Paper Harvard Business School, Harvard University.
- Karuhanga, Bernadette Nambi, (2015) "Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda", Measuring Business Excellence, Vol. 19 Issue: 2, pp.42-56.
- Marques, Maria da Conceição da Costa (2009) "Key performance indicators in Portuguese public universities" Research in Higher Education Journal 5, Dec,1-12.
- Hassanien, Mohammed A.; Strategic Planning in Higher Education, A Need for Innovative Model, Journal of Education, Society and Behavioral Science ,Vol.(23), No.(2), 2017.P.5.

## فريق إعداد الدليل:

مدير عام التخطيط الاستراتيجي	أ.محمد بن بجاد المشقور
رئيس لجنة متابعة الخطة التشغيلية	د.سعد بن ذعار القحطاني
مستشار إدارة التخطيط الاستراتيجي	د. عدنان بن محمد قطييط
عضو	أ.محمد بن حمد العولة
مساعد مدير عام التخطيط الإستراتيجي	أ.عبد الرحمن بن سليمان العمر
منسق الفريق	أ. عثمان بن إبراهيم العثمان
تصميم وإخراج	أ. دنيا بنت خالد بن حسن

