



الدليل

المؤسسي للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جدول المحتويات

6	بيانات الوثيقة.....
6	معلومات عن الوثيقة.....
8	أحكام عامة.....
10	الفصل الأول المقدمة.....
11	المصطلحات الرئيسية والمفاهيم الأساسية.....
14	أهداف الدليل.....
14	أهمية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.....
14	تعريف التخطيط الاستراتيجي.....
14	التعريف.....
15	الأسئلة التي يجب عنها التخطيط الإستراتيجي.....
15	المبادئ الأساسية للتخطيط الإستراتيجي الناجح:.....
15	التخطيط الإستراتيجي يشمل.....
16	علاقة التخطيط الاستراتيجي بمستويات التخطيط الأخرى.....
16	مقومات التخطيط الإستراتيجي الفعال (استراتيجيات النجاح):.....
16	الربط بين الخطة الاستراتيجية والجامعة.....
17	عمليات التخطيط الاستراتيجي.....
17	مراحل التخطيط الاستراتيجي.....
17	أساليب ونماذج التخطيط الاستراتيجي.....
19	الفصل الثاني الهيكل التنظيمي الاستراتيجي.....
20	الهيكل التنظيمي الاستراتيجي للمستوى الأول.....
21	الهيكل التنظيمي الاستراتيجي للمستوى الثاني.....
23	الهيكل التنظيمي الاستراتيجي للمستوى الثالث.....
25	تفاعل مستويات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.....
27	مقدمة عن مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات على جميع المستويات.....
28	الفصل الثالث التخطيط الاستراتيجي.....
29	مكونات الخطط الاستراتيجية.....
30	الخطوات والإجراءات للتخطيط الاستراتيجي.....
30	تحديد إطار العمل والمسح البيئي.....
32	تحليل الوضع الراهن وتحديد نقاط التركيز الاستراتيجي.....
38	مراجعة/تحديد الرؤية والرسالة والقيم.....
44	تطوير الخطة الإستراتيجية.....
57	العرض والإعلان والترويج للاستراتيجية.....

59	الفصل الرابع التخطيط التشغيلي
60	الخطوات والإجراءات للتخطيط التشغيلي
60	تشكيل فريق الخطة التشغيلية
60	تحليل الأهداف الاستراتيجية
60	مواءمة الأهداف التشغيلية
60	تطوير الخطط التشغيلية
61	تحديد مؤشرات قياس الأداء (KPIs)
61	مكونات الخطة التشغيلية
63	الفصل الخامس الحوكمة والإطار التنظيمي
64	أطر الحوكمة المؤسسية
64	مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات على جميع المستويات
64	شرح وتفسير
65	التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي للمستوى الأول
67	التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي الثاني والثالث
68	آليات التقييم الدوري والمراجعة
68	1. المستوى الرابع: الإدارات الفرعية والوحدات التشغيلية
68	2. المستوى الثالث: الإدارات العامة والعمادات والكليات
69	3. المستوى الثاني: الوكالات
69	4. المستوى الأول: إدارة الجامعة
70	الفصل السادس متابعة الأداء والجودة
71	أدوات القياس والمتابعة
71	تقارير الأداء الشهرية والسنوية
72	منهجية التقييم المستمر لضمان الجودة
72	آليات التحسين المستمر بناءً على تقييم الأداء
73	الفصل السابع إدارة المخاطر والإستدامة
74	إدارة المخاطر الاستراتيجية
75	إدارة المخاطر التشغيلية
75	إستدامة المشاريع والمبادرات: من التخطيط إلى التنفيذ
75	إستراتيجيات التحسين المستمر وضمان الإستدامة
76	الفصل الثامن التوثيق وإدارة المعرفة
77	نظام الأرشيف المركزي: الأدوات والمنهجيات
78	نقل المعرفة بين المستويات المختلفة
78	بناء قدرات الأفراد والمؤسسات من خلال التدريب والتطوير



79 الفصل التاسع الابتكار المؤسسي وإدارة التغيير
80 دور الابتكار في تعزيز التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي
80 استراتيجيات إدارة التغيير
81 دمج الابتكار والتغيير في العمليات اليومية
82 الملحقات
83 نماذج وقوالب التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي
83 قوالب تقييم المخاطر والأداء
84 قائمة مراجعة التنفيذ والمتابعة
84 حالات دراسية وأمثلة عملية
84 تعريف
84 الحالة الدراسية 1: تحسين جودة التعليم من خلال بطاقة الأداء المتوازن
85 الحالة الدراسية 2: تطوير البنية التحتية الرقمية لدعم التعليم الإلكتروني
86 الحالة الدراسية 3: تعزيز البحث العلمي من خلال الشراكات الدولية
87 كيفية الاستفادة من الحالات الدراسية والأمثلة العلمية
87 خلاصة

بيانات الوثيقة

بيانات الملكية الفكرية

تتضمن هذه الوثيقة معلومات أعدتها الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي بوكالة الجامعة للتطوير المؤسسي والمسؤولية المجتمعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. هذه الوثيقة مخصصة للاستخدام من قبل الجهات المعنية داخل الجامعة ، ولا يسمح بتوزيعها أو الإفصاح عن محتواها أو نشرها أو نسخها دون الحصول على إذن خطي من الجامعة

معلومات عن الوثيقة

العنوان	التصنيف	الإصدار	الحالة
الدليل المؤسسي للتخطيط الاستراتيجي و التشغيلي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	عام	1.0	

المساهمين

الإصدار	الإسم	طبيعة العمل	تاريخ الإنتهاء
01	د. باسم إبراهيم المحميد	المشرف العام	2024 October 01
02	م. سلمان مبارك الكيرعان	تأليف الدليل الأصلي	2024 October 01
03	أ. نوره حثلان العتيبي	تنسيق	2024 October 01

المراجعة

الإصدار	الإسم	طبيعة العمل	تاريخ الإنتهاء
01	م. ماجد عبدالرحمن الشهري	مراجع	2024 October 08
02	د.نادية سعيدان الحربي	مراجعة	2024 October 08
03	أ.خلود محمد القحطاني	مراجعة	2024 October 08
04	أ.نادية أحمد الاسمري	مراجعة	2024 October 08
05	أ.نوف مرضى الدوسري	مراجعة	2024 October 08
06	أ.وضى عايض العتيبي	مراجعة	2024 October 08



المحكّمين

الإصدار	الإسم	طبيعة العمل	مكان العمل
01	أ. د. خالد عواض الثبيتي	محكم	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
02	د. فادي السيد العباسي	محكم	جامعة الملك سعود

قائمة التوزيع

الإصدار	قائمة التوزيع
01	الموقع الإلكتروني للجامعة
01	جميع الوحدات الفرعية للجامعة

اعتماد الوثيقة

ملاحظات	التاريخ	رقم الجلسة	الجهة
لا يوجد			الادارة العامة للتخطيط الاستراتيجي
لا يوجد			اللجنة الدائمة للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي
لا يوجد			اللجنة العليا للخطة الإستراتيجية

أحكام عامة

قبل الشروع في تقديم المادة العلمية لهذا الدليل، نبدأ بتوضيح بعض الأحكام الهامة التي تنظم عملية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. تهدف هذه الأحكام إلى تحديد الجهات والوحدات المسؤولة عن إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية وأدوارها على مستوى الجامعة ومستوياتها الفرعية

- تلتزم الجامعة وجميع وحداتها التنظيمية في كافة المستويات بهذا الدليل في عمليات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.
- تشمل الجهات المكلفة بتطوير خطط استراتيجية شاملة المستويات الإدارية التالية حسب الهيكل التنظيمي للجامعة:

1. المستوى الأول: الجامعة.

2. المستوى الثاني: وكالات الجامعة.

3. **المستوى الثالث:** الكليات والمعاهد والعمادات المساندة والمراكز والإدارات العامة، عدا ما يصدر فيه استثناء من الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي.

- أما الجهات في المستويات الأدنى فتقوم بتطوير خططها التشغيلية الخاصة وفق الإجراءات الموضحة في هذا الدليل. وتشمل الوحدات في المستوى الرابع من وكالات الكليات ووكالات العمادات والأقسام العلمية والإدارات الفرعية، وما يتبعها من وحدات تنظيمية في المستوى الخامس.
- تلتزم كل جهة في المستويين الثاني والثالث بإعداد خطة استراتيجية - عدا ما يصدر فيه استثناء - وفق الأطر العامة الموضحة في هذا الدليل، بما يتناسب مع الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- يتولى إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة أو للجهات في المستويين الثاني والثالث لجان مكونة من مسؤولي الجهة ومنسوبيها وأصحاب المصلحة ومن تقتضي طبيعة الجهة الاستعانة بهم.
- تتولى الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة مسؤولية مراجعة الخطط الاستراتيجية على كافة المستويات وفق المعايير المعتمدة، وترفع تقريراً بنتائج المراجعة إلى وكالة الجامعة للتطوير المؤسسي والمسؤولية المجتمعية، لمخاطبة الجهة للعمل وفق التوصيات.
- تتولى اللجنة الدائمة للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي دراسة الخطط الاستراتيجية والتوصية بإقرارها.
- تتولى اللجنة العليا للتخطيط الاستراتيجي إقرار الخطط الاستراتيجية.
- بعد إقرار الخطة الاستراتيجية للجهة، تصبح الخطة وثيقة رسمية قابلة للتنفيذ.
- تعد الجهات في المستويين الثاني والثالث خطط تشغيلية في ضوء خططها الاستراتيجية.
- تتولى الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة مسؤولية مراجعة الخطط التشغيلية للجهات في المستويين الثاني والثالث وترفع تقريراً بنتائج المراجعة إلى وكالة الجامعة للتطوير المؤسسي والمسؤولية المجتمعية، لإتمام اللازم.
- تتولى اللجنة الدائمة للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي دراسة الخطط التشغيلية للمستويين الثاني والثالث والتوصية بإقرارها.
- تتولى اللجنة العليا للتخطيط الاستراتيجي إقرار الخطط التشغيلية في المستويين الثاني والثالث.



- بعد إقرار الخطة التشغيلية للجهة، تصبح الخطة وثيقة رسمية قابلة للتنفيذ.
- تعدّ الوحدات التنظيمية في المستوى الرابع خططها التشغيلية في ضوء الخطة الاستراتيجية والتشغيلية للجهة في المستوى الأعلى، وتعتمد من المسؤول الأول في المستوى الثالث، ومن مجلس الكلية/المعهد في الوحدات التعليمية.
- تعدّ الوحدات التنظيمية في المستوى الخامس خططها التشغيلية، وتعتمد من المسؤول الأول في المستوى الرابع.
- يتم تدشين الخطة الاستراتيجية على مستوى الجامعة والجهات بحضور ممثلين من قيادات الجامعة والجهة وأصحاب المصلحة، وتنشر نسخة من الخطة على صفحة الجهة بالموقع الإلكتروني للجامعة باللغتين العربية والإنجليزية.
- يتعين على جميع الجهات الرئيسة في المستويات الثاني والثالث متابعة تحقيق مؤشرات أداء الخطة الاستراتيجية، وتقديم تقرير ربع سنوي إلى الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي يشمل الإنجازات والمعوقات وخطط التحسين المقترحة لتعظيم الآثار الإيجابية وتقليل السلبية.
- تتولى اللجنة الدائمة للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي دراسة التقارير الدورية لمستوى إنجاز الخطط التشغيلية في المستويين الثاني والثالث، والرفع بالتوصيات حيالها لوكالة الجامعة للتطوير المؤسسي والمسؤولية المجتمعية، لإتمام اللازم.
- تتولى اللجنة العليا للتخطيط الاستراتيجي استعراض التقارير السنوية للخطط الاستراتيجية والتشغيلية للجهات في المستويين الثاني والثالث، والتوجيه حيالها.
- يتعين على جميع الجهات في المستويات الرابع والخامس تقديم تقرير ربع سنوي إلى المسؤول الأول في المستوى الثالث يشمل الإنجازات والمعوقات وخطط التحسين المقترحة لتعظيم الآثار الإيجابية وتقليل السلبية.
- تحدث الخطة الاستراتيجية للجامعة كل خمس سنوات ويتعين على الجهات من المستوى الثاني والثالث إعداد خططها الاستراتيجية بما لا يقل عن ثلاثة سنوات وأن لا تزيد عن خمسة سنوات، وتقوم تلك الجهات بتحديث خططها الاستراتيجية و ضمان توافقها الكامل مع الخطة الاستراتيجية للجامعة.

الفصل الأول المقدمة

تسعى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية باستمرار إلى تعزيز قدراتها المختلفة، وذلك من خلال تطوير أساليب وأنظمة العمل. ولا شك أن الإدارة الاستراتيجية أصبحت الآن عنصراً حيوياً في العديد من الجامعات. يعود ذلك إلى التغيرات المستمرة التي يشهدها العالم والتي تفرض تحديات أكبر على الجامعات، مما يستدعي ضرورة الاهتمام بكفاءة وفعالية الجامعات

المصطلحات الرئيسية والمفاهيم الأساسية

المصطلح	التعريف
الجامعة	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
الوكالة	وكالات الجامعة التابعة لمعالي رئيس الجامعة
العمادة	العمادات المساندة لأعمال الوكالة
الجهة	هي كل مكون من مكونات الهيكل التنظيمي للجامعة
الخطة الإستراتيجية	هي الخطة الشاملة التي تضمن تطبيق رؤية ورسالة الجهة وذلك من خلال تحديد أهداف استراتيجية والعمل على تحقيقها
فريق الدعم الاستراتيجي	هو فريق الدعم من قبل الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي من الخبراء المتخصصين الذين يقدمون استشارات وتحليل لمساعدة الجهات في تطوير وتنفيذ استراتيجيات والإشراف والرقابة بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
فريق التخطيط	هي لجان مكونة من مسؤولي الجهة ومنسوبيها وأصحاب المصلحة ومن تقتضي طبيعة الجهة الاستعانة بهم، يتم ترشيحهم للقيام بعملية التخطيط بهدف تحقيق الجانب العملي من مهام وواجبات ومسؤوليات التخطيط المذكورة في هذا الدليل.
التحليل الرباعي	تحليل لتحديد المجالات الرئيسية لنقاط القوة والضعف في الجهة (العوامل الداخلية) والفرص والتهديدات التي سوف تواجهها عند التقدم (العوامل الخارجية) ، وتعتبر أداة بسيطة ولكنها قوية في تحديد التوجه الإستراتيجي للجهة وتستخدم على نطاق واسع في ممارسات التخطيط الإستراتيجي
المقارنات المرجعية	عملية مقارنة مستوى أداء جهة ما إلى جهات مماثلة محليا أو إقليميا أو عالميا مما يساعد في اكتساب رؤى جديدة وكذلك لتحديد مستهدفات مؤشرات الأداء
الركائز الأساسية	هي التي ستركز عليها الجهة على المدى الزمني للخطة الإستراتيجية وذلك نتاج تشخيص الوضع الراهن. والتي تمثل قضايا لها تأثير ملموس على طريقة عمل الجهة أو قدرتها على تحقيق نتائج طموحة وملموسة وتبنى عليها الأهداف الإستراتيجية، كما تمثل أهم الأولويات الملحة والأكثر أهمية وتأثيرا

المصطلح	التعريف
التحليل الإستراتيجي	أداة أو وسيلة تستخدم في معرفة أين نحن الآن؟ وأين هي المكانة الأمثل والمرغوبة التي نريد الوصول إليها؟
الرؤية	التطلع أو الطموح لما يجب أن يكون عليه حال الجهة في المستقبل
الرسالة	الطرق التي تؤدي إلى الوصول للرؤية والمهام المناطة بها والخدمات التي تقدمها وتحقيق أهدافها من خلال الإجابة على وصف ل (من نحن) و(ماذا نريد؟) (وكيف سنحقق ما نريد؟)
القيم	هي مجموعة من القيم تلتزم بها الجهة وبالتالي فهي معايير تعزز هوية الجهة أثناء تنفيذها خطتها الإستراتيجية لتوجيه السلوكيات والممارسات الاحترافية الواجب تبنيتها لتحقيق الرؤية والرسالة المنشودة. ويجب ألا تتعارض قيم الجهة مع قيم الجامعة أو المجتمع
المواءمة	عملية تضمن التجانس والتوافق بين توجهات الجامعة الإستراتيجية وخطط الجهات التابعة لها بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة
الأولويات	هي الحالات التي يقدم فيها أمر على غيره من الأمور إما لسبب عامل الأهمية والأثر (أمر مهم وذو أثر عالي) أو بسبب عامل الزمن (أمر عاجل)
المخاطر	الحدث أو الظرف غير المؤكد الذي يمكنه التأثير على الخطط سواء كان إيجابيا أو سلبيا ويمكن تحديد المخاطر من خلال إعداد مجموعة من الفرضيات أو القيود أو المتطلبات المحتملة
بطاقات الأداء المتوازن	أسلوب لوضع أهداف متوازنة للجهة ومن ثم قياسها بحيث تحقق الإستراتيجية المخطط لها
المعنيين / اطراف معينين / أطراف ذات العلاقة / أصحاب مصلحة	مجموعة من الأفراد أو الجهات الذين لديهم مصلحة مباشرة أو غير مباشرة مع الجهة حيث يمكن أن يؤثر أو يتأثروا سلبا أو إيجابا بإجراءات وأهداف الجهة
النتائج	المنافع والنتائج النهائية من استخدام أو تشغيل مخرجات المبادرة
المخرجات	النتائج المباشرة للمبادرات في شكل إنجازات أو قدرات أو خدمات
المؤشرات	مقياس معياري له معادلة وقابل للقياس بالأرقام ويرتبط ارتباط وثيق بأهداف الجهة ويقاس حالة التقدم نحو تحقيق المستهدفات



المصطلح	التعريف
المستهدفات	قيمة كمية مرتبطة بمؤشر الأداء تمثل النتيجة المراد الوصول إليها في وقت محدد لتحقيق الهدف الاستراتيجي
مؤشرات الأداء الرئيسية	مقياس معياري يقيس نجاح الأثر المنشود من الأهداف الإستراتيجية
مؤشرات الأداء الفرعية	مقياس معياري يقيس نجاح الأثر المنشود من المبادرات
مالك المؤشر	الشخص المسؤول في الجهة عن إدارة النشاطات والعمليات الخاصة بمؤشر أداء معين، ولديه إمكانية الحصول على البيانات ومعرفة كيفية العمل في هذا المجال، كما أنه مخول ولديه الصلاحية في اتخاذ قرارات حول كيفية تحسين أداء المؤشر
خط الأساس	القيمة الفعلية الأولية للمؤشر والمتاحة في الفترة السابقة للتقرير الحالي لقياس الأداء، وتكمن أهمية خط الأساس في كونه أحد أهم المدخلات لتحديد المستهدفات
وصف المؤشر	هو تعبير شامل ومفصل يوضح ويحصر المراد قياسه من قبل الجهة ودور هذا المؤشر في تحقيق الهدف المرتبط به.
دورية القياس	عملية قياس المؤشر وجمع البيانات وحسابها بشكل دوري وتختلف المدة من يومي الى سنوي اعتمادا على القرارات التي يجب اتخاذها حول مخرجات المؤشر و درجة المراقبة اللازمة لتغيرات المؤشر
طريقة حساب المؤشر	هي معادلة رياضية توضح طريقة حساب مؤشر الأداء
مصدر البيانات	مصدر البيانات أو النظام أو مصدر المدخلات لجمع البيانات المستخدمة في القياس
المبادرة	مجموعة من الأنشطة التي لها تاريخ بدء وتاريخ انتهاء وتتطلب موارد لإنجازها، وتهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية وإغلاق فجوة الأداء الحالية والأصل ألا تندرج ضمنها أنشطة الجهات المعتادة
مالك المبادرة	الشخص المكلف في الجهة والمسؤول عن تحقيق المبادرة لمستهدفاتها ومخرجاتها وتحقيق أثرها، ويكون عادة في مستوى وظيفي عالي في الهيكل التنظيمي للجهة مما يسمح له بدعم سير المبادرة وتذليل العقبات المختلفة
الأهداف الإستراتيجية	أهداف محددة تترجم مستهدفات الجهة إلى أهداف عملية تمكن من التنفيذ والمتابعة بفعالية
وصف الهدف	بيان تفصيلي يبين المقصود من الهدف الإستراتيجي بشكل واضح وشامل لجميع الجوانب التي يغطيها وكيف ستقوم الجهة بتحقيق هذا الهدف

أهداف الدليل

يهدف هذا الدليل المؤسسي إلى توفير مرجع لمنسوبي الجهات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لمساعدتهم في إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية لوحداتهم الفرعية. يوضح الدليل المنهجيات والأساليب العملية المثلى التي تساهم في إنجاز عملية التخطيط بكفاءة وفعالية. كما يساهم في وضع الإطار العام لعمليات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي. ويتضمن هذا الدليل السياسات والأحكام العامة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعة، مع الإشارة إلى إمكانية الرجوع إلى المصادر الأصلية لتلك السياسات والأحكام عند الحاجة

أهمية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي في دورهما الحيوي كأحد العناصر الأساسية في الإدارة، حيث يساهمان معًا في تحقيق الأهداف المؤسسية وتكامل الوحدات المختلفة. يساعد التخطيط الاستراتيجي في استخلاص الدروس المستفادة من المشاريع والمبادرات المتنوعة، في حين يركز التخطيط التشغيلي على تحويل هذه الرؤى إلى برامج وخطط عملية قابلة للتنفيذ. كلا النوعين من التخطيط يعززان قدرة الوحدات على التكيف مع التغيرات من خلال المتابعة المستمرة للبيئة المحيطة، وترجمة هذه التغيرات إلى أهداف وبرامج تنفيذية مستقبلية. يساهم هذا النهج في تمكين الجامعة من مواكبة التطورات والتفاعل بفعالية مع الفرص والتحديات الجديدة

تعريف التخطيط الاستراتيجي

التعريف

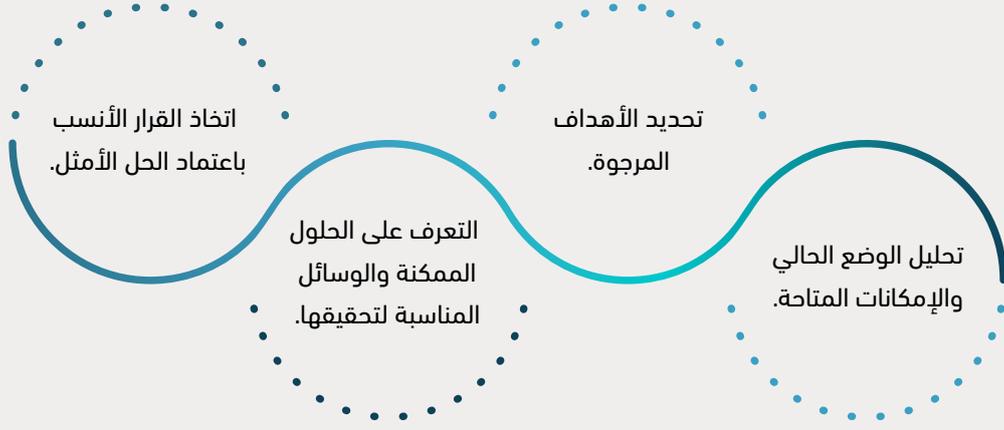
التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية تؤثر مباشرة على مستقبل الجهة. يتضمن ذلك تحديد الأهداف على المدى المتوسط والطويل، وتنظيم الجهود والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد الموارد الضرورية، بالإضافة إلى وضع خطط ومبادرات ومشاريع قادرة على تحقيق الأهداف ضمن فترة زمنية معينة. كما يتطلب التخطيط الاستراتيجي نظامًا دقيقًا للتقييم والمتابعة لقياس النتائج المحققة مقارنةً بالتوقعات المحددة، مع مراعاة الموارد المتاحة والتحديات المحتملة

القواعد والمعايير المعتمدة في الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي، وهي كما يلي:

- 1. وضوح الأهداف:** يجب أن تكون الأهداف واضحة ودقيقة لتحقيقها بنجاح. وضوح الأهداف يعني وضوح المسار الذي تسلكه الجهة نحو الحالات المستقبلية المرغوبة
- 2. ارتباط الأهداف بالخطة الاستراتيجية:** يجب أن تكون الخطط الاستراتيجية مرتبطة بأهداف الجامعة ومؤسساتها، مع مراعاة ارتباط الأهداف حسب المستويات المختلفة
- 3. قابلية القياس:** يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي أو محددة بأرقام دقيقة، مثل زيادة الأبحاث بنسبة 15% أو تقليل التسرب بنسبة 5% أو خلق 50 فرصة عمل إضافية. ومن المهم أن تتوفر لدى الإدارة مقاييس أداء متطورة للتأكد من تحقيق النتائج المطابقة للأهداف
- 4. تكامل الخطة الاستراتيجية:** يقصد بالتكامل انسجام الأهداف والمبادرات بحيث تحقق النتائج النهائية رسالة الجهة ورؤيتها وتشمل جميع مجالات العمل الرئيسية
- 5. التركيز على النتائج:** يجب التركيز على النتائج المستهدفة عند التخطيط الاستراتيجي.
- 6. الواقعية:** يجب أن تكون الأهداف واقعية ومناسبة للإمكانيات المتاحة وليست خيالية.
- 7. تحديد فترة زمنية للأهداف:** يجب أن تكون الأهداف مرتبطة بفترة زمنية محددة لتنفيذها، ولا يجب أن تُترك مفتوحة



التخطيط الإستراتيجي يشمل



الأسئلة التي يجب عنها التخطيط الإستراتيجي

- 01 أين نحن الآن؟
- 02 أين نريد أن نكون؟
- 03 كيف سنصل إلى هناك؟
- 04 ما هي قدراتنا المتاحة؟
- 05 ماذا يمكننا أن نفعل؟
- 06 ما هي المشكلات التي نحتاج إلى حلها؟
- 07 ما هو التغيير الذي نسعى لتحقيقه؟
- 08 ما هي القضايا الأساسية التي يجب أن نستجيب لها؟
- 09 كيف نخصص مواردنا؟
- 10 ما هي أولوياتنا؟

المبادئ الأساسية للتخطيط الإستراتيجي الناجح:

المشاركة: إشراك جميع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية في إعداد الخطة.

الشفافية: توفير المعلومات المتعلقة بالخطة بشكل مفهوم ومتدفق إلى الأطراف ذات العلاقة وفق آليات محددة وموجهة

الواقعية: أن تكون الخطة في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة للجهة.

البساطة والوضوح: أن تكون الخطة مبسطة وواضحة.

الشمولية: أن تشمل جميع الأنشطة الأساسية للجهة.

التغيير: تضمين آلية متفق عليها لإجراء التغييرات أثناء التنفيذ.

المرونة: قدرة الخطة على الاستجابة للتغيرات ذات الصلة بأنشطة الجهة والقضايا الأساسية.

دعم الإدارة العليا ومشاركتها.



مقومات التخطيط الإستراتيجي الفعال (استراتيجيات النجاح):



علاقة التخطيط الاستراتيجي بمستويات التخطيط الأخرى

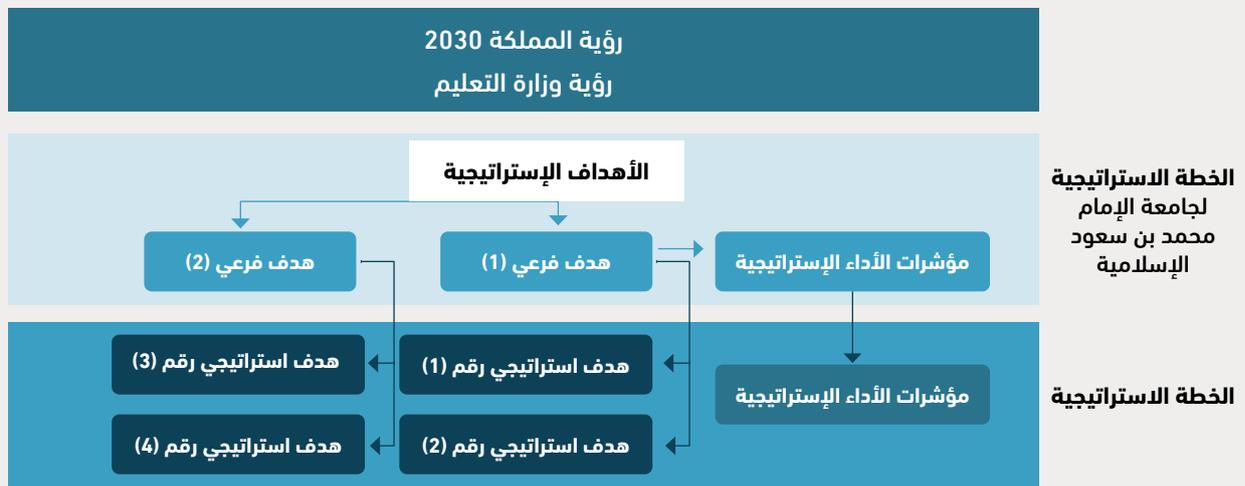
لا يتم وضع الخطط الإستراتيجية للجهات بمعزل عن نتائج عملية التخطيط على المستويات الوطنية والدولية، بل تتكامل معها وتنبثق منها. وفي هذا السياق نشير بشكل خاص إلى مجموعة من الخطط والأهداف التي تم وضعها على المستويات الوطنية والدولية المختلفة، والتي تشكل الركيزة الأساسية التي تتكامل معها نتائج عملية التخطيط الإستراتيجي التي يتناولها هذا الدليل وهي:

المكونات المختلفة التي تتكون منها كل خطة إستراتيجية للاستفادة والربط بينها وبين الأهداف والخطط الإستراتيجية للجهة



الربط بين الخطة الاستراتيجية والجامعة

تمثل البيانات المذكورة أعلاه مصادر أساسية تُستخدم في إعداد الخطة الإستراتيجية. ومن الضروري الرجوع إلى هذه البيانات وربطها بالأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء لكل جهة أثناء إعداد الخطة. يُظهر الرسم التوضيحي أدناه العلاقات بين مستويات التخطيط الإستراتيجي كما يظهر في الرسم التوضيحي، تُعتبر رؤية المملكة 2030 ورؤية وزارة التعليم ورؤية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مرجعاً مهماً في صياغة الأهداف الإستراتيجية للجهات التابعة، وكذلك في بناء منظومة مؤشرات الأداء التي يجب أن تتناغم مع المؤشرات المذكورة في رؤية الجامعة



عمليات التخطيط الاستراتيجي

مراحل التخطيط الاستراتيجي

- تشكيل فرق التخطيط الاستراتيجي: تشكيل فريق لإعداد الخطة الاستراتيجية للجهة ووضع آليات محددة لتنفيذها ومتابعتها.
- تحليل الوضع الراهن وتحديد نقاط التركيز الاستراتيجي: يتم جمع وتحليل مجموعة متنوعة من المعلومات بهدف الوصول إلى نتائج واستنتاجات تسلط الضوء على التوجهات الضرورية التي يجب مراعاتها أثناء وضع الأهداف
- وضع الرؤية والرسالة: وضع رؤية واضحة للجهة تحدد الاتجاه العام الذي تسعى الجهة لتحقيقه في المستقبل، بالإضافة إلى تحديد الرسالة والقيم التي تستند إليها.
- تحديد الأهداف والأولويات: تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجهة لتحقيقها خلال الفترة المحددة، وتحديد الأولويات بين هذه الأهداف.
- تطوير الخطة الاستراتيجية: وضع الخطة الاستراتيجية التي تحدد كيفية تحقيق الأهداف المحددة، بما في ذلك تحديد الإجراءات والمشاريع والمبادرات والموارد المطلوبة والجدول الزمنية.
- تنفيذ الخطة: تنفيذ الخطة الاستراتيجية المحددة، بمتابعة تقدم التنفيذ وضمان تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب.
- متابعة وتقويم: متابعة وتقييم نتائج تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مع إجراء التعديلات اللازمة وفقاً للتحديات والفرص الجديدة التي تظهر.

أساليب ونماذج التخطيط الاستراتيجي

تستخدم تلك الأدوات والنماذج من أجل تسليط الضوء على العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء الجهة، وتمثل تلك الأدوات والنماذج كما يلي:

الأدوات:

1 أداة التحليل SOWT

هو أداة لمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة في الجهة ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها الجامعة.

2 أداة التحليل PESTEL

هو أداة لمعرفة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية التي قد تؤثر على استراتيجية الجهة

3 بطاقة الأداء المتوازن

هي أداة استراتيجية تُستخدم لقياس وتقييم أداء الجهة من خلال مجموعة متوازنة من المؤشرات. تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحويل الاستراتيجية العامة للجهة إلى أهداف قابلة للقياس والمتابعة

4 أداة OKR

وهي أداة استراتيجية تُستخدم لتحديد وتوجيه الأهداف وقياس أداء الجهة أو الفرق بطريقة محددة وملموسة وتعتبر أداة فعالة في تعزيز التركيز وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة.



5 إطار نظام VRIO

هو أداة تحليل استراتيجية تُستخدم لتقييم موارد وإمكانيات الجهة لتحديد ما إذا كانت تمنح الجامعة ميزة تنافسية مستدامة. هو اختصار لأربعة معايير رئيسية:

6 نموذج ماكينزي 7S

هو إطار عمل استراتيجي يركز على تحقيق النجاح من خلال تكامل 7 عناصر رئيسية: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم، القيم المشتركة، القدرات، النمط الإداري، والطاقتم

النماذج:

1 نموذج المحاذاة الاستراتيجية (Alignment Model)

هو نموذج يهدف إلى توجيه جهود الجامعة بشكل متنسق ومتكامل مع رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، يسعى النموذج إلى تحقيق الاتساق بين الاستراتيجية وبين العناصر المختلفة داخل الجهة، مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، العمليات، والموارد البشرية

2 نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

هو نموذج يستخدم لقياس وتحسين الأداء الجهة من خلال مراقبة مجموعة متوازنة من المؤشرات، يهدف هذا النموذج إلى تقديم نظرة شاملة ومتوازنة عن الأداء المؤسسي، مما يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بطريقة متنسقة

3 نموذج الأهداف والنتائج الرئيسية (Objectives and Key Results)

هو نموذج لتحديد الأهداف وقياس تقدم تحقيقها من خلال تحديد مفتاح النتائج الرئيسية. يتمثل الهدف في توجيه الجهة نحو رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية العليا، في حين تعتبر مفاتيح النتائج الرئيسية (KRs) في تحديد الإجراءات القابلة للقياس التي يجب اتخاذها لتحقيق هذه الأهداف

4 نموذج قوات بورتير الخمسة (Porter's Five Force)

هو نموذج تحليلي استراتيجي يستخدم في فهم وتقييم قوى المنافسة، ويُعتبر أحد الأدوات الأساسية في تحليل البيئة التنافسية الخارجية للمنظمات

5 تخطيط الفجوة

هو عملية تحليلية تُستخدم لتحديد الفجوات بين الحالة الحالية للجهة والحالة المستهدفة، تُستخدم هذه الأداة لتحديد الفجوات في الأداء أو العمليات أو القدرات، وتطوير خطط عمل لتقليص هذه الفجوات وتحقيق الأهداف المحددة



الفصل الثاني

الهيكل التنظيمي الاستراتيجي



الهيكل التنظيمي الاستراتيجي للمستوى الأول

يعكس الهيكل التنظيمي الاستراتيجي للمستوى الأول في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية المسؤوليات الكبرى المتمثلة في توجيه وإدارة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة، حيث يشمل الهيكل العناصر التالية:

1. رئيس الجامعة:

المسؤولية: رئيس الجامعة هو القائد الأعلى للجامعة، والمسؤول عن صياغة وتوجيه الرؤية الاستراتيجية الشاملة. يشرف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وضمان توافق جميع العمليات الأكاديمية والإدارية مع الرؤية

الصلاحيات:

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية العليا التي تحدد مستقبل الجامعة.
- توجيه الوكالات والعمادات نحو تحقيق الأهداف الكبرى.
- قيادة عمليات التطوير والتوسع على مستوى الجامعة.

2. مجلس الجامعة:

المسؤولية: مجلس الجامعة هو الهيئة الاستشارية العليا التي تدعم رئيس الجامعة في صياغة واعتماد السياسات الاستراتيجية العامة

الصلاحيات:

- مناقشة واعتماد الخطط الاستراتيجية والسياسات العامة.
- متابعة الأداء المؤسسي والإشراف على تنفيذ الأهداف.
- اعتماد القرارات المتعلقة بالميزانية والتطوير الأكاديمي والبحثي.

3. اللجنة العليا للخطة الاستراتيجية:

المسؤولية: تعمل هذه اللجنة كمجلس استشاري يقدم الدعم لرئيس الجامعة في وضع الرؤية الاستراتيجية وتحديد الأهداف الكبرى للجامعة

الصلاحيات:

- تقديم توصيات حول الخطط الاستراتيجية الكبرى.
- مراجعة وضبط الأداء الاستراتيجي وفقاً للأهداف المؤسسية.
- تحديد الأولويات الاستراتيجية الكبرى على مستوى الجامعة.

الدور الاستراتيجي للمستوى الأول:

يقع على عاتق هذا المستوى تحديد الرؤية الشاملة، اعتماد السياسات الكبرى، وضمان التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية. بفضل التفاعل المتواصل بين رئيس الجامعة، اللجنة العليا للخطة الاستراتيجية، يتم تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى واقع من خلال هياكل تنفيذية قوية تدير وتتابع المشاريع الاستراتيجية، مع مراعاة تمويلها، تنفيذها، وتقييم أدائها بشكل منتظم



الهيكل التنظيمي الاستراتيجي للمستوى الثاني

يتمثل الدور الاستراتيجي للمستوى الثاني في جامعة الإمام في تحويل الاستراتيجيات والأهداف الكبرى التي يحددها المستوى الأول (رئاسة الجامعة) إلى خطط وبرامج تنفيذية في مجالات مختلفة. الوكالات الرئيسية تتولى مسؤوليات تنفيذية متخصصة، وتعمل بالتنسيق مع الإدارة العليا لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية

1. وكالة الجامعة

المسؤولية: وكالة الجامعة مسؤولة عن تطوير استراتيجيات شاملة للموارد البشرية تهدف إلى جذب وتطوير الكفاءات، وإدارة الميزانية من خلال استراتيجيات مالية تدعم الاستخدام الأمثل للموارد. كما تشرف على المشتريات لضمان الكفاءة وتقليل التكاليف، وتطوير استراتيجيات استثمارية لتنويع مصادر الدخل وتعزيز الاستدامة المالية، إلى جانب تطوير الأعمال لزيادة العوائد والنمو المستدام

الصلاحيات:

- وضع استراتيجيات لتطوير الموارد البشرية وتعزيز الأداء المؤسسي.
- إدارة الميزانية والتخطيط المالي لضمان توافق الموارد مع الأهداف الاستراتيجية.
- الإشراف على المشتريات لتعظيم الكفاءة وتقليل التكاليف.
- تطوير استراتيجيات استثمارية لتنويع مصادر الدخل وتحقيق الاستدامة.
- قيادة استراتيجيات تطوير الأعمال لتحقيق النمو المؤسسي والعوائد المستدامة.

2. وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي:

المسؤولية: المسؤليات الرئيسية لوكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي تشمل الإشراف على برامج الدراسات العليا بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للجامعة، وتعزيز البحث العلمي ودعم المشاريع البحثية ذات الأثر العالي على المستوى المحلي والدولي. كما تعمل على تطوير الشراكات البحثية مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية الدولية

الصلاحيات:

- تصميم وتنفيذ استراتيجيات البحث العلمي وتطوير برامج الدراسات العليا.
- تخصيص الموارد لدعم المبادرات البحثية المبتكرة التي تعزز سمعة الجامعة.
- توجيه برامج الشراكات البحثية بما يحقق أهداف الجامعة في التميز البحثي.

3. وكالة الجامعة للشؤون التعليمية:

المسؤولية: المسؤليات الرئيسية لوكالة الشؤون التعليمية تشمل تطوير المناهج الأكاديمية وتحسين جودة التعليم بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية، متابعة تنفيذ برامج التعليم الأكاديمي وضمان تميز الطلاب والخريجين، وتطبيق معايير الجودة الأكاديمية على جميع البرامج

الصلاحيات:

- تطوير سياسات وبرامج لتحسين جودة التعليم وتعزيز تجربة الطالب.
- اعتماد البرامج الأكاديمية الجديدة بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية للجامعة.
- مراقبة تنفيذ الأنشطة التعليمية وضمان تحقيق معايير الجودة.

4. وكالة الجامعة للتطوير المؤسسي والمسؤولية المجتمعية:

المسؤولية: المسؤوليات الرئيسية لوكالة الجامعة للتطوير المؤسسي والمسؤولية المجتمعية تشمل تطوير الاستراتيجيات التي تعزز تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الهياكل الإدارية، دعم المبادرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وتعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع، ومتابعة تطبيق استراتيجيات التحسين المستمر لضمان التميز المؤسسي

الصلاحيات:

- تنفيذ استراتيجيات التطوير المؤسسي وبرامج التحسين المستمر.
- إدارة المبادرات المجتمعية وتوجيهها نحو تعزيز المسؤولية الاجتماعية.
- مراقبة الأداء المؤسسي وتقديم توصيات لتحسين العمليات الإدارية.

5. اللجنة التنفيذية:

المسؤولية: تشرف هذه اللجنة على العمليات التنفيذية للخطة الاستراتيجية، وتضمن تحويل الاستراتيجية إلى مبادرات قابلة للتنفيذ

الصلاحيات:

- تنفيذ القرارات الاستراتيجية الصادرة عن اللجنة العليا.
- ضمان التزام جميع الإدارات والوكالات بتنفيذ المشاريع وفق الخطة الاستراتيجية.
- مراقبة وتقييم الأداء التشغيلي والمبادرات الاستراتيجية.

الدور الاستراتيجي للمستوى الثاني:

الوكالات في المستوى الثاني تلعب دورًا رئيسيًا في تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة على مستوى الجامعة. كل وكالة تتخصص في مجالات محددة وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى. من خلال توزيع المسؤوليات بين الوكالات المختلفة، يتم ضمان تنفيذ البرامج والمبادرات بكفاءة وفعالية، مع مراعاة التكيف المستمر مع متطلبات البيئة الأكاديمية والإدارية



الهيكل التنظيمي الاستراتيجي للمستوى الثالث

الهيكل التنظيمي الاستراتيجي للمستوى الثالث - الكليات والمعاهد والعمادات المساندة والمراكز والإدارات العامة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

المستوى الثالث يمثل الطبقة التنفيذية المسؤولة عن تطبيق الخطط الاستراتيجية على أرض الواقع. يتضمن هذا المستوى الكليات والمعاهد والعمادات المساندة والمراكز والإدارات العامة، حيث يُترجم التخطيط الاستراتيجي إلى عمليات تنفيذية تهدف إلى تحقيق الأهداف الكبرى للجامعة

1. الكليات والمعاهد:

تلعب الكليات والمعاهد دورًا استراتيجيًا محوريًا في تنفيذ الأهداف الأكاديمية والبحثية للجامعة. يتمثل دورها في تطوير البرامج الأكاديمية والبحثية وتنفيذها بما يتماشى مع الاستراتيجية العامة

المسؤولية: تطوير وتحديث المناهج الأكاديمية بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل وتحقيق التميز الأكاديمي. وتنفيذ استراتيجيات البحث العلمي وتعزيز الأنشطة البحثية داخل الكليات والمعاهد. ودعم الابتكار في التعليم والبحث من خلال تطوير البرامج الأكاديمية التي تسهم في تحقيق رؤية الجامعة

الصلاحيات:

تنفيذ استراتيجيات التعليم العالي التي تضعها الوكالات، وتوجيه البرامج الأكاديمية نحو تحقيق التميز. إدارة الموارد الأكاديمية، مثل الكوادر البشرية والميزانية، بطريقة تحقق الاستخدام الأمثل وتدعم الأهداف الاستراتيجية

2. العمادات المساندة (مثل عمادة القبول والتسجيل وعمادة شؤون الطلاب):

العمادات المساندة تعمل كداعم أساسي للعمليات الأكاديمية والإدارية من خلال تقديم خدمات لوجستية وإدارية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس

المسؤولية: تقديم الدعم الإداري واللوجستي للعمليات الأكاديمية، بما يضمن سير العملية التعليمية بكفاءة. ومتابعة العمليات التشغيلية المرتبطة بالطلاب، مثل التسجيل والقبول والإرشاد الأكاديمي. ودعم تحسين تجربة الطلاب بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية

الصلاحيات:

تنفيذ استراتيجيات إدارة شؤون الطلاب لتقديم خدمات متكاملة تتوافق مع رؤية الجامعة. إدارة عمليات القبول والتسجيل بما يضمن تيسير عمليات التعليم الأكاديمي ودعم أهداف التميز المؤسسي.

3. المراكز البحثية والإدارات العامة:

تعمل المراكز البحثية والإدارات العامة على دعم البنية التحتية الأكاديمية والإدارية، وتوفير بيئة متكاملة لتعزيز البحث العلمي والابتكار داخل الجامعة

المسؤولية: دعم البحث العلمي والتطوير الأكاديمي من خلال توفير الموارد والإمكانات اللازمة. وتعزيز الشراكات البحثية والتعاون الدولي بما يدعم الابتكار ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وإدارة العمليات الإدارية بشكل فعال لدعم التشغيل السلس والفعال للجامعة

الصلاحيات:

- تنفيذ استراتيجيات البحث العلمي والتطوير المؤسسي من خلال إدارة المشاريع البحثية الكبرى.
- إدارة الموارد الإدارية والمالية بطريقة تدعم تحقيق الأهداف العامة.

4. مكتب إدارة المشاريع الاستراتيجية:

المسؤولية: يشرف هذا المكتب على إدارة المشاريع الاستراتيجية، ويعمل على تسهيل العمليات الإدارية والتنفيذية للمشاريع

الصلاحيات:

- تقديم الدعم الفني والإداري لإدارة المشاريع.
- التأكد من التزام المشاريع بالخطط الزمنية والمالية.
- متابعة تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المتعلقة بالمبادرة.

5. لجنة الخطط التشغيلية:

المسؤولية: تركز هذه اللجنة على وضع الخطط التشغيلية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الصلاحيات:

- متابعة تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية تفصيلية.
- تقديم التوجيه والدعم للإدارات المختلفة لضمان تنفيذ المشاريع وفقاً للخطط.

الدور الاستراتيجي للمستوى الثالث:

يتمثل الدور الاستراتيجي للمستوى الثالث في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للجامعة من خلال تحويل الخطط إلى عمليات يومية. الكليات والمعاهد تعمل على تطوير البرامج الأكاديمية وتعزيز البحث العلمي. العمادات المساندة تقدم الدعم الإداري واللوجستي لضمان سير العملية التعليمية بسلاسة. المراكز البحثية تدير المشاريع البحثية الكبرى وتعزز الابتكار والشراكات الدولية. مكتب إدارة المشاريع الاستراتيجية يشرف على تنفيذ المشاريع ضمن الأطر الزمنية والمالية المحددة. لجنة الخطط التشغيلية تترجم الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية تدعم تحقيق رؤية الجامعة



تفاعل مستويات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

تفاعل مستويات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي هو عنصر أساسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وضمان تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح. يركز التخطيط الاستراتيجي على تحديد الاتجاهات طويلة الأمد للجامعة والأهداف الكبيرة التي تسعى لتحقيقها، بينما يهتم التخطيط التشغيلي بالتركيز على كيفية تنفيذ هذه الأهداف من خلال خطط عملية يومية ومحددة

مستويات التخطيط

التخطيط الاستراتيجي:

- يحدد الرؤية، الرسالة، والقيم الأساسية للجهة.
- يضع أهدافًا طويلة الأجل وخططًا استراتيجية لتحقيقها.
- يركز على تحليل البيئة الخارجية والداخلية (مثل تحليل SWOT) لاتخاذ قرارات مؤثرة على المستوى الكلي.
- يعالج المسائل الكبرى.

التخطيط التشغيلي:

- يترجم الأهداف الاستراتيجية إلى أنشطة يومية وخطط تنفيذية ملموسة.
- يركز على تخصيص الموارد، تحديد المسؤوليات، وضبط العمليات لضمان تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة الأجل.
- يعالج قضايا التشغيل مثل مراقبة الجودة، والخدمات التشغيلية.

كيفية التفاعل بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

• ترجمة الاستراتيجية إلى عمليات

يتطلب التفاعل تحويل الأهداف الاستراتيجية الكبيرة إلى أهداف قابلة للتنفيذ على المستوى التشغيلي. على سبيل المثال، إذا كان الهدف الاستراتيجي للجامعة هو تحسين ترتيبها الأكاديمي على المستوى الدولي، يتم تنفيذ ذلك على المستوى التشغيلي من خلال خطط لتطوير البرامج الأكاديمية، تعزيز البحث العلمي، تحسين جودة التعليم، وزيادة التعاون الدولي مع الجامعات الأخرى

• التنفيذ والمراجعة المستمرة

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على التخطيط التشغيلي لتنفيذ القرارات الاستراتيجية. في المقابل، يعتمد التخطيط التشغيلي على التغذية الراجعة والتوجيه الاستراتيجي لضمان أن الأنشطة اليومية تتماشى مع الأهداف العامة

تتم مراجعة الأداء بانتظام على أساس المؤشرات التشغيلية لضمان أن الأهداف الاستراتيجية تسير في المسار الصحيح، ويمكن تعديل الاستراتيجيات أو العمليات حسب الحاجة

• التكامل والتنسيق بين المستويات

لضمان الفعالية، يجب أن يكون هناك تنسيق وتواصل مستمر بين المستويات المختلفة للتخطيط. هذا يتضمن تحديد الأولويات، مراجعة التقدم، وتعديل الأهداف أو الخطط التشغيلية حسب الظروف المتغيرة

• تخصيص الموارد

التخطيط الاستراتيجي يوجه الجهة إلى كيفية تخصيص الموارد بطريقة تدعم تحقيق الأهداف الكبرى. من ثم يأتي دور التخطيط التشغيلي في إدارة هذه الموارد بشكل فعال لتنفيذ الخطط اليومية وتحقيق النتائج المطلوبة

أهمية التفاعل

- المرونة: يضمن التفاعل بين المستويين القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والبيئة.
- التنفيذ الفعال: من خلال تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى خطط عملية ملموسة، يكون لدى الجهة إطار عمل واضح يضمن تحقيق النتائج المرجوة
- التحسين المستمر: يوفر التخطيط التشغيلي آليات للمراقبة والتقييم تساعد في تحسين الأداء والتعلم من الأخطاء، مما يعزز من تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر كفاءة.



مقدمة عن مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات على جميع المستويات

مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات داخل القطاع الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية هي أداة تنظيمية تهدف إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات بين مختلف المستويات الإدارية لضمان التنسيق الفعال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. هذه المصفوفة تساهم في تنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف وضمان التوزيع العادل للمهام، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط بكفاءة.

المستويات الإدارية في المصفوفة

المستوى الأول إدارة الجامعة: يمثل هذا المستوى أعلى سلطة في الهيكل الإداري للجامعة، ويتولى مسؤولية وضع الرؤية الاستراتيجية الشاملة للجامعة وتوجيه الوكالات والعمادات نحو تحقيق أهداف الجامعة الكبرى. تشمل صلاحيات هذا المستوى اتخاذ القرارات النهائية المتعلقة بالسياسات العامة، وتخصيص الموارد الكبيرة، ومتابعة الأداء المؤسسي على المستوى الكلي.

المستوى الثاني الوكالات: يتولى هذا المستوى دورًا تنفيذيًا يتضمن ترجمة السياسات والتوجهات التي وضعتها إدارة الجامعة إلى خطط وبرامج تنفيذية على مستوى الوكالات المختلفة. تشمل صلاحيات هذا المستوى الإشراف على تنفيذ المشاريع الكبرى، توجيه العمادات والإدارات، وضمان التنسيق بين مختلف الوكالات لتحقيق التكامل في الأداء.

المستوى الثالث الكليات والمعاهد والعمادات المساندة والمراكز والإدارات العامة: على هذا المستوى، يتم التعامل مع المهام اليومية والأنشطة التشغيلية، حيث تتولى العمادات والإدارات التنفيذ المباشر للخطط التي وضعتها الوكالات. صلاحيات هذا المستوى تشمل تنفيذ السياسات على أرض الواقع، متابعة العمليات الأكاديمية والإدارية، والتفاعل اليومي مع الطلاب والموظفين لضمان سير العمل بسلاسة.

المستوى الرابع الإدارات الفرعية والوحدات الأكاديمية والإدارية: تتولى هذه الوحدات المهام المتخصصة والإشراف على تنفيذ الأنشطة التفصيلية وفقًا للتوجيهات الصادرة عن المستوى الثالث، ويتضمن هذا المستوى إدارة الموارد على مستوى أدق، مثل أقسام الكليات والمراكز البحثية المتخصصة.

المستوى الخامس الوحدات التشغيلية والمكاتب المساندة: يشمل هذا المستوى الفرق الميدانية والمكاتب المساندة التي تتعامل مع العمليات اليومية والتفاصيل التشغيلية المباشرة. ويتم في هذا المستوى تنفيذ الأنشطة اليومية على الأرض، بما في ذلك تقديم الخدمات المباشرة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

أهمية المصفوفة:

من خلال تحديد الأدوار والصلاحيات على كل مستوى، تساهم مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات في جامعة الإمام في تحقيق التكامل بين مختلف المستويات الإدارية، مما يعزز الفاعلية التنظيمية ويساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة بمرونة وشفافية.

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي



مكونات الخطط الاستراتيجية

تقوم كل جهة رئيسة في المستويين الثاني والثالث بوضع خطة استراتيجية تتناسب مع أهدافها الخاصة وتتماشى مع خطة الجامعة، مع مراعاة التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية. وتقوم الجهة بمراجعتها وتحديثها بانتظام لتواكب التغيرات المحيطة وتستفيد من نتائج القياس لوضع أهداف أكثر طموحاً وواقعية. تتضمن الخطة الاستراتيجية مجموعة من العناصر الأساسية، وهي:

1. الرؤية والرسالة والقيم

تحتاج كل جهة تحديد رؤية ورسالة وقيم خاصة بها والتي تعبر عن طبيعتها الخاصة.

2. الغايات والأهداف الإستراتيجية

تتحول الرؤية والرسالة إلى غايات واضحة تسعى الجهة إلى تحقيقها. بناءً على هذه الغايات، تُحدد الأهداف الإستراتيجية وتُوضح علاقتها بهذه الغايات باستخدام الخريطة الإستراتيجية

3. مؤشرات قياس الأداء

يتم تعيين مجموعة من مؤشرات الأداء لكل هدف بهدف تقييم التقدم المحرز نحو تحقيقه وقياس الأثر المتوقع منه

4. المستهدفات

تُحدد المستهدفات لكل مؤشر بناءً على دراسة القيم الحالية وتقييم النتائج المأمولة. وتُحدث هذه المستهدفات سنويًا لتعكس المستهدف الجديد

5. المبادرات والمشاريع

يمكن لكل جهة تحديد المبادرات التي ستقوم بتنفيذها، وتوضيح تفاصيل هذه المبادرات وكيفية ارتباطها بإستراتيجية الجامعة. فالمبادرات تعكس الخطوات العملية التي سيتم اتخاذها في الواقع لتحقيق الأهداف المحددة سابقًا

6. الأهداف الفرعية

وتتمثل في الأهداف الخاصة بالوحدات التنظيمية الداخلية للجهة الرئيسية في تعبير عن نشاطها التنظيمي، وترتبط هذه الأهداف بشكل مباشر أو غير مباشر بالأهداف الإستراتيجية. وتحتوي هذه الأهداف على مؤشرات قياس أدائها، ومستهدفات مناسبة لتحقيقها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للوحدات التنظيمية الداخلية أن تطلق برامج فرعية تدعم الأهداف والمشاريع/المبادرات الإستراتيجية

الخطوات والإجراءات للتخطيط الاستراتيجي

تحديد إطار العمل والمسح البيئي

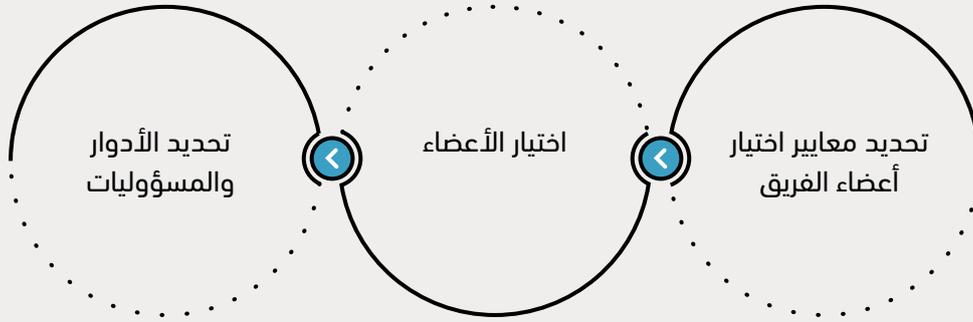
تشكيل فريق التخطيط

المدة الزمنية التقديرية لتنفيذ المرحلة: 8 أيام

الغرض

يهدف تشكيل فريق لإعداد أو تحديث الخطة الإستراتيجية للجهة إلى ضمان إشراك جميع فئات الموظفين لتحقيق التكامل في عملية التخطيط. يتولى هذا الفريق تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد القضايا الأساسية للخطة، بالإضافة إلى وضع التصميم الأولي للخطة وتحديد الآليات اللازمة لتنفيذها ومتابعتها

الخطوات العملية



• تحديد معايير اختيار أعضاء الفريق

يجب اختيار أعضاء الفريق بناءً على معايير وخصائص معينة لضمان توافر الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي. ومن هذه الخصائص:

- الخبرة السابقة في مجال التخطيط، وفهم واقع الجهة ومشكلاتها.
- امتلاك رؤى حول الوضع الأمثل الذي يمكن أن تصل إليه الجهة.
- التمتع بالمبادرة والإبداع والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة.
- احترام وتقدير أعضاء الفريق من قبل موظفي الجهة.
- معرفة الأعضاء بعضهم البعض.
- التزام أعضاء الفريق بالجدية والمسؤولية.
- القدرة على العمل بروح الفريق الواحد.
- التنوع في المعرفة والمهارات داخل الفريق.
- يتراوح عدد أعضاء الفريق بين 5 و 7 أعضاء بناءً على حجم الجهة.

• اختيار الأعضاء

قبل بدء تشكيل فريق إعداد الاستراتيجية، يتعين مراعاة عدة نقاط أساسية. أهمها، أن الخطة الاستراتيجية تتطلب جهوداً جماعية يقودها فريق يمتلك الخبرة والاهتمام بالجهة، بالإضافة إلى مشاركة موظفين من مجالات العمل المختلفة، ويتوجب أن يكون الفريق على دراية شاملة بأنشطة الجهة وطبيعتها، بما في ذلك فهم نقاط القوة والضعف في عملها

• تحديد الأدوار والمسؤوليات

يتم التأكيد على وضوح الأدوار والمسؤوليات من خلال توزيعها بعناية على جميع المستويات الإدارية المختلفة، وذلك وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد للجهة، بهدف تحقيق تنظيم فعّال وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية

يتعين على رئيس الفريق أن يتوافر فيه مجموعة متنوعة من المهارات والصفات القيادية والاجتماعية لضمان نجاح الفريق وتحقيق أهدافه بكفاءة. من بين هذه المعايير:

- يجب أن يتمتع بشخصية قيادية قوية ومرنة تمكّنه من تحفيز وتوجيه أفراد الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة.
- ينبغي أن يتمتع بشبكة علاقات واسعة وممتينة تساعده في بناء التعاون والتواصل الفعّال داخل وخارج الفريق.
- يجب أن يكون لديه القدرة على إدارة الاجتماعات بشكل فعّال وتنظيم ورش العمل لتحقيق النتائج المرجوة.
- ينبغي أن يتمتع بخبرة واسعة في إدارة المشاريع، مما يمكّنه من التخطيط والتنظيم والمتابعة بشكل فعّال لسير العمل وتحقيق الأهداف في المواعيد المحددة.
- يتطلب الأمر أيضاً وجود مهارات اتصال متميزة تمكّنه من التواصل بفعالية مع أفراد الفريق والجهات الخارجية، وتبسيط الرسائل ونقل الأفكار بوضوح وفعالية.

النموذج

نموذج 1: نموذج فريق العمل

الإسم	المنصب	المسؤولية في الفريق
1.		
2.		

المخرجات



قائمة التحقق

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال لضمان استكمال هذه المرحلة بنجاح.

هل تم تكوين الفريق بطريقة مناسبة؟	
هل تم توزيع المسؤوليات والمهام على أعضاء الفريق بناءً على الصلاحيات المعتمدة للجهة؟	
هل تمت الموافقة على تشكيل الفريق رسميًا؟	

تحليل الوضع الراهن وتحديد نقاط التركيز الاستراتيجي

المدة الزمنية التقديرية لتنفيذ المرحلة: من 15 إلى 20 يوم

الغرض

في هذه المرحلة، يتم جمع وتحليل مجموعة متنوعة من المعلومات بهدف الوصول إلى نتائج واستنتاجات تسلط الضوء على التوجهات الضرورية التي يجب مراعاتها أثناء وضع الأهداف. هذه المرحلة ضرورية لتيسير عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف باستخدام معلومات موضوعية ومحددة. ويأتي ذلك نتيجة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، حيث يتم التأكيد على الحقائق المجردة والموضوعية بدلاً من الاعتماد على الآراء الشخصية أثناء عملية صناعة القرارات

الخطوات العملية



تحليل وتقييم مستندات الجهة

تشمل عملية دراسة وتحليل وتقييم الوثائق الخاصة بالجهة مراجعة وتحليل مجموعة متنوعة من المستندات الهامة. من بين أبرز هذه الوثائق: الوثائق الإدارية التي تتعلق بتنظيم وإدارة العمليات اليومية للجهة، الوثائق المالية التي تتضمن السجلات المحاسبية والتقارير المالية التي تساهم في تقييم الأداء المالي، التقييمات التي تهدف إلى قياس وتقييم فعالية المشاريع/المبادرات والأنشطة المنفذة، وأخيراً الوثائق المتعلقة بالنشاط الأساسي للجهة والتي تشمل الخطط التنفيذية والتقارير المرورية والنهائية المتعلقة بالمشاريع والأنشطة الرئيسية للجهة

أهم الوثائق:

الوثائق المالية	الوثائق الإدارية
التقييمات	الوثائق التي تتعلق بنشاط الجهة

تحليل أصحاب المصلحة

تحليل أصحاب المصلحة هي عملية مهمة تهدف إلى تحديد وتقييم الأفراد والمجموعات التي لها مصلحة في أنشطة الجهة وتأثيرها على نجاحها. هذه العملية تشمل فهم اهتمامات واحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة المختلفين وضمان التواصل الفعال معهم

ومن أشهر الفئات التالي:

الطلاب: هم المستفيدون الرئيسيون من خدمات الجهة التعليمية.

أعضاء هيئة التدريس: الذين يقدمون التعليم والإرشاد الأكاديمي.

الإدارة الجامعية: تشمل الكليات، الأقسام، والإدارة العليا.

الموظفون الإداريون: الذين يدعمون العمليات اليومية للجهة.

المجتمع المحلي: الذي يمكن أن يستفيد من الأنشطة والخدمات التي تقدمها الجهة.

الشركاء الخارجيون: مثل الشركات والمنظمات التي تتعاون مع الجهة في برامج تعليمية أو بحثية.

تقييم الخطط الإستراتيجية السابقة

قبل البدء في إعداد خطط إستراتيجية جديدة، يجب الانتباه للتجارب السابقة (إن وجدت) ومراجعة الأنشطة التي تمت وجودة المخرجات والنتائج التي تم الحصول عليها. ينبغي على مسؤول التخطيط الإستراتيجي في هذه المرحلة جمع أي خطط أو أهداف إستراتيجية سابقة ومراجعتها مع فريق الخطة الإستراتيجية لتقييمها من جوانب متعددة، منها: تحديد الأهداف والمشاريع/المبادرات الرئيسية التي تم التركيز عليها، جودة مؤشرات الأداء وتناسبها مع النتائج المرجوة، الإنجازات التي تحققت من الأهداف الموضوعية، العوامل التي ساعدت على نجاح تجارب التخطيط الإستراتيجي السابقة، والتحديات التي واجهتها، بالإضافة إلى مساحات التحسين التي يجب مراعاتها أثناء بناء أو تحديث الخطة الإستراتيجية

تشمل هذه العملية عدة خطوات رئيسية:

الخطط الإستراتيجية السابقة: تقويم الخطة السابقة وتحديد النجاحات والإخفاقات، واستخدامها كأحد المنطلقات لإعداد الخطة الجديدة أو تحديثها

الخطة الإستراتيجية للمستوى الإداري الأعلى: دراسة وتقويم هذه الخطة لتحديد القضايا ذات الصلة بنشاط الجهة وتحديد النجاحات والإخفاقات

خطة الجامعة الإستراتيجية: مراجعة أهداف وتطلعات الجامعة في مختلف المجالات، وتحديد ما له صلة بالجهة التي يتم إعداد خطتها الإستراتيجية سواء على مستوى وثيقة الخطة أو على مستوى تنفيذها، وذلك لتجنب التكرار ولتحقيق التوافق مع الخطة الإستراتيجية للجامعة

يُفضل عقد ورش عمل مع منفعدي الخطة الإستراتيجية السابقة والفريق الذي عمل على إعدادها لدراسة النتائج بشكل تفصيلي. هذا النهج الشامل يضمن بناء خطة إستراتيجية متكاملة تستفيد من التجارب السابقة وتراعي التحديات والفرص الحالية، مما يساعد في تحقيق أهداف الجهة بكفاءة وفعالية

تقييم الموقف

يقوم فريق الخطة الاستراتيجية بجمع معلومات شاملة عن الجهة من خلال استخدام مجموعة متنوعة من آليات جمع البيانات. بعد ذلك، ينظم ورشة عمل مع الإدارة العليا لدراسة وتحليل هذه البيانات. يتم استخدام أساليب تحليل متعددة مثل تحليل PESTEL وSWOT، بالإضافة إلى أي أساليب أخرى تتناسب مع طبيعة عمل الجهة. فيما يلي تفسير موجز لأساليب التحليل المذكورة:

أسلوب تحليل SWOT:

التحليل الرباعي هو نهج تحليلي يهدف إلى تقييم نقاط القوة والضعف في الجهة بالإضافة إلى الفرص والتهديدات التي تواجهها. يُعد هذا النظام من أكثر الأدوات فعالية في بناء استراتيجيات المؤسسات وخطط الأعمال لتحقيق الأهداف المرجوة ونجاح الجهة. يتم ذلك من خلال تحليل الوضع الداخلي والخارجي عبر البنود الأربعة التالية:

1. نقاط القوة: تمثل القدرات الداخلية والموارد المتاحة التي تساهم في استغلال الفرص الممكنة والتصدي للتهديدات.
 2. نقاط الضعف: تشير إلى التحديات الداخلية أو المجالات التي تحتاج إلى تحسين، والتي قد تعيق استغلال الفرص.
 3. الفرص: تتعلق بالظروف أو الاتجاهات الخارجية ذات الأثر الإيجابي التي يمكن أن تسهم في تطور ونمو الجهة.
 4. التهديدات: تشمل الظروف أو الاتجاهات الخارجية التي قد تؤثر سلباً أو تشكل عوامل خطر قد تتسبب في خسائر أو أضرار.
- باستخدام هذا التحليل، يمكن للجهة بناء استراتيجيات فعالة تعزز من قدرتها على تحقيق النجاح والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية

أسلوب تحليل PESTEL:

أسلوب تحليل PESTEL هو إطار عمل يُستخدم لتحليل العوامل الخارجية التي تؤثر على الجهة. يتضمن هذا التحليل ستة جوانب رئيسية:

السياسية (Political):

الاقتصادية (Economic):

الاجتماعية (Social):

التكنولوجية (Technological):

البيئية (Environmental):

القانونية (Legal):

يستخدم تحليل PESTEL لتحديد كيفية تأثير هذه العوامل على الجهة ويساعد في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات



أسلوب تحليل مكونات التنمية

تحليل مكونات التنمية (Development Component Analysis) هو أداة تحليلية تستخدم للمسح البيئي، تهدف إلى استخلاص المكونات التنموية الأربعة الرئيسية للجهة أو المجتمع: الاحتياجات، المشكلات، الإمكانيات، والأهداف. يعتبر هذا الأسلوب أكثر دقة في رصد البيئة المعنية، إلا أنه يتطلب جهداً أكبر وتفصيلاً أكثر لفهم مكونات كل وظيفة من وظائف الجهة الأساسية والتكميلية

فيما يلي تبسيط لفكرة «تحليل المكونات» الموضحة في المثال:

الاحتياج: يمثل كل وظيفة أو خدمة تقدمها الجامعة للمستفيدين، والتي يجب أن تكون بنسبة 100%، ويطلق عليها «الاحتياج القياسي

» (Standard Need).

الإمكانية: تمثل المستوى المتحقق من الخدمة الذي يصل للمستفيد كميّاً ونوعياً. إذا كان المتحقق من الخدمة هو 60%، فهذه هي «الإمكانية الحالية» (Current Resource)

المشكلة: تشير إلى النقص الكمي أو النوعي في تقديم الخدمة للمستفيد. في المثال، يبلغ هذا النقص 40%، ويمثل «المشكلة الحالية

» (Current Problem).

الهدف: هو المقدار المطلوب استكماله من النقص في الخدمة المقدمة، والذي يساوي حجم المشكلة الحالية، وبالتالي يبلغ 40% من الاحتياج، وهو الهدف المطلوب تحقيقه

هذا التحليل يساعد في تحديد الفجوات بين الاحتياجات والإمكانات الحالية، ووضع أهداف واضحة لسد هذه الفجوات لتحقيق التنمية المطلوبة

أسلوب المقارنات المرجعية

يجب على الجهة تحديد الجامعات أو الكليات أو الكيانات المماثلة التي ستتم معها المقارنات المرجعية، بحيث تكون متشابهة من حيث الحجم والاختصاص والأولويات. يمكن الاستفادة من تلك الجهات التي أجرت الجامعة معها مقارنات مرجعية سابقة

أسلوب تحديد الفجوة

تهدف هذه العملية إلى مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، مع تحديد الاحتياجات ووضع آلية لسد الفجوة بين الواقع والمأمول. بعد إتمام المراحل السابقة، يتعين على أعضاء فريق الخطة الاستراتيجية التركيز على سد هذه الفجوة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: أين نقف مقارنةً بالآخرين في نفس المجال؟ ما هي المجالات التي تحتاج إلى تحسين؟ وكيف يمكننا التميز بين الجامعات أو الجهات الأخرى؟

تحديد نقاط التوجه الإستراتيجي

خلال هذه المرحلة، من الضروري تحديد النقاط التي تم اكتشافها أثناء تحليل الموقف والتي تتطلب اهتماماً خاصاً عند وضع الأهداف الاستراتيجية. سواء كانت هذه النقاط مشكلات أو عقبات كبيرة أو فرص للتقدم، يجب توثيقها بدقة أثناء ورش العمل المختلفة. يتم الاحتفاظ بهذه الوثائق كمدخلات هامة لعملية بناء الأهداف الاستراتيجية

ملاحظة: أحد الأخطاء الشائعة في تحليل الموقف هو الانجراف وراء كميات كبيرة من المعلومات المتاحة دون تحديد نقاط تركيز واضحة، مما يؤدي إلى إهدار الوقت والجهد وتقليل الارتباط بين التحليلات والخطط

النموذج

نموذج 2: نموذج جمع البيانات

الملاحظات	الوثيقة	
		.1
		.2

نموذج 3: تحليل أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	ماذا نريد	ماذا يريدون	
			.1
			.2

نموذج 4: التحليل الرباعي

البيئة الداخلية		
نقاط القوة STRENGTHS	نقاط الضعف WEAKNESS	
		.1
		.2
البيئة الخارجية		
الفرص OPPORTUNITIES	التحديات THREATS	
		.1
		.2

نموذج 5: تحليل PESTEL

العناصر	المحور	م
	السياسية Political	.1
	الاقتصادية Economic	.2
	الاجتماعية Social	.3
	التكنولوجية Technological	.4
	البيئية Environmental	.5
	القانونية Legal	.6



نموذج 6: تحليل مكونات التنمية

م	الوظيفة	الوظيفة الفرعية	الاحتياجات	الامكانيات	الأهداف
1.					
2.					

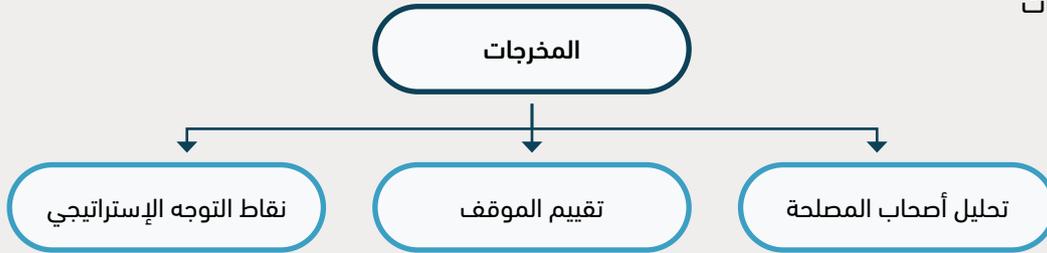
نموذج 7: المقارنات المرجعية

اسم الجهة المقارنة						
نوع المقارنة	مالي	بحثي	أكاديمي	موارد بشرية	خدمة مجتمع	أخرى تذكر
الهدف من المقارنة	قياس أداء	أفضل الممارسات	تطوير العمليات	مقارنات إحصائية		أخرى تذكر
أوجه التشابه						
ملاحظات عامة						

نموذج 8: تحليل الفجوة

م	المحاور الأساسية	الفجوة	سد الفجوة
1.			
2.			

المخرجات



قائمة التحقق

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعّال لضمان استكمال هذه المرحلة بنجاح.

هل تم مراجعة جميع الوثائق والمعلومات المرتبطة بمستهدفات المملكة العربية السعودية والجامعة بالإضافة لأي معلومات ذات صلة بنشاط الجهة؟	
هل تم تحليل أصحاب المصلحة وتحديد اهتماماتهم؟	
هل تم تقييم تجارب الخطط الإستراتيجية السابقة بشكل موضوعي والاستفادة من نتائج التقييم؟	
هل تم استكمال تقييم الموقف من خلال نماذج وأساليب التحليل في هذه المرحلة؟	
هل تم تحديد نقاط التوجه الإستراتيجي بشكل واضح؟	

مراجعة/تحديد الرؤية والرسالة والقيم

المدة الزمنية التقديرية لتنفيذ المرحلة: 5 أيام

الغرض

قبل البدء في العمل على الخطة الاستراتيجية، تحتاج الجهة إلى تحديد التوجهات العامة التي ترغب في تحقيقها، والتي ستشكل نقطة الانطلاق والمرجعية الأساسية للاستراتيجية. يتضمن ذلك وضع أو تحديث الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالجهة.

تعد هذه العناصر الثلاثة أساسية في التخطيط الاستراتيجي:

الرؤية: تقدم صورة عن الطموحات والمستقبل الذي تسعى الجهة للوصول إليه، موضحةً الشكل الذي ترغب أن تكون عليه في المستقبل

الرسالة: تعبر عن الدور الذي ستقوم به الجهة وما ستقدمه من خدمات أو منتجات.

القيم: تمثل الأسس والمبادئ التي تحكم عمل الجهة وتوجه سلوكها وأنشطتها.

هذه العناصر تساهم بشكل كبير في توجيه الجهود وضمان انسجام جميع الأنشطة مع الأهداف الاستراتيجية للجهة

الخطوات العملية



• صياغة الرؤية

الرؤية Vision

الرؤية هي الإطار الاستراتيجي الذي يحدد هوية الجهة وصورته المستقبلية، معبرة عن الطموحات والآمال التي تسعى الجهة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة. تمثل الرؤية مصدر الإلهام الرئيس لجميع العاملين والداعمين والشركاء، بهدف تحقيق نقلة نوعية في مستوى الأداء والإنجازات. تتصف الرؤية بعدة خصائص

واضحة: يمكن تصورها بسهولة وتتصف مستقبلاً أفضل.

طموحة: تشعر منسوبي الجهة بالفخر والاعتزاز، وتتضمن تحديات تتطلب جهداً كبيراً لتحقيقها.

تعكس الأولويات: تأخذ في اعتبارها أولويات جميع الجهات ذات العلاقة.

صادقة ومخلصة: تثير الطموح وتحفز على العمل.

تنافسية: تسعى لخلق بيئات تنافسية داخلياً وخارجياً.

مختصرة: يسهل حفظها وفهمها من قبل الجميع.

كيفية إعداد الرؤية

يتم إعداد الرؤية عبر الخطوات التالية:

ورش العمل: عقد ورش عمل للأطراف المعنية، وتقسيم الحضور إلى مجموعات مصغرة.

صياغة مسودة الرؤية: تقوم المجموعات بعد استعراض تعريف الرؤية وخصائصها والأمثلة عليها، بصياغة مسودة الرؤية

بيان الرؤية: كتابة بيانات تصف المستقبل المنشود للجهة، مجيبة عن أسئلة **مثل:** كيف سيكون النجاح؟ كيف تريد أن تكون وحدتك مختلفة؟ كيف ستكون الجامعة إذا حققت وحدتك أهدافها بنجاح؟

تحديد المرتكزات: تلخيص أهم النقاط الواردة في تلك البيانات لتشكيل أساس لصياغة الرؤية.

نقاط الاستناد في الصياغة:

مراجعة الرؤى القائمة: مراجعة رؤى سابقة أو قائمة للجهة إن وجدت.

عرض رؤى أخرى: عرض رؤى لوحدات أخرى للمقارنة والاستلهام.

صياغة بدائل: صياغة عدة بدائل لرؤى تعكس الأولويات والطموحات المختلفة.

اختيار واعتماد الرؤية:

اختيار الرؤية النهائية: عند انتهاء المجموعات من صياغة بدائل الرؤى، يتم اختيار الرؤية التي تحتوي على أكبر قدر من المضامين التي تركز عليها الرؤى المختلفة المقترحة، والتي تركز على العناصر والخصائص المرتبطة بالجهة

المطابقة: مطابقة الرؤية المقترحة مع رؤية المستوى الإداري الأعلى وكذلك رؤية الجامعة.

تقويم العناصر الأساسية: تقييم مدى تحقق العناصر الأساسية في الرؤية.

الاعتماد: توقيع المشاركين على الصيغة النهائية للرؤية واعتمادها من صاحب الصلاحية بالجهة

• صياغة الرسالة

الرسالة MISSION

هي عبارة تصف المبرر والغاية السامية من وجود الجهة، مستمدة من قرار إنشائها، وتسعى لتحقيقها بمشاركة كافة الأطراف المعنية، وتسهم في تحقيق رؤيتها

خصائص الرسالة

- توضح عمل الجهة وسبب وجودها.
- تكون واضحة وموجزة ومفهومة.
- تحدد الفئة المستهدفة والنطاق الذي تعمل فيه الجهة.
- تتكامل مع الرؤية الاستراتيجية.

- تنطلق منها الأهداف والقرارات الاستراتيجية.
- مرنة وتعكس القيم والمعتقدات المرتبطة بالجهة.
- واقعية بدرجة تسمح بتحقيق أهدافها.
- مصاغة بطريقة تحفز الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- الأسئلة التي تجيب عنها الرسالة
 - من نحن؟
 - ماذا نقدم؟
 - لمن نقدم؟
 - كيف نقدم؟

مصادر صياغة الرسالة

- قرار إنشاء الجهة: ما هي المهام الأساسية التي تقدمها الجهة؟
- الفئة المستفيدة: من هم المتعاملون مع الجهة؟
- المكان: أين تمارس الجهة أنشطتها؟ (محليًا، إقليميًا، عالميًا)
- الصورة الذهنية: ما انطباعات العملاء عن الجهة وهويتها؟
- القيم: ما القيم والمعتقدات التي تسود العمل بالجهة؟
- المشاركة المجتمعية: ما الالتزامات نحو تحقيق الأهداف؟
- التقنية: ما التقنيات المستخدمة في أداء العمل؟
- الفلسفة: ما هي الفلسفة الإدارية التي تعمل من خلالها الجهة؟

كيفية إعداد الرسالة

ورشة العمل:

- عقد ورشة عمل للأطراف المعنية وتقسيم الحضور إلى مجموعات صغيرة.
- استعراض تعريف الرسالة وخصائصها والأمثلة عليها.
- بدء صياغة مسودة الرسالة.

كتابة بيان الرسالة:

- كتابة بيانات تصف المهام النوعية التي وجدت الجهة من أجل تحقيقها.
- الإجابة عن الأسئلة الأساسية: من نحن؟ ماذا نقدم؟ لمن نقدم؟ كيف نقدم؟



تلخيص وتحديد المرتكزات:

- تلخيص أهم ما تضمنته البيانات.
- تحديد المرتكزات الأساسية لصياغة الرسالة.
- مراجعة وصياغة البدائل:
- مراجعة الرسالة الحالية للجهة (إن وجدت).
- عرض رسائل لوحات أخرى.
- صياغة عدة بدائل لرسائل تعكس المهام والغايات الجوهرية.

اختيار الرسالة النهائية:

- اختيار الرسالة التي تحتوي أكبر قدر من المضامين التي ركزت عليها المقترحات المختلفة.
- التركيز على العناصر والخصائص المرتبطة بالجهة.

مطابقة وتقويم الرسالة:

- مطابقة الرسالة المقترحة مع رسالة المستوى الإداري الأعلى ورسالة الجامعة.
- تقويم مدى تحقق العناصر الأساسية في الرسالة.

اعتماد الرسالة:

- توقيع المشاركين على الصيغة النهائية للرسالة المتفق عليها.
- اعتمادها من قبل صاحب الصلاحية بالجهة.

• صياغة القيم

القيم VALUES

القيم هي مجموعة من المعايير التي تلتزم بها الجهة أثناء تنفيذ خططها الاستراتيجية. تعمل القيم كمعايير توجيهية تعزز هوية الجهة وتوجه السلوكيات والممارسات الاحترافية لتحقيق الرؤية والرسالة المنشودة. يجب أن تكون قيم الجهة متوافقة مع قيم الجامعة المعتمدة

كيفية إعداد القيم

ورشة العمل:

عرض مفهوم القيم المؤسسية وتقديم أمثلة عليها.

اختيار وتبني القيم:

- اختيار مجموعة من القيم تتناسب مع طبيعة الجهة ومهامها.
- بناء إطار سلوكي وأخلاقي يتماشى مع هذه القيم داخليًا وخارجيًا.

النقاش والتبادل:

- طرح القيم للنقاش والتواصل مع الأطراف المعنية.

تحديد القيم وصياغتها

- يقوم فريق إعداد الخطة بتحديد وصياغة كل قيمة بشكل دقيق.
- تحديد الممارسات السلوكية المرتبطة بكل قيمة.
- مثال: قيمة «العمل بروح الفريق» تشجيع التعاون المثمر لتحقيق الرسالة.
- يفضل ألا يتجاوز عدد الكلمات لوصف القيم ما بين 15 إلى 20 كلمة.

التصنيف والترتيب

- تصنيف القيم حسب تأثيرها المتوقع في فعالية تطبيق الخطة الاستراتيجية.
- ترتيب منظومة القيم بناءً على هذا التصنيف.

توثيق القيم

- تحديد وكتابة القيم التي تم الاتفاق عليها في نموذج مخصص.
- توقيع المشاركين على القيم بصيغتها النهائية واعتمادها من رئيس الفريق.

النموذج

نموذج 9: استبانة للتحقق من توافر العناصر الأساسية في الرؤية

	المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير وافق	غير موافق بشدة
1	تتوافق رؤية الجهة مع رؤية الجامعة وتنسجم مع المستوى الإداري الأعلى					
2	تتماشى الرؤية مع طبيعة نشاط الجهة.					
3	تعكس الطموحات الاستراتيجية للجهة ودورها المحوري.					
4	تبرز جوانب التميز التي تسعى الجهة لتحقيقها.					
5	تحدد المكانة التي تطمح الجهة للوصول إليها خلال فترة الخطة.					
6	تشمل الدور الاستراتيجي للأعمال الرئيسة التي ستنفذها الجهة.					
7	تكون مختصرة ولا تتجاوز عشر كلمات.					
8	تهدف إلى خلق بيئة تنافسية داخلية وخارجية.					
	نسبة الموافقة					



نموذج 10: استبانة للتحقق من توافر العناصر الأساسية في الرسالة

المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير وافق	غير موافق بشدة
01					تتماشى رسالة الجهة مع رسالة الجامعة.
02					توضح الرسالة الغرض من وجود الجهة (من نحن؟).
03					تتطابق الرسالة مع نشاطات الجهة وخدماتها (ماذا نقدم؟).
04					تصور الرسالة طموحات الجهة المستقبلية.
05					ترتبط أهداف الجهة الاستراتيجية بالرسالة.
06					توضح الرسالة كيفية تنفيذ أعمال الجهة (كيف نقدم؟).
07					تعبر الرسالة عن احتياجات وتطلعات الفاعلين الرئيسيين.
نسبة الموافقة					

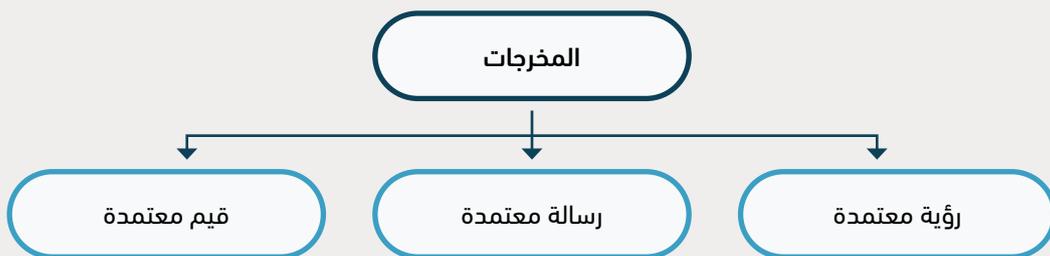
نموذج 11: المطابقة بين الرسالة ورسالة المستوى الإداري الأعلى

رسالة الجامعة	الرسالة المقترحة للجهة	نقاط الارتباط

نموذج 12: المطابقة بين القيم وقيم المستوى الإداري الأعلى

قيم الجامعة	الرسالة المقترحة للجهة	نقاط الارتباط

المخرجات



قائمة التحقق

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعّال لضمان استكمال هذه المرحلة بنجاح.

هل تم مراجعة / صياغة واعتماد رؤية الجهة؟	
هل تم مراجعة / صياغة واعتماد رسالة الجهة؟	
هل تم مراجعة / صياغة واعتماد قيم الجهة؟	

تطوير الخطة الإستراتيجية

تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية

المدة الزمنية التقديرية لتنفيذ المرحلة: 15 يوم

الغرض

هدف هذه المرحلة يتمثل في تحديد الغايات والأهداف واعتمادها كأساس لبناء المؤشرات والمبادرات. يتم ذلك من خلال الاستفادة من الدراسات والمسوحات السابقة، التي تتضمن تحليلًا للبيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى المقارنات المرجعية والبحوث الأخرى التي تمت

الخطوات العملية



• تحديد الغايات الإستراتيجية

استنادًا إلى الرؤية والرسالة والقيم المحددة، قم بتحديد الغايات الإستراتيجية الرئيسية التي يجب أن تتمحور حولها جهود الجهة لتحقيق تلك الرؤية والرسالة والقيم. تشمل هذه العملية عدة خطوات رئيسية:

التركيز على القضايا الرئيسية:

التركيز على القضايا الأساسية والمهمة التي يجب أن تركز عليها الجهة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مثل تحسين جودة التعليم وتطوير المناهج الدراسية، تعزيز تجربة الطلاب وتحسين الخدمات الطلابية، وتوسيع مجالات البحث العلمي والتطوير التقني، إلخ

تحديد الأولويات:

تحدد الأولويات بناءً على أهمية كل محور لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، مما يساعد في ترتيب أنشطة الجهة وتخصيص الموارد بشكل فعال

استشراف المستقبل:

تحليل الاتجاهات المستقبلية وتوقع التحديات والفرص المحتملة التي قد تؤثر على محاور العمل الرئيسية، وضمنها الاحتياجات المتزايدة أو التطورات التكنولوجية

التحقق من التوافق:

التأكد من أن محاور العمل الرئيسية تتوافق مع الرؤية والرسالة الإستراتيجية للجهة، وتساهم في تحقيق الأهداف المحددة

توثيق الغايات الرئيسية:

توثيق محاور الخطة الإستراتيجية الرئيسية بشكل واضح ودقيق، مع تحديد الأهداف والتدابير التي ستستخدم لتحقيق كل محور

• صياغة الأهداف الإستراتيجية

لتحقيق تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى نتائج عملية وواقعية، يجب أن نعتمد على إطار عام يوجه عملية التواصل حول الأهداف والخطط الإستراتيجية. ينبغي أن يتميز هذا الإطار بالسهولة والمرونة الكافية لبناء الخطة الإستراتيجية وتنفيذها. ومن هنا، يُقترح استخدام نظام «بطاقات المتوازن» كواحد من الأدوات الممكنة لبناء الخطة الإستراتيجية. يأتي هذا النظام مع عدة مكونات وطرق تطبيق تسهل عملية التخطيط الإستراتيجي للجهة

هذه المرحلة تنفذ من خلال ورش عمل يديرها رئيس فريق الخطة الإستراتيجية بالجهة، وتشمل مشاركة الإدارة العليا للجهة، بالإضافة إلى أي مشاركين آخرين يرغبون في الانضمام من الإدارة الوسطى أو الخبراء الاستشاريين

بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

هو نظام لعملية الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، يُستخدم لضمان توافق أنشطة العمل المختلفة مع الرؤية العامة والاتجاهات الإستراتيجية للجهة. يتم ذلك من خلال مقارنة الأداء بأهداف ومعايير إستراتيجية محددة

هذا الأسلوب ينظر إلى عملية بناء الأهداف الإستراتيجية من أربعة زوايا:

1. منظور الغايات الإستراتيجية: يعبر عن الأثر أو الغاية الرئيسية من وجود الجهة، والقيمة التي تحققها للمجموعة المستفيدة وأصحاب المصلحة.
2. منظور العمليات الداخلية: يشمل الأهداف المتعلقة بالأنشطة والعمليات ذات الأولوية، التي يجب على الجهة التركيز عليها لتحقيق الغايات المنشودة.
3. منظور الكفاءات والإمكانات: يركز على الجانب البشري والكفاءات التنظيمية والمؤسسية للجهة، والأهداف المتعلقة بتطويرها أو بناؤها لخدمة تحسين العمليات الداخلية.
4. منظور كفاءة استخدام الموارد: يتعلق بالموارد والإمكانات المادية اللازمة للجهة لدعم مشاريع التطوير، سواء بزيادة الموارد والمخصصات أو بالتركيز على حسن استخدام الموارد المتاحة.

هذا النهج يساعد على تحقيق التوازن بين العوامل الرئيسية للنجاح الاستراتيجي، مما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال ومتوازن. تنظم وتعرض الأهداف الإستراتيجية المحددة لكل مستوى في شكل خريطة واحدة تمثل العلاقات بينها، وتعرف هذه الخريطة بـ «الخريطة الإستراتيجية»

وفيما يلي شرحاً لكيفية بناء الأهداف الإستراتيجية باستخدام أسلوب بطاقات الأداء المتوازن.

مثالاً توضيحياً للخريطة الإستراتيجية لأحد الوحدات التي تعمل في مجال التعليم

الأهداف الاستراتيجية		المناظير
توفير فرصة تعليم لكل مواطن	تأهيل الشباب لسوق العمل	منظور الغايات الإستراتيجية
استكمال التحول الرقمي للعملية التعليمية	تطوير المدارس وتقليل كثافة الطلاب	منظور العمليات الداخلية
رفع كفاءة المدرسين في استخدام التكنولوجيا الحديثة		منظور الكفاءات والإمكانات
زيادة مخصصات بناء المدارس		منظور كفاءة استخدام الموارد

في الخطوة السابقة، تم تحديد الأهداف المتعلقة بالمنظور الأول من المنظورات الأربعة (منظور الغايات الإستراتيجية) لخريطة الاستراتيجية، وذلك وفقاً لنهج بطاقات الأداء المتوازن. يعتبر هذا المستوى من الأهداف لتحديد باقي الأهداف الاستراتيجية، وفيما يلي شرح لخطوات استكمال الخريطة الاستراتيجية

تحديد الأهداف الإستراتيجية من منظور العمليات الداخلية

لكي تتمكن كل جهة من تحقيق الغايات الإستراتيجية التي قامت بتحديدتها، فإنها تحتاج لتطوير أدائها في مجموعة من العمليات الداخلية التي تختلف من وحدة لأخرى طبقاً لطبيعة نشاطها والغايات التي تسعى إليها، و لذلك فإن الخطوة التالية لتحقيق الغايات هي تحديد الأهداف الإستراتيجية من منظور العمليات الداخلية، والتي يمكن تحديدها من خلال الإجابة على السؤال «ما هي العمليات/الإجراءات التي يجب أن نقوم بتحسينها أو تطويرها لكي نتقدم في تحقيق الغايات الإستراتيجية؟»، وفيما يلي أمثلة لأهداف العمليات الداخلية لوحدات مختلفة

مثال: نموذج من أهداف العمليات الداخلية للإدارة العامة للمالية

منظور العمليات الداخلية	تحسين منظومة إدارة المخاطر المالية	تطبيق موازنة المشاريع/ المبادرات والأداء	تبسيط الإجراءات وتكلفة الاستثمار والإنتاج
-------------------------	------------------------------------	------------------------------------------	-------------------------------------------

تحديد الأهداف الإستراتيجية من منظور الكفاءات والإمكانات

بعد تحديد الأهداف المتعلقة بالعمليات والإجراءات التي يجب تطويرها، يتبين الفجوة بين القدرات الحالية للوحدة والقدرات المطلوبة لتحقيق التطوير المرغوب فيه. في هذه المرحلة، يتعين الرجوع إلى المعلومات والتحليلات التي تم جمعها أثناء عملية تحليل الوضع. بناءً على هذه الدراسة، يتم تحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها لسد الفجوة بين القدرات الحالية والمطلوبة

من جهة أخرى، تركز الأهداف الاستراتيجية في سياق القدرات والموارد على تعزيز وتطوير العنصر البشري والكفاءات التنظيمية، بالإضافة إلى تطوير التكنولوجيا المعلوماتية اللازمة



مثال: نموذج من أهداف الكفاءات والإمكانات

منظور الكفاءات والإمكانات	رفع كفاءة العاملين بما يتماشى مع التطوير	بناء صف ثان من القيادات	تطوير الهياكل الوظيفية لدعم التطور
---------------------------	------------------------------------------	-------------------------	------------------------------------

تحديد الأهداف الإستراتيجية من منظور كفاءة استخدام الموارد

بينما تتناول الأهداف الإستراتيجية من زاوية كفاءة استخدام الموارد مجموعة من الأسئلة المهمة، يتمحور التركيز في هذا السياق حول:

- ما هي الفجوة بين الموارد المتاحة وتلك المطلوبة لتحقيق التقدم؟ وكيف يمكن سد هذه الفجوة؟
- ما هي المجالات التي يمكن تحسينها في قدرة الجهة على استخدام الموارد بشكل فعّال ورفع الإنتاجية؟

مثال: نموذج من أهداف الكفاءات والإمكانات

منظور كفاءة استخدام الموارد	تحسين استفادة الجهة من الأصول المتاحة لدى الجامعة	توسيع قاعدة التمويل وتعزيز الشراكات المؤسسية
-----------------------------	---------------------------------------------------	----------------------------------------------

عند الانتهاء من هذه الخطوات، يكتمل تكوين الخريطة الاستراتيجية للجهة، والتي تمثل جميع الأهداف الاستراتيجية بطريقة سهلة الفهم وتسهل اكتشاف العلاقات بين الأهداف داخلها. باستخدام نهج بطاقات الأداء المتوازن

• ربط وموائمة الأهداف الإستراتيجية

في هذه المرحلة، يتم التحقق من توافق الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها مع دور الجهة في تحقيق أهداف الجامعة. يتم ذلك عن طريق ربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف التي تم تحديدها في كل من الوثائق الرئيسية (رؤية المملكة 2030، رؤية وزارة التعليم، رؤية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) التي تم الإشارة إليها سابقًا

• مراجعة واعتماد الأهداف الإستراتيجية

عند الانتهاء من صياغة الأهداف الإستراتيجية بشكل محدد وملائم، تأتي الخطوة التالية وهي اعتماد الأهداف من قبل الجهة المسؤولة.

خطوات اعتماد الأهداف:

مراجعة الأهداف:

- يقوم فريق التخطيط بمراجعة الأهداف الإستراتيجية وتقييمها بمعايير SMART.
- يتم مراجعة الأهداف الإستراتيجية من خلال فريق الخطة الإستراتيجية للجهة للتأكد من وضوحها وملاءمتها لرؤية الجهة وأولوياتها.

عرض الأهداف للجهة المعنية:

يتم عرض الأهداف الإستراتيجية للجهة المسؤولة، مثل وكيل جامعة، عميد كلية، لمراجعتها والنقاش حول الأهداف المقترحة، والتعديلات إذا لزم الأمر بناء على الملاحظات والاقتراحات، والموافقة عليها

الموافقة على الأهداف الاستراتيجية:

بعد استكمال النقاش والتعديلات، يتم إعطاء الموافقة الرسمية على الأهداف قبل اعتمادها النهائي من قبل صاحب الصلاحية بالجهة

النموذج

نموذج 13: تحديد الغايات الإستراتيجية

الوصف	الغاية الإستراتيجية	
		.1
		.2

نموذج 14: تحديد الأهداف الإستراتيجية

الأهداف المنظور

الأهداف	المنظور
	منظور الغايات الإستراتيجية
	منظور العمليات الداخلية
	منظور الكفاءات والإمكانات
	منظور كفاءة استخدام الموارد

نموذج 15: موائمة الأهداف الإستراتيجية

الخطط والأهداف المطلوب تغطيتها			الهدف الإستراتيجي للجهة	
رؤية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	رؤية وزارة التعليم	رؤية المملكة 2030		
				01
				02
				03



الهدف الإستراتيجي	وصف الهدف	تاريخ الاعتماد
1.		
2.		

المخرجات



قائمة التحقق

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعّال لضمان استكمال هذه المرحلة بنجاح.

هل تم إعداد الخريطة الإستراتيجية بشكل صحيح وتحقيق الترابط بين الأهداف؟	
هل تم التأكد من ترجمة التوجهات الخاصة بالإدارات العليا إلى أهداف إستراتيجية للجهة من خلال الربط بينها وبين أهداف رؤية المملكة 2030، رؤية وزارة التعليم، رؤية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	

مؤشرات قياس الأداء

المدة الزمنية التقديرية لتنفيذ المرحلة: 15 يوم

الغرض

المؤشر هو وسيلة لقياس مدى نجاح الجهة في تحقيق أهدافها. في إطار الخطة الاستراتيجية المحدثة للجامعة، يتم تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال مؤشرات تعتمد على النتائج والمستهدفات السنوية المحددة. هذه المستهدفات، المرتبطة بمؤشرات الأداء الرئيسية، تعتبر مقياساً حقيقياً لتحديد تأثير المبادرات والمشاريع على الأهداف المحددة، كما تساعد في تخطيط المبادرات ومتابعة الأداء وتطويره بشكل مستمر

الخطوات العملية



• تحديد مؤشرات قياس الأداء

تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية في الخطة الاستراتيجية يتطلب اتباع معايير دقيقة. يتم تحديد هذه المؤشرات على مستوى الهدف مع مراعاة المبادرات ذات الصلة، ويجب أن تكون مبنية على النتائج، لتعكس بشكل فعال مدى تحقيق الأهداف المرجوة وتضمن فعالية تنفيذ المبادرات. يتم تطوير مؤشرات الأداء بناءً على النتائج بدلاً من المدخلات والمخرجات، لتعكس تحقيق الهدف بشكل شامل

من المهم أن تكون المؤشرات مبنية على فهم عميق للتحديات والتطلعات، وموثوقة بحيث تعطي قراءات متماسكة وقابلة للمقارنة من عام لآخر. يجب أن تكون قابلة للقياس ومرتبطة بشكل وثيق بالأهداف، مع الاستعانة بمقارنات معيارية لمؤشرات الأداء المستخدمة في جهات مشابهة داخليًا وخارجيًا

يقوم فريق الخطة الإستراتيجية بتحديد المؤشرات المناسبة لكل هدف من خلال ورش العمل والمقابلات الفردية مع القيادة والخبراء المعنيين. لضمان دقة القياس وتجنب التخبط أثناء المتابعة والتقييم، يتم تحديد تفاصيل المؤشر وطريقة قياسه بالتعاون مع الخبراء. هذه التفاصيل تعتبر أساسية، خاصة في حالة التحول الرقمي لعملية القياس

ومن أنواع مؤشرات قياس الأداء التالي:

1. المؤشرات المالية: تقيس الأداء المالي.

- مثال: العائد على الاستثمار (ROI)، نسبة الربحية.

2. مؤشرات رضا العملاء: تقيس رضا وتجربة العملاء.

- مثال: صافي نقاط الترويج (NPS)، معدل الاحتفاظ بالعملاء.

3. مؤشرات العمليات الداخلية: تقيس كفاءة العمليات.

- مثال: معدل الإنتاجية، معدل دوران المخزون.

4. مؤشرات الموارد البشرية: تقيس أداء الموظفين.

- مثال: معدل دوران الموظفين، نسبة رضا الموظفين.

5. مؤشرات الابتكار: تقيس التطوير والابتكار.

- مثال: عدد المنتجات الجديدة، نسبة الإنفاق على البحث والتطوير.

6. المؤشرات البيئية والاجتماعية: تقيس الاستدامة والمسؤولية.

- مثال: نسبة إعادة التدوير، تقليل استهلاك الطاقة.

• ربط ومواءمة مؤشرات قياس الأداء

تشمل رؤية المملكة 2030، ورؤية وزارة التعليم، ورؤية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية عدة محاور وبرامج، ولكل محور أو برنامج مجموعة من مؤشرات قياس الأداء المستهدفة، التي ترتبط بالبرنامج أو المحور بشكل محدد. تحتوي هذه المؤشرات على أهداف كمية حالية ومستقبلية. لذلك، قبل البدء في عملية بناء المستهدفات، يجب على كل جهة الرجوع إلى هذه الاستراتيجيات وتحديد المؤشرات ذات الصلة بنشاطها ودمجها في قائمة مؤشرات الأداء الخاصة بها



تشمل هذه العملية عدة خطوات رئيسية:

تحليل الرؤى واختيار البرامج

- تحليل كل رؤية لتحديد المحاور والبرامج التي تتناسب مع أهداف الجهة.
- اختيار البرامج التي تتلاءم مع نشاط الجهة وأهدافها.
- اختيار مؤشرات قياس الأداء
- لكل محور أو برنامج، تحديد مؤشرات الأداء الأساسية التي تعكس نجاح التنفيذ.
- يجب أن تشمل هذه المؤشرات أهدافًا كمية محددة للوقت الحالي والمستقبل.
- دمج المؤشرات في قائمة مؤشرات الأداء الخاصة بالجهة
- بعد تحديد المؤشرات المرتبطة بنشاط الجهة، يتم دمجها في قائمة شاملة لمؤشرات الأداء الخاصة بالجهة.
- يجب أن تكون هذه المؤشرات قابلة للقياس وتتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للجهة.

• وضع المستهدفات

المستهدفات تكمل مؤشرات الأداء وتوضح المستوى المرغوب من النتائج التي يجب تحقيقها في فترة زمنية محددة. يمكن وضع المستهدفات باستخدام إحدى الأساليب التالية:

تم تحديد مستهدفات الأهداف الفرعية باعتبار مستهدفات الأهداف الرئيسية المتصلة بها. يتم اعتماد هذا النهج أيضًا عند وضع مستهدفات لمؤشرات الأداء التي تندرج ضمن مستهدفات الجامعة.	تحديد المطلوب لتحقيق الهدف الأساسي
يتم تحديد المستهدف بالاعتماد على معدل التطور في تحقيق المستهدف لفترات زمنية سابقة. يتطلب هذا النهج أن يكون المؤشر قد تم قياسه مسبقًا وتم الحصول على نتائج أولية.	تحديد نسبة التقدم عن الفترة السابقة
يتم تحديد المستهدفات لمؤشرات الأداء بناءً على الإمكانيات المتاحة والمدة الزمنية المطلوبة.	تحديد المستهدفات بناءً على الإمكانيات المتاحة

ملاحظة: يتم وضع مستهدفات مؤشرات أداء الأهداف الاستراتيجية تكون سنوية لفترة زمنية بين ثلاث وخمس سنوات

النموذج

نموذج 17: تفاصيل مؤشرات قياس الأداء

الهدف الإستراتيجي للجامعة:							
الهدف الإستراتيجي للجهة:							
اسم المؤشر	وصف المؤشر	خط الأساس	المستهدف	وزن المؤشر	مصدر البيانات	دورية القياس	طريقة حساب المؤشر

نموذج 18: مستهدفات مؤشرات قياس الأداء

المستهدف					الهدف الإستراتيجي للجهة
السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	
					الهدف الأول
					الهدف الثاني

المخرجات



قائمة التحقق

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعّال لضمان استكمال هذه المرحلة بنجاح.

هل تم تعيين المؤشرات؟	
هل تمت مراجعة المؤشرات وتضمينها في هيكل المؤشرات الرئيسية على المستوى الأعلى بما يضمن تحقيق أهداف ذلك المستوى؟	
هل تم تعيين مسؤول مختص بكل مؤشر وتحديد مصادر جمع البيانات والتقارير المتعلقة؟	
هل تمت مراجعة المبادرات الجامعية وتقييم تأثيرها المتوقع على المؤشرات وارتباطها بالأهداف المحددة؟	
هل تم تحديد المستهدفات ووضع خط الأساس بناءً على مقاييس مرجعية ومعايير قياس محددة؟	



الغرض

تحديد ووضع مجموعة من الأهداف التنفيذية أو المشروعات والمبادرات يساعد الجهة على سد الفجوة بين الأداء الحالي والأهداف المستهدفة. يمكن أن تساهم هذه المشاريع/المبادرات في معالجة نقاط التحسين المحددة سابقاً، مما يمكن الجهة من التقدم. الاهتمام بتحديد مبادرات واضحة وذات أولوية يعزز من قدرة الجهة على جذب الموارد واستخدامها بكفاءة

يجب أن تكون المشاريع والمبادرات مستندة إلى دراسة شاملة لتحديد أهميتها وأولويتها، خاصة بعد إنشاء الخريطة الاستراتيجية. تمثل هذه الخريطة، إلى جانب رؤية المملكة 2030، رؤية وزارة التعليم ورؤية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الدليل المرجعي للأولويات الاستراتيجية للجهة. في هذا السياق، يقوم رئيس فريق الخطة الاستراتيجية بعقد سلسلة من الاجتماعات وورش العمل مع الجهات والأفراد المعنيين لتحديد وتفصيل المشاريع والمبادرات

الخطوات العملية



• تحديد وتفصيل المشاريع والمبادرات المقترحة

بعد إتمام إعداد الخريطة الاستراتيجية وبطاقات الأداء، يقوم فريق التخطيط بإبلاغ جميع الوحدات التنظيمية الداخلية بالنتائج. لوضع تصور شامل للمشاريع والمبادرات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما يقدم الدعم اللازم لمساعدتهم في وصف المبادرات والمشاريع بشكل مفصل عبر «نموذج تخطيط مبادرة/مشروع»، والذي يتضمن العناصر التالية



• ترتيب أولويات المشاريع والمبادرات

في ظل وجود العديد من المشاريع والمبادرات المقترحة، من الضروري توجيه الموارد بعناية لضمان تحقيق أقصى فائدة. لذا، يتم اختيار المشاريع والمبادرات بعناية وفقاً لمجموعة من المعايير، لضمان توجيه الموارد إلى المشاريع الأكثر أولوية وتأثيراً. تشمل هذه المعايير:

01	العلاقة بأهداف رؤية المملكة 2030 ورؤية وزارة التعليم
02	العلاقة برؤية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
03	عدد المستفيدين من المشاريع والمبادرات
04	مدى العائد المتوقع
05	التكلفة المطلوبة للتنفيذ
06	الوقت المستغرق للانتهاء من المشاريع والمبادرات
07	حجم المخاطر المحيطة التي قد تهدد نجاح المشاريع والمبادرات

• التأكد من ارتباط المشاريع والمبادرات بالأهداف الإستراتيجية للجهة

يجب أن تتماشى برامج الجهة مع الأهداف الإستراتيجية، حيث يساعد هذا الربط على ضمان أن الجهة تمتلك العدد المناسب من المشاريع/المبادرات لتحقيق أهدافها بفعالية. تتيح هذه العملية تحديد المسار الواضح والمحدد لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية المختلفة

يتعاون فريق التخطيط مع الخبراء المختصين لربط المشاريع/المبادرات بالأهداف الإستراتيجية، كما هو موضح في المثال التالي. أي مشروع/مبادرة لا يمكن ربطه بالأهداف الإستراتيجية يجب مراجعته بدقة

المجموع	المعيار السابع	المعيار السادس	المعيار الخامس	المعيار الرابع	المعيار الثالث	المعيار الثاني	المعيار الأول	وصف المعيار
	حجم المخاطر المحيطة التي قد تهدد نجاح المشاريع والمبادرات	الوقت المستغرق للانتهاء من المشاريع والمبادرات	التكلفة المطلوبة للتنفيذ	مدى العائد المتوقع	عدد المستفيدين من المشاريع والمبادرات	العلاقة برؤية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	العلاقة بأهداف رؤية المملكة 2030 ورؤية وزارة التعليم	
100%	10%	10%	10%	20%	25%	15%	10%	الوزن النسبي
المشاريع/المبادرات								
الهدف الإستراتيجي الأول : تحقيق تميز مؤسسي للجهة								
	2	5	3	5	4	3	4	أتمتت العمليات الداخلية
385	20	50	30	100	100	45	40	قيمة المعيار مضروباً في الوزن
	5	4	4	3	3	4	3	تطوير المهارات الإدارية
335	50	40	40	60	75	60	10	قيمة المعيار مضروباً في الوزن
	4	1	1	3	2	4	2	اصلاح البنية التحتية
250	40	10	10	60	50	60	20	قيمة المعيار مضروباً في الوزن

ملاحظة مهمة:

للنقاط: 1 تعني أقل قيمة و5 تعني أكبر قيمة.



بالنسبة للتكلفة والوقت والمخاطر: 5 تعني أقل قيمة (مطلوب وقت قصير لتنفيذ المشروع) و1 تعني أكبر قيمة (مطلوب وقت طويل لتنفيذ المشروع)

كما يتضح من المثال السابق، فإن مشروع «أتمتة العمليات الداخلية» هو الأكثر أولوية، يليه مشروع «تطوير المهارات الإدارية». بينما تراجعت أولوية مشروع «إصلاح البنية التحتية» بشكل كبير، مما يستدعي إعادة تقييم جدوى تنفيذه من الأساس

النموذج

نموذج 19: تخطيط مبادرة/مشروع

معلومات أساسية			
اسم المشروع / المبادرة:		المدة الزمنية المتوقعة	
مالك المشروع / المبادرة:		الميزانية التقديرية	
مقدم المشروع / المبادرة:		بيانات التواصل:	
أهداف المشروع/المبادرة			
الهدف الرئيسي:			
الهدف الفرعي 1:			
الهدف الفرعي 2:			
وصف المشروع/المبادرة			
ملخص المشروع / المبادرة:			
الأثر المتوقع:			
توافق المشروع مع الأهداف الاستراتيجية			
ربط المشروع / المبادرة بالأهداف الاستراتيجية:		الهدف الاستراتيجي 1:	
		الهدف الاستراتيجي 2:	
تقييم المخاطر وإدارتها			
المخاطر المحتملة		الخطر الأول	
الخطر الثالث		الخطر الثاني	
وصف الخطر		وصف الخطر	
استراتيجية التعامل مع الخطر:			
مؤشرات الأداء			
المؤشر الأول:			
المؤشر الثاني:			

نموذج 20: مصفوفة الأولويات في تحديد المشاريع/المبادرات الأكثر أولوية في التطبيق

المجموع	المعيار السابع	المعيار السادس	المعيار الخامس	المعيار الرابع	المعيار الثالث	المعيار الثاني	المعيار الأول	وصف المعيار
	حجم المخاطر المحيطة التي قد تهدد نجاح المشاريع والمبادرات	الوقت المستغرق للانتهاء من المشاريع والمبادرات	التكلفة المطلوبة للتنفيذ	مدى العائد المتوقع	عدد المستفيدين من المشاريع والمبادرات	العلاقة برؤية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	العلاقة بأهداف رؤية المملكة 2030 ورؤية وزارة التعليم	
								الوزن النسبي
المشاريع/المبادرات								
الهدف الإستراتيجي الأول:								
								المبادرة الأولى
								قيمة المعيار مضروباً في الوزن
								المبادرة الثانية
								قيمة المعيار مضروباً في الوزن
								المبادرة الثالثة
								قيمة المعيار مضروباً في الوزن

المخرجات



قائمة التحقق

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعّال لضمان استكمال هذه المرحلة بنجاح.

هل تم تقييم أولويات المبادرات والمشاريع المقترحة واختيار المبادرات والمشاريع ذات الأولوية الأكبر؟	
هل تم التأكد من ارتباط المبادرات والمشاريع بالأهداف الاستراتيجية؟	
هل تم استكمال نماذج تخطيط المبادرات والمشاريع؟	

العرض والإعلان والترويج للاستراتيجية

النشر والترويج للخطة الاستراتيجية. حيث تتضمن هذه المرحلة سلسلة من الخطوات والمهام، كما يلي:

اعتماد وثيقة الخطة الاستراتيجية

نشر الخطة الاستراتيجية المعتمدة للجهة على موقعها - باللغتين الإنجليزية والعربية

• اعتماد وثيقة الخطة الاستراتيجية

مراجعة الوثيقة: التأكد من أن الوثيقة تتوافق مع أهداف الجهة واستراتيجياتها.

المصادقة: الحصول على الموافقات اللازمة من الأطراف المعنية وفقاً لإطار حوكمة التخطيط الاستراتيجي.

• إعداد خطة النشر

اختيار القنوات المناسبة لنشر الخطة (موقع الويب، وسائل التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، النشرات الإخبارية، إلخ).

تحديد القنوات:

إعداد المواد الإعلامية اللازمة (مقالات، رسائل، منشورات، إلخ) باللغتين الإنجليزية والعربية.

تجهيز المواد:

• نشر الخطة الاستراتيجية المعتمدة على موقع الجهة

تحديث الموقع: إضافة نسخة الخطة الاستراتيجية باللغتين الإنجليزية والعربية على موقع الجهة.

إعلانات الموقع: وضع إعلانات أو لافتات بارزة على الصفحة الرئيسية للموقع للإعلان عن الخطة الجديدة.

صفحة مخصصة: إنشاء صفحة مخصصة للخطة الاستراتيجية تحتوي على كافة المعلومات والتفاصيل المتعلقة بالخطة

• الترويج عبر وسائل التواصل الاجتماعي

نشر سلسلة من المنشورات الترويجية على منصات التواصل الاجتماعي الخاصة بالجهة.

المنشورات:

استخدام هاشتاقات محددة لتسهيل الوصول إلى المنشورات والتفاعل معها.

الهاشتاقات

إعداد فيديوهات قصيرة تشرح الخطة وأهدافها الرئيسية.

الفيديوهات:



الفصل الرابع

التخطيط التشغيلي

الخطوات والإجراءات للتخطيط التشغيلي

تشكيل فريق خطة التشغيلية

أهمية الفريق

يُعتبر تشكيل فريق خطة التشغيلية خطوة حاسمة لضمان تنفيذ فعال ومتكامل للخطة. يتألف الفريق من أعضاء يمتلكون الخبرة والكفاءة في مجالات متعددة داخل الجهة

تكوين الفريق

- أعضاء هيئة التدريس: للاستفادة من الخبرات الأكاديمية والفنية.
- الموظفون الإداريون: لضمان الالتزام بالإجراءات والسياسات الإدارية.
- الممثلون الأكاديميون والمجتمعيون: لضمان تلبية احتياجات المجتمع الأكاديمي والمجتمع الخارجي.

مهام الفريق

- قيادة عملية التخطيط والتنفيذ.
- ضمان تنسيق الجهود عبر الأقسام المختلفة.
- توفير الإشراف المستمر وضمان الامتثال للسياسات والإجراءات.
- تحليل الأهداف الاستراتيجية والموائمة

تحليل الأهداف الاستراتيجية:

يجب على الفريق تحليل الأهداف الاستراتيجية المحددة في الخطة الاستراتيجية العليا للجهة. يتضمن ذلك فهم الرسالة والرؤية العامة، وكذلك الأولويات الاستراتيجية

موائمة الأهداف التشغيلية:

- يتم تحديد الأهداف التشغيلية بطريقة تدعم وتساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. هذا يشمل:
- تحليل الفجوات بين الوضع الحالي والمستهدف.
- تطوير أهداف تشغيلية قابلة للتحقيق ومحددة بوضوح.

تطوير الخطط التشغيلية

تقسيم الأهداف إلى مهام وإجراءات

يجب تحويل الأهداف التشغيلية إلى مهام وإجراءات عملية واضحة وقابلة للتنفيذ ويتم تحديد خطوات تنفيذية محددة لكل هدف

تحديد الموارد

الموارد البشرية: تحديد الأفراد أو الفرق المطلوبة، وتوفير التدريب والدعم اللازم.

الموارد المالية: تقدير الميزانية المطلوبة وتخصيصها بطريقة فعالة.

الموارد المادية: تحديد المعدات والأدوات اللازمة.



وضع الجدول الزمني

- وضع إطار زمني محدد لكل نشاط أو مهمة.
- التأكد من أن الجدول الزمني واقعي وقابل للتحقيق.

تحديد مؤشرات قياس الأداء (KPIs)

تطوير المؤشرات

- اختيار مؤشرات قياس الأداء التي تعكس التقدم نحو تحقيق الأهداف.
- يجب أن تكون المؤشرات قابلة للقياس ومحددة بوضوح.

تحديد المستهدفات

- وضع مستهدفات واضحة لكل مؤشر.
- تحديد المدى الزمني لتحقيق كل مستهدف.

مكونات الخطة التشغيلية

تقديم نظرة شاملة حول الخطة وأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية	المقدمة
تحديد الأهداف التشغيلية الدقيقة التي تسهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي.	الأهداف التشغيلية
وصف الأنشطة والمهام المحددة اللازمة لتنفيذ الأهداف التشغيلية بنجاح.	الإجراءات
تحديد الموارد البشرية والمادية والمالية المطلوبة لتحقيق الأهداف	الموارد
تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي تساعد في تتبع تقدم تنفيذ الأهداف.	المؤشرات
تحديد مواعيد تنفيذ كل مهمة ونشاط لضمان التقدم المنظم	الجدول الزمني
وضع آليات فعالة للمتابعة والتقييم لضمان تحقيق الأهداف وتحسين الأداء.	المتابعة والتقييم

اسم الجهة		
نبذة عن الجهة		
أقسام ووحدات الجهة		
استراتيجية الجهة الأعلى		
الرؤية	الرسالة	القيم
المقدمة		

المسؤول	الفترة الزمنية لتحقيق المستهدف				المستهدف	مؤشر الأداء	الموارد	الإجراءات	الهدف التشغيلي	الهدف الاستراتيجي للجهة الأعلى

الفصل الخامس

الحوكمة والإطار التنظيمي



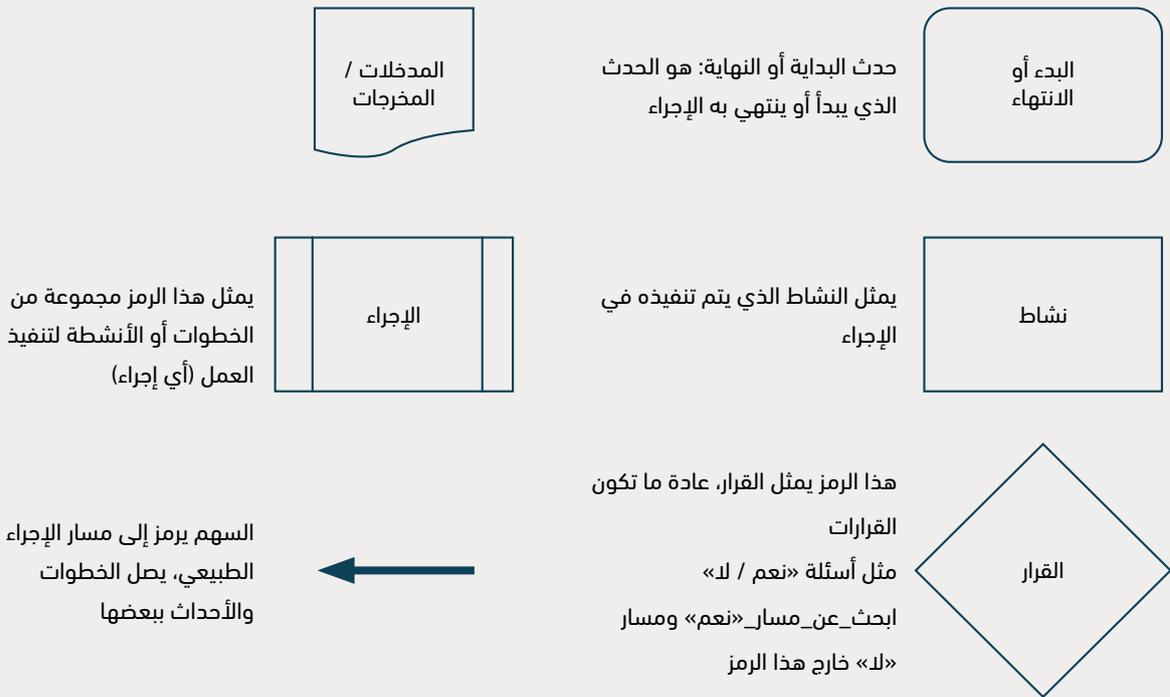
أطر الحوكمة المؤسسية

- الأمر السامي الكريم رقم (44643) وتاريخ 1437/09/15 هـ، القاضي بالموافقة على إنشاء مكاتب لإدارة التحول الوطني في الأجهزة الحكومية.
- الأمر السامي الكريم رقم (61063) وتاريخ 1437/12/26 هـ، القاضي بالموافقة على تعديل اسم (مكاتب التحول الوطني) لتكون (مكاتب تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030)، وتكليف هذه المكاتب بمتابعة ما يتصل بتحقيق الرؤية في الأجهزة الحكومية.
- قرار مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية رقم (40/8-2/ق) وتاريخ 1440/4/4 هـ، القاضي باعتماد حوكمة رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- حوكمة إدارة المبادرات ما بين مكتب تحقيق الرؤية بوزارة التعليم والجهات المالكة للمبادرات في الجامعات
- نظام الجامعات الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/27) بتاريخ 1441/03/02 هـ.
- القرار الإداري رقم (35553) وتاريخ 1441/03/20 هـ، القاضي بالموافقة على دليل المهام والصلاحيات للوحدات الرئيسية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- القرارات الإدارية المتعلقة بتحديد مهام ومسؤوليات الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة، وقرار نقل مهام مكتب تحقيق الرؤية إلى مكتب إدارة المشاريع بالإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات على جميع المستويات

شرح وتفسير

شرح وتفسير رموز الإجراءات

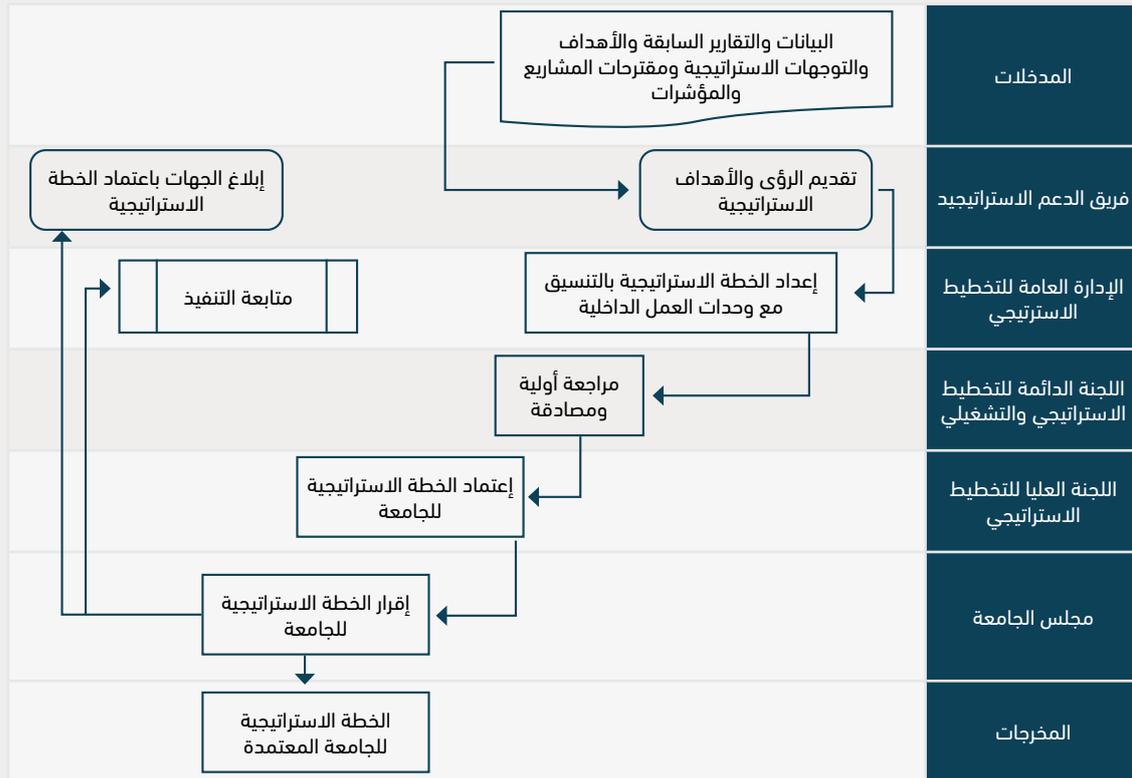


شرح وتفسير رموز مصفوفة الصلاحيات

إعداد	ع	تجهيز المحتوى المقترح وإكماله بناء على الخبرة والمعرفة في مجال اختصاص المعد وتقييم الآثار المتوقعة للقرار على مختلف الجهات المعنية لجهة الاعتماد حسب مقتضى الحال.
مراجعة	م	القيام بالمراجعة المعمقة للمحتوى المقترح ونقده واقتراح ودراسة عدد من البدائل والأفكار والمساهمة في صياغة المقترح النهائي.
توصية	ت	تقديم الدعم الشكلي للمحتوى المقترح والعمل كجهة داعمة أو مانعة لتقديم المقترح من وجهة نظر إشرافية حسب مقتضى الحال.
اعتماد	أ	الموافقة النهائية والرسمية للمحتوى المقترح الذي تم رفعه لجهة الاعتماد ويكون هذا الاعتماد من جهة واحدة فقط إلا في الحالات التي تقتضي الاعتماد المشترك. ويكون الاعتماد شرطاً لتنفيذ المقترح أو التوصية التي تتطلب هذا الاعتماد.
إخطار	خ	الجهة (أو الجهات) التي يجب إبلاغها بالاعتماد وإطلاعها على المحتوى الذي يتم اعتماده

التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي للمستوى الأول

الإجراءات



مصفوفة الصلاحيات

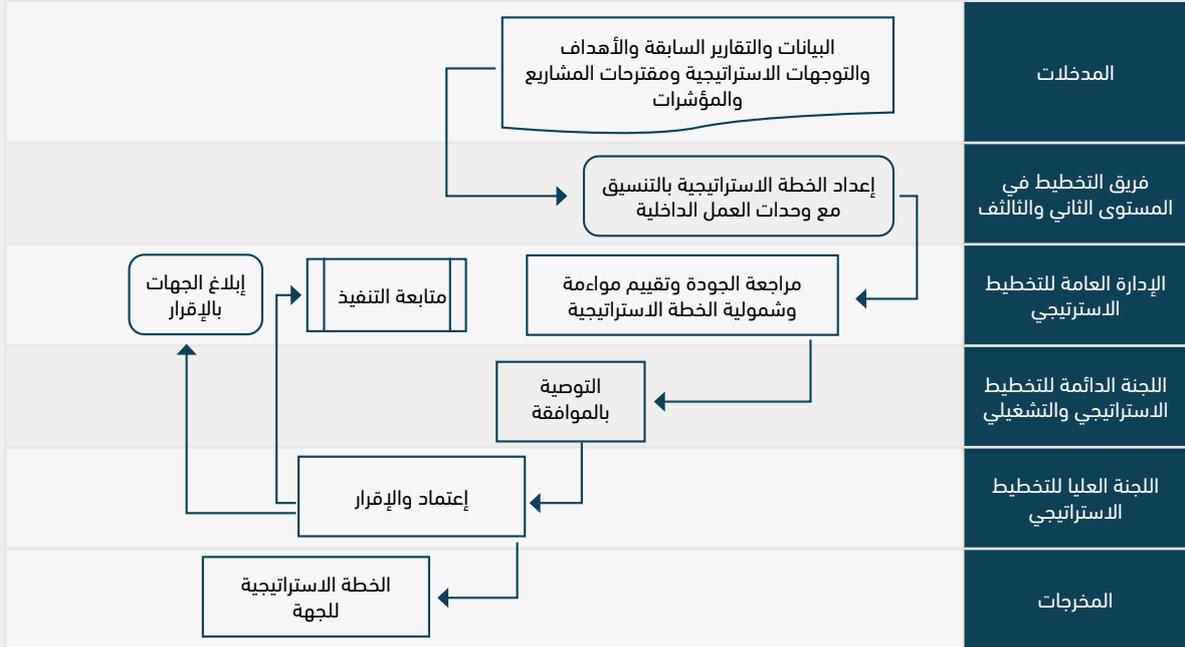
شرح الرموز:

ع: إعداد	ت: توصية	خ: إخطار
م: مراجعة	أ: اعتماد	

الجهات	مجلس الجامعة	اللجنة العليا للتخطيط الاستراتيجي	اللجنة الدائمة للتخطيط والتشغيل	الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي	فريق الدعم الاستراتيجي	وصف النشاط	اسم النشاط	
خ	-	أ	ت	م	ع	يتمثل هذا النشاط في جمع وتقديم الرؤى الاستراتيجية والأهداف العامة من قبل فريق الدعم الاستراتيجي، والتعاون مع الجهات ذات العلاقة لتحديد الأولويات وتوضيح الاتجاهات الاستراتيجية.	تقديم الرؤى والأهداف	1
-	-	-	ت	م	ع	إعداد الخطة الاستراتيجية بالتعاون مع وحدات العمل المختلفة في الجامعة، مع الأخذ في الاعتبار المداخلات من كافة الأقسام والوحدات لضمان شمولية الخطة.	إعداد الخطة الاستراتيجية بالتنسيق مع وحدات العمل الداخلية	2
-	-	أ	ت	م	-	القيام بمراجعة أولية للخطة الاستراتيجية، وتقديم التوصيات اللازمة لضمان تطابق الخطة مع الأهداف العامة قبل اعتمادها.	مراجعة أولية ومصادقة	3
-	-	أ	-	-	-	الاعتماد النهائي للخطة الاستراتيجية بعد مراجعة الملاحظات والتوصيات، والتأكد من جاهزيتها للعرض على الجهات المعنية لاعتمادها.	اعتماد الخطة الاستراتيجية للجامعة	4
-	أ	-	-	-	-	إقرار مجلس الجامعة، الخطة الاستراتيجية للجامعة	إقرار الخطة الاستراتيجية للجامعة	5
خ	-	-	-	-	-	إخطار الجهات المعنية في الجامعة بالموافقة النهائية على الخطة الاستراتيجية، وتوجيههم للبدء بتنفيذ الأنشطة والمبادرات الواردة فيها.	إبلاغ الجهات باعتماد الخطة	6

التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي الثاني والثالث

الإجراءات



مصفوفة الصلاحيات

شرح الرموز:

ع: إعداد	م: مراجعة	ت: توصية
أ: اعتماد	خ: إخطار	

اسم النشاط	وصف النشاط	فريق التخطيط في المستوى الثاني والثالث	الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي	اللجنة الدائمة للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي	اللجنة العليا للتخطيط الاستراتيجي	الجهات
1 إعداد الخطة الاستراتيجية	إعداد الخطة بالتنسيق مع مختلف الجهات والوحدات المعنية بالمستوى الثاني والثالث.	ع	م	ت	-	-
2 مراجعة الجودة وتقييم مواءمة وشمولية الخطة	مراجعة الخطة لضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية وشموليتها.	-	م	ت	أ	-
3 التوصية بالموافقة	تقديم التوصيات بالموافقة على الخطة أو إجراء تعديلات حسب الضرورة.	-	-	ت	أ	-
4 الاعتماد والإقرار	اعتماد الخطة بشكل نهائي من قبل اللجنة العليا بعد التوصيات والمراجعات.	-	-	-	أ	-
5 إبلاغ الجهات باعتماد الخطة	إخطار الجهات المعنية بالموافقة النهائية على الخطة للبدء بالتنفيذ.	-	-	-	-	خ

آليات التقييم الدوري والمراجعة

آلية المراجعة والتقييم المستمر على جميع المستويات: تدفق العمليات

يجب أن تكون عملية المراجعة والتقييم المستمر عملية متكاملة تشمل جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة، بحيث يتم ربط الأنشطة اليومية بالخطط الاستراتيجية، ويكون هناك تدفق منتظم للمعلومات والقرارات بين مختلف المستويات. فيما يلي توضيح تدفق عمليات المراجعة والتقييم المستمر:

1. المستوى الرابع: الإدارات الفرعية والوحدات التشغيلية

العمليات:

جمع البيانات اليومية: يتم جمع بيانات الأداء المتعلقة بالعمليات التشغيلية بشكل مستمر (مثل الأداء الفعلي، جودة المخرجات، مستوى رضا المستفيدين)

التقييم الداخلي: يتم عقد اجتماعات أسبوعية داخل الوحدات التشغيلية لمراجعة النتائج والتحقق من تحقيق المستهدفات اليومية أو الأسبوعية

رفع التقارير الشهرية: بعد التقييم الداخلي، تقوم الوحدات التشغيلية بإعداد تقارير شهرية تحتوي على مؤشرات الأداء الرئيسية، التحديات التي تم مواجهتها، والإجراءات المتخذة لتحسين الأداء

التفاعل مع المستويات الأعلى: يتم رفع التقارير الشهرية إلى الإدارات العامة أو العمدات والكلية المعنية لمراجعة الأداء واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر

تدفق العمليات:

- جمع البيانات التشغيلية يوميًا.
- عقد اجتماعات أسبوعية لمراجعة التقدم.
- رفع تقارير الأداء شهريًا للإدارات العامة.

2. المستوى الثالث: الإدارات العامة والعمدات والكلية

العمليات:

مراجعة تقارير الأداء الشهرية: تستقبل الإدارات العامة والعمدات والكلية تقارير الأداء الشهرية من الوحدات التشغيلية وتقوم بمراجعتها لتحليل مدى التقدم نحو الأهداف المحددة

اجتماعات التقييم الشهرية: يتم عقد اجتماعات شهرية لمراجعة الأداء بين الإدارات العامة والعمدات والكلية والوحدات التشغيلية، ويتم التركيز على تحليل الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف، وتحديد الإجراءات التصحيحية

إعداد تقارير ربع سنوية: تقوم الإدارات العامة والعمدات والكلية بإعداد تقارير ربع سنوية شاملة تتضمن ملخصًا للتقدم المحرز، الفجوات، والتوصيات. يتم رفع هذه التقارير إلى الوكالات المعنية

تدفق العمليات:

- استقبال التقارير الشهرية من الوحدات التشغيلية.
- عقد اجتماعات شهرية لمراجعة الأداء وتصحيح الانحرافات.
- إعداد تقارير ربع سنوية ورفعها إلى المستوى الأعلى (الوكالات).



3. المستوى الثاني: الوكالات

العمليات:

مراجعة التقارير الربع سنوية: تقوم الوكالات بمراجعة التقارير الربع سنوية التي تصل من الإدارات العامة والعمادات. يتم تحليل الأداء في ضوء الأهداف الاستراتيجية لكل كلية أو وكالة

اجتماعات التقييم الربع سنوية: يتم عقد اجتماعات تقييم ربع سنوية مع جميع الإدارات المعنية لمناقشة أداء المشاريع الكبرى والبرامج الأساسية. تركز الاجتماعات على تحديد الفجوات الاستراتيجية التي تتطلب تدفلاً من إدارة الجامعة

إعداد توصيات استراتيجية: تقوم الوكالات بإعداد تقارير تتضمن توصيات استراتيجية بناءً على النتائج المحققة والتحديات التي تم تحديدها. يتم رفع هذه التوصيات إلى إدارة الجامعة لاتخاذ قرارات تصحيحية

تدفق العمليات:

- مراجعة التقارير الربع سنوية من الإدارات العامة والعمادات.
- عقد اجتماعات ربع سنوية مع الإدارات لمراجعة الأداء وتحليل التحديات.
- إعداد توصيات استراتيجية ورفعها إلى إدارة الجامعة.

4. المستوى الأول: إدارة الجامعة

العمليات:

استقبال ومراجعة التقارير الاستراتيجية: تستلم إدارة الجامعة التقارير والتوصيات من الوكالات ، ويتم عقد اجتماعات ربع سنوية لمراجعة الأداء الكلي للجامعة

اجتماعات سنوية شاملة: يتم عقد اجتماع سنوي يضم جميع المستويات الاستراتيجية، حيث يتم استعراض الأداء السنوي للجامعة وتحليل مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى

اتخاذ قرارات استراتيجية: بناءً على مراجعات الأداء، تقوم إدارة الجامعة باتخاذ قرارات استراتيجية تشمل تعديل الأهداف، إعادة توزيع الموارد، أو اتخاذ إجراءات تصحيحية لضمان سير العمليات وفقاً للخطة الاستراتيجية

رفع تقارير إلى الهيئات العليا: تقوم إدارة الجامعة بإعداد تقارير سنوية يتم رفعها إلى الهيئات الإشرافية العليا (مثل مجلس الأمناء أو الوزارة) لمراجعة الأداء المؤسسي واتخاذ قرارات مستقبلية بناءً على النتائج

تدفق العمليات:

- استقبال التقارير الاستراتيجية من الوكالات.
- عقد اجتماعات سنوية لمراجعة الأداء وتحليل التقدم المحرز.
- اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن تحسين الأداء أو تعديل الأهداف.
- رفع تقارير الأداء السنوية إلى الهيئات العليا للإشراف والمراجعة.

تدفق عمليات المراجعة والتقييم بشكل عام:

الخلاصة:

تضمن هذه الآلية تدفقاً سلساً ومنظماً للمعلومات من المستوى الأدنى إلى الأعلى، حيث يتم جمع البيانات اليومية وتحليلها بشكل منتظم في كل مستوى إداري، مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو الاستراتيجية في الوقت المناسب. يعزز هذا التدفق الشفافية والكفاءة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويتيح فرصة للتعديل المستمر استجابةً للتحديات والتغيرات البيئية.

هذا الفصل يعكس منهجية شاملة واحترافية في متابعة الأداء وضمان الجودة، مما يساعد على تحقيق

الفصل السادس

متابعة الأداء والجودة



التكامل بين الخطط الاستراتيجية والتشغيلية ويضمن التحسين المستمر للأداء على مستوى الجهة

أدوات القياس والمتابعة

تعد أدوات القياس والمتابعة ركيزة أساسية لضمان التنفيذ الفعّال للخطط الاستراتيجية والتشغيلية. يتم استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كأداة محورية لقياس مدى التقدم المحقق نحو الأهداف المنشودة. ترتبط هذه المؤشرات بجوانب عدة تشمل الكفاءة، الجودة، والنتائج الفعلية

أمثلة على أدوات القياس:

مؤشرات الأداء الكمية: مثل مدة إتمام المشاريع أو متوسط زمن إنجاز المهام.

مؤشرات الأداء النوعية: مثل مستوى رضا المستفيدين أو عدد الشكاوى.

مؤشرات الكفاءة التشغيلية: مثل تكلفة التنفيذ مقارنة بالميزانية المخصصة.

ويتم حوكمة القياس والمتابعة من خلال فريق التخطيط حيث يقوم بدور محوري في جمع وتحليل البيانات بشكل دوري، مع رفع تقارير إلى أصحاب المصلحة. وتُعقد اجتماعات دورية لضمان توافق الأداء مع الأهداف الاستراتيجية، ومعالجة أي انحرافات قد تظهر خلال التنفيذ

تقارير الأداء الشهرية والسنوية

تلعب تقارير الأداء دورًا جوهريًا في عملية التقييم والمراجعة، حيث تُعد التقارير الشهرية أداة لرصد التقدم اليومي والتحديات التي تعترض المشاريع، بينما تقدم التقارير السنوية تقييمًا شاملاً للأداء خلال العام

التقارير الشهرية:

يتم إعداد تقارير شهرية توضح مستوى التقدم في تنفيذ المشاريع، مع تسليط الضوء على العقبات والإجراءات التصحيحية المتخذة

التقارير السنوية:

توفر التقارير السنوية مراجعة شاملة لأداء جميع الأنشطة والمبادرات، مع تقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية وتقديم توصيات للتحسين

ولحوكمة تقارير الأداء الشهرية والسنوية تُقدم التقارير الشهرية إلى القيادة العليا للجهة لتقييم التقدم اليومي، بينما يتم رفع التقارير السنوية إلى الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي لعرضها على اللجنة العليا للتخطيط الاستراتيجي لمراجعة الأداء العام واتخاذ قرارات تصحيحية

اسم التقرير	الجهة المصدرة	الجهة المستفيدة	دورية الإصدار	قناة الإتصال
01	الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي	وكالة الجامعة للتميز المؤسسي والمسؤولية المجتمعية/ اللجنة العليا للخطة الاستراتيجية	ربع سنوي	البريد الإلكتروني/أداة إدارة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية
02	الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي	وكالة الجامعة للتميز المؤسسي والمسؤولية المجتمعية/ اللجنة العليا للخطة الاستراتيجية	ربع سنوي	البريد الإلكتروني/أداة إدارة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية
03	المستوى الثاني/ المستوى الثالث	الإدارة العامة للخطة الإستراتيجية/ اللجنة الدائمة للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي	ربع سنوي	البريد الإلكتروني/أداة إدارة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية

اسم التقرير	الجهة المصدرة	الجهة المستفيدة	دورية الإصدار	قناة الإتصال
04	تقرير أداء الخطة التشغيلية	الإدارة العامة للخطة الإستراتيجية / اللجنة الدائمة للخطة التشغيلية	ربع سنوي	البريد الإلكتروني / أداة إدارة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية
05	تقرير أداء الخطة التشغيلية	الإدارة العليا للجهة	ربع سنوي	البريد الإلكتروني / أداة إدارة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية
06	تقرير أداء الخطط الاستراتيجية والتشغيلية	وكالة الجامعة للتميز المؤسسي والمسؤولية المجتمعية / اللجنة العليا للخطة الاستراتيجية	ربع سنوي	البريد الإلكتروني / أداة إدارة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية

منهجية التقييم المستمر لضمان الجودة

تُعنى منهجية التقييم المستمر بضمان الجودة من خلال مراقبة الأداء بشكل دوري ودقيق. تعتمد هذه المنهجية على مقارنة النتائج الفعلية بالمستهدفات المحددة، بهدف التعرف على الفجوات والتحديات واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح

خطوات التقييم المستمر:

- **جمع البيانات وتحليلها:** يتم جمع البيانات من مؤشرات الأداء ومقارنتها بالمستهدفات المخططة.
- **مراجعة الأداء:** تُعقد اجتماعات تقييم شهرية وربع سنوية لمناقشة التقدم المحرز، مع تحديد الانحرافات.
- **تحديد الفجوات:** يتم تحليل البيانات لتحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف، وتحديد الأسباب الجذرية لهذه الفجوات.

ولحوكمة التقييم المستمر وضمان الجودة تُشكل فرق مراجعة الأداء التي تتولى متابعة عمليات التقييم وإعداد تقارير دورية حول مستوى التقدم، ويتم رفع هذه التقارير إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرارات المناسبة. وتلتزم الفرق التنفيذية بتطبيق توصيات لجنة التقييم لضمان رفع مستوى الأداء

آليات التحسين المستمر بناءً على تقييم الأداء

يعد التحسين المستمر عملية حيوية تستند إلى نتائج التقييم المستمر. بناءً على نتائج المراجعات والتقييمات، يتم اتخاذ إجراءات لتطوير العمليات وتحسين الأداء بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة

خطوات التحسين المستمر:

- **تحليل الفجوات:** يتم تحليل الفجوات المكتشفة من خلال التقييم الدوري لتحديد التحديات التي تعيق تحقيق الأداء المطلوب.
- **وضع خطط التحسين:** تُوضع خطط لتحسين الأداء بناءً على النتائج المحققة، ويتم تحديد خطوات تصحيحية قابلة للتنفيذ الفوري.
- **التنفيذ:** تُراقب فرق العمل تطبيق خطط التحسين بشكل دوري، ويتم إجراء تقييمات دورية لمدى فعالية هذه الإجراءات في تحقيق التحسين المستهدف.

ويتم الإشراف على خطط التحسين من خلال فرق المراجعة أو التحسين المستمر، التي تقوم بمراجعة التقدم المحرز وتقديم تقاريرها للإدارة العليا. وتعتمد الإدارة آلية رقابة دورية لضمان تطبيق إجراءات التحسين بما يتماشى مع الخطط الاستراتيجية، وتضمن رفع مستوى الجودة



الفصل السابع

إدارة المخاطر والاستدامة



هذا الفصل يعكس أهمية التكامل بين إدارة المخاطر والاستدامة لضمان الاستمرارية في تحقيق الأهداف للجهة بنجاح، مما يساهم في بناء نظام متكامل من التحسين المستمر والتكيف مع المتغيرات

إدارة المخاطر الاستراتيجية

تشكل إدارة المخاطر الاستراتيجية جزءًا حيويًا من عملية التخطيط الشامل، حيث تهدف إلى تحديد وتحليل المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة. يتضمن ذلك تحديد المخاطر المحتملة وتقييم تأثيرها وتطوير خطط للتخفيف منها

خطوات إدارة المخاطر الاستراتيجية:

- **تحديد المخاطر:** تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد المخاطر التي قد تؤثر على الأداء الاستراتيجي، مثل التغيرات السياسية أو الاقتصادية أو التكنولوجية.
- **تقييم المخاطر:** تصنيف المخاطر حسب درجة الخطورة (منخفضة، متوسطة، عالية) وتقدير تأثيرها المحتمل على العمليات.
- **إعداد خطط التخفيف:** وضع استراتيجيات للتعامل مع المخاطر، مثل إعادة توزيع الموارد أو تعديل الأهداف أو اتخاذ إجراءات وقائية.
- **المخاطر:** تقييم مستمر للمخاطر الجديدة وتحديث الخطط حسب المستجدات.

ولحوكمة إدارة المخاطر الاستراتيجية يقوم فريق التخطيط بمتابعة جميع المخاطر التي قد تواجه الجهة، مع وضع خطط استباقية لمواجهتها. وتُعد اجتماعات دورية لمراجعة تطورات المخاطر وتحديث خطط التخفيف حسب الحاجة

نموذج 22: مصفوفة المخاطر المتوقعة بالنسبة للأهداف الإستراتيجية

المسؤولون	استراتيجية الاستجابة	إمكانية الحدوث			درجة الخطورة			المخاطر المتوقعة
		عالية	متوسطة	ضعيفة	عالية	متوسطة	ضعيفة	



إدارة المخاطر التشغيلية

تركز إدارة المخاطر التشغيلية على التحديات اليومية التي قد تؤثر على العمليات التنفيذية. تشمل هذه المخاطر التعطلات التقنية، الأخطاء البشرية، أو أي عقبات تنظيمية قد تعرقل سير العمليات

خطوات إدارة المخاطر التشغيلية:

- **تحليل العمليات اليومية:** مراقبة سير العمليات لتحديد الثغرات التشغيلية المحتملة.
- **تقييم تأثير المخاطر:** تقدير مدى تأثير المخاطر على الأداء العام وتحديد احتمالات حدوثها.
- **تطوير إجراءات الطوارئ:** وضع خطط استجابة للتعامل مع المخاطر التشغيلية بشكل فعال وسريع.
- **اختبار الخطط:** إجراء تجارب محاكاة للتأكد من فاعلية الخطط الطارئة في التصدي للمخاطر المحتملة.

تُشرف الفرق التنفيذية على مراقبة المخاطر اليومية وتقديم تقارير دورية إلى فرق التخطيط لضمان استجابة سريعة لأي مشكلة. وتعتمد فرق التخطيط أليات مستمرة لمراجعة وتحليل أداء العمليات وتطبيق خطط الطوارئ

استدامة المشاريع والمبادرات: من التخطيط إلى التنفيذ

تُعد استدامة المشاريع والمبادرات جزءًا مهمًا من التخطيط الاستراتيجي، حيث تضمن استمرارية تحقيق النتائج المأمولة بعد تنفيذها. يشمل ذلك التأكد من أن الموارد المالية والبشرية مستدامة على المدى الطويل، وأن الأهداف تظل قابلة للتحقيق

خطوات استدامة المشاريع:

- **التخطيط للمستقبل:** ضمان أن كل مشروع أو مبادرة يتضمن خططًا للاستدامة تتعلق بالموارد والتمويل والدعم اللوجستي.
- **تحديد الموارد:** تحليل المتطلبات المالية والبشرية اللازمة للحفاظ على استمرارية المشروع بعد تنفيذه.
- **تقييم التأثير بعيد المدى:** مراجعة التأثيرات المحتملة للمشاريع على الأداء المستقبلي للجهة.
- **مراقبة الاستدامة:** متابعة مستمرة للمشاريع بعد التنفيذ للتأكد من استمرارية النتائج وتعديل الاستراتيجيات إذا لزم الأمر.

تتولى فرق التخطيط مسؤولية التأكد من تنفيذ المشاريع بشكل يضمن استمراريته وفعاليتها على المدى الطويل. وتُعد مراجعات دورية بعد تنفيذ المشاريع لتقييم أثرها ومدى استدامتها واقتراح التحسينات اللازمة

استراتيجيات التحسين المستمر وضمان الاستدامة

تعتبر استراتيجيات التحسين المستمر وضمان الاستدامة أدوات أساسية لرفع كفاءة العمليات والحفاظ على جودة الأداء على المدى الطويل. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحديد مجالات التحسين باستمرار وتطبيق الإجراءات التصحيحية لضمان استمرارية النجاح

خطوات التحسين المستمر:

- **مراجعة الأداء الدوري:** جمع البيانات وتحليل الأداء بشكل مستمر لتحديد الفرص الممكنة للتحسين.
- **إدخال التحسينات:** تطبيق الإجراءات الجديدة التي تساهم في تعزيز الأداء وتقليل المخاطر.
- **مراقبة التحسينات:** متابعة تأثير التحسينات المطبقة لضمان نجاحها واستمراريتها.

الفصل الثامن

التوثيق وإدارة المعرفة

- **تحديث الخطط:** مراجعة وتحديث استراتيجيات التحسين بناءً على التغييرات والاحتياجات المستجدة.
- تُشرف فرق التخطيط على تنفيذ التحسينات اللازمة وضمان أن جميع العمليات تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية. وتُقدم تقارير دورية للإدارة العليا حول مدى فعالية استراتيجيات التحسين ومدى توافقها مع أهداف الجهة
- هذا الفصل يعكس أهمية التوثيق الدقيق وإدارة المعرفة كأدوات حيوية لضمان استمرارية النجاح وتحقيق الأهداف المؤسسية، كما أنه يساهم في بناء ثقافة التعاون والتعلم المستمر داخل للجهة

ومن أهم النقاط والمعايير التي يجب مراعاتها في التوثيق وإدارة المعرفة التالي:

- **الشفافية:** يتم توثيق جميع العمليات والإجراءات بشكل واضح ومتاح لكل المستويات لضمان الشفافية وتسهيل تبادل المعلومات.
- **المساءلة:** تضمن الحوكمة أن جميع الإدارات والأقسام ملتزمة بتوثيق العمليات والنجاحات والتحديات التي تواجهها، مع تقديم تقارير دورية حول ما تم توثيقه ومشاركته.
- **التعاون بين الأقسام:** يشجع نظام إدارة المعرفة على التعاون المستمر بين الأقسام لضمان تبادل المعلومات والخبرات بكفاءة.
- **المعايير الموحدة:** تلتزم جميع الإدارات بمعايير موحدة لتوثيق وإدارة المعرفة، مما يضمن أن كل قسم يتبع نفس الإرشادات.
- **نظام مؤتمت:** اعتماد أنظمة مؤتمتة لإدارة الوثائق ونقل المعرفة يساهم في تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة في استرجاع المعلومات وتبادلها.
- **التقييم الدوري:** تتم مراجعة آليات التوثيق وإدارة المعرفة بشكل دوري لضمان تحسين الأداء وتطوير العمليات بما يتناسب مع الأهداف العامة.

نظام الأرشفة المركزي: الأدوات والمنهجيات

يُعد نظام الأرشفة المركزي حجر الزاوية في إدارة الوثائق داخل الجهة، حيث يضمن حفظ جميع الملفات والبيانات المتعلقة بالخطط والمشاريع والمبادرات بطريقة منظمة وسهلة الوصول. يعتمد هذا النظام على تقنيات حديثة تتيح أرشفة البيانات إلكترونياً، مع إمكانية استرجاعها بسرعة ودقة

أدوات الأرشفة:

- **أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية (DMS):** تُستخدم لتخزين وتنظيم المستندات بشكل رقمي، مع إمكانية البحث عنها واسترجاعها بسرعة.
- **التصنيف الرقمي:** تصنيف الوثائق حسب النوع، التاريخ، القسم المعني، ومستوى الأهمية لضمان سهولة الوصول إليها.
- **النسخ الاحتياطي:** تطبيق سياسات النسخ الاحتياطي الدوري لحماية البيانات من الفقد أو التلف.
- تُشرف فرق التخطيط على تنفيذ نظام الأرشفة وضمان التزام جميع الإدارات بتحديث وثائقها بشكل منتظم. ويتم إجراء مراجعات دورية لضمان أن جميع الوثائق مؤرشفة بشكل صحيح وآمن

نقل المعرفة بين المستويات المختلفة

تمثل عملية نقل المعرفة بين المستويات المختلفة داخل الجهة عاملاً حاسماً في ضمان الفاعلية والاستمرارية. يتم نقل المعرفة من خلال آليات متقدمة تضمن مشاركة المعلومات بين الإدارات والمستويات المختلفة

طرق نقل المعرفة:

- **ورش العمل التدريبية:** تنظيم ورش عمل دورية لنقل الخبرات بين الموظفين والمديرين.
 - **التوثيق الداخلي للممارسات الناجحة:** توثيق الإجراءات والممارسات المثلى التي تم تنفيذها بنجاح، ومشاركتها عبر المستويات المختلفة.
 - **نظام الإرشاد الداخلي:** تعيين مرشدين ذوي خبرة لنقل المعرفة والتوجيه للموظفين الجدد أو الأقسام الجديدة.
- يتم من خلال فرق التخطيط والإشراف على عملية نقل المعرفة بين المستويات المختلفة، وضمان توثيق جميع العمليات والنجاحات. ويُعد كل قسم مسؤولاً عن تسجيل الدروس المستفادة والممارسات الناجحة لتوثيقها ونقلها إلى الفرق الأخرى

بناء قدرات الأفراد والمؤسسات من خلال التدريب والتطوير

يُعتبر التدريب والتطوير المستمر للأفراد والجهات جزءاً أساسياً من ضمان نجاح أي استراتيجية طويلة المدى. تركز هذه العملية على تطوير المهارات القيادية، التقنية، والفنية لدى الموظفين لتمكينهم من تنفيذ خطط العمل بكفاءة عالية

خطوات بناء القدرات:

- **تحليل الاحتياجات التدريبية:** تحديد المهارات والخبرات المطلوبة وفقاً للأهداف الاستراتيجية للجهة.
- **تنظيم البرامج التدريبية:** تصميم برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تحسين المهارات والمعرفة التقنية والإدارية.
- **تقييم الأثر التدريبي:** متابعة أداء الموظفين بعد التدريب لضمان فعالية البرامج التدريبية واستفادة المشاركين منها.

أمثلة على برامج التدريب:

- **التدريب الفني:** برامج لتطوير المهارات التقنية المتعلقة بأدوات العمل والاستراتيجيات المستخدمة في الجهة.
- **التدريب الإداري:** برامج لتعزيز القدرات القيادية والإدارية لدى المديرين والموظفين الرئيسيين.
- **التدريب على إدارة المعرفة:** دورات تدريبية لزيادة الوعي حول أهمية إدارة المعرفة وأساليب توثيقها.

تتولى فرق التخطيط مع الجهات المعنية (إدارة الموارد البشرية/مركز تطوير المهارات) الإشراف على برامج التدريب وتقييم أدائها لضمان تحسين مستمر في القدرات الفردية وقدرات الجهة. وتُجرى مراجعات دورية لتحديد الاحتياجات التدريبية المتجددة وضمان تكييف الأفراد مع التحديات المستجدة



الفصل التاسع

الابتكار المؤسسي وإدارة التغيير



يعكس هذا الفصل أهمية الابتكار المؤسسي وإدارة التغيير كجزء لا يتجزأ من تطوير الجهة وضمان استمراريتها في مواجهة التحديات المستقبلية، كما يعزز من المرونة والكفاءة في تحسين العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وابتكار

ومن أهم النقاط والمعايير التي يجب مراعاتها في الابتكار المؤسسي وإدارة التغيير التالي:

- **فرق مختصة:** يتم إنشاء فرق مختصة بإدارة الابتكار والتغيير لضمان التنسيق الكامل بين مختلف الإدارات وضمان توافق التغييرات مع الأهداف الاستراتيجية.
- **التواصل المستمر:** يتم التواصل بشكل دوري بين الإدارات لضمان تقديم التحديثات المستمرة حول حالة الابتكارات والتغييرات وإدخال التحسينات الفورية إذا لزم الأمر.
- **التقييم والمساءلة:** تتم مراجعة الابتكارات والتغييرات من خلال آلية تقييم تعتمد على معايير الأداء والجودة لضمان تحقيق النتائج المرجوة.
- **المرونة:** تعتمد حوكمة الابتكار على المرونة في اتخاذ القرارات، ما يسمح للجهة بالاستجابة بسرعة للتغيرات والمستجدات.
- **إدارة المخاطر المرتبطة بالتغيير:** تُطبق سياسات خاصة لإدارة المخاطر المتعلقة بالتغيير، تضمن اتخاذ خطوات احترازية للتخفيف من تأثيرات التغيير على الأداء.
- **التعلم المستمر:** تشجع الجهة ثقافة التعلم المستمر، حيث يتم تبني الدروس المستفادة من الابتكارات السابقة والتغييرات لتطبيقها في المستقبل بشكل أفضل.

دور الابتكار في تعزيز التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

يعتبر الابتكار المؤسسي أداة رئيسية لدفع التحسين والتطوير المستمر داخل الجهة. يساهم الابتكار في إيجاد حلول جديدة وفعالة لتحديات الأعمال، مما يعزز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية بشكل أسرع وأكثر كفاءة. يتجلى دور الابتكار في مختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي من خلال تطوير أفكار جديدة تساهم في تحسين الأداء العام للجهة

خطوات تعزيز الابتكار في التخطيط:

- **تشجيع ثقافة الابتكار:** تبني بيئة عمل تشجع الموظفين على اقتراح أفكار مبتكرة لحل المشكلات وتحسين العمليات.
- **دمج الابتكار في التخطيط الاستراتيجي:** إدراج أهداف ومبادرات تهدف إلى تعزيز الابتكار ضمن الخطط الاستراتيجية.
- **استخدام التقنية:** تبني الحلول التقنية الحديثة في جميع جوانب العمل لتعزيز كفاءة التخطيط والتنفيذ.
- **تقييم الأفكار الجديدة:** تطبيق منهجيات مبتكرة لتقييم الأفكار الجديدة واختيار الأنسب منها للتنفيذ.

يتم من خلال فرق التخطيط الإشراف على مبادرات الابتكار، وضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للجهة. وتُعد اجتماعات دورية لتقييم الأفكار المبتكرة واعتماد الأفكار التي تساهم في تحقيق أهداف الجهة

استراتيجيات إدارة التغيير

تعد إدارة التغيير من العمليات الأساسية في الجهة، حيث تتيح للجهة التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية بكفاءة. تتطلب إدارة التغيير استراتيجيات واضحة تمكن الجهة من التعامل مع التحولات في البيئة التشغيلية أو الاستراتيجية دون التأثير سلبًا على الأداء



خطوات إدارة التغيير:

- **تحديد الحاجة للتغيير:** تحليل الوضع الراهن لتحديد المجالات التي تتطلب تحسينات أو تعديلات استجابة لتغيرات الخارجية أو البيئة الداخلية.
 - **تخطيط التغيير:** وضع خطة تفصيلية لعملية التغيير تشمل الأهداف، الخطوات التنفيذية، والموارد اللازمة.
 - **إشراك الموظفين:** مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية التغيير لضمان توافقهم ودعمهم لهذه العملية.
 - **تنفيذ التغيير:** تطبيق الإجراءات المحددة في الخطة مع مراقبة التنفيذ وتقديم التوجيهات اللازمة.
 - **مراقبة النتائج:** متابعة تأثير التغيير على الأداء وتقييم مدى تحقيق الأهداف المخططة.
- تقوم فرق التخطيط متابعة عملية التغيير بشكل مستمر وضمان تطبيق الإجراءات بفاعلية. ويتم إعداد تقارير دورية حول تقدم عملية التغيير وتقييم مدى تأثيرها على الأهداف للجهة



دمج الابتكار والتغيير في العمليات اليومية

لضمان استدامة التحسينات والابتكارات، من الضروري دمج مبادئ الابتكار والتغيير في العمليات اليومية للجهة. يساعد ذلك في ضمان أن تكون الجهة مرنة وقادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية، مع الحفاظ على ثقافة الابتكار في جميع المستويات

خطوات دمج الابتكار والتغيير:

- **تعزيز بيئة الابتكار:** بناء بيئة عمل تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي واقتراح تحسينات على العمليات اليومية.
 - **تطوير العمليات المستمرة:** تحديث العمليات التشغيلية بانتظام بناءً على التغذية الراجعة والابتكارات الجديدة.
 - **استخدام التقنية المتطورة:** اعتماد أحدث الأدوات التقنية والبرمجيات لدعم العمليات اليومية وجعلها أكثر فعالية وابتكارًا.
 - **تدريب الموظفين على الابتكار:** تنظيم برامج تدريبية لتعزيز قدرات الموظفين في مجالات التفكير الإبداعي وإدارة التغيير.
- أمثلة على الابتكار في العمليات اليومية:
- **أتمتة العمليات الإدارية:** استخدام أنظمة آلية لتحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء البشرية في العمليات الروتينية.
 - **تحليل البيانات الذكي:** تبني أدوات تحليل البيانات المتقدمة لتقديم رؤى جديدة تساعد في اتخاذ قرارات مدروسة.

تقوم فرق التخطيط بمراقبة تنفيذ الابتكارات في العمليات اليومية وتقديم توصيات دورية لتحسين الأداء. ويتم رفع تقارير فصلية حول الابتكارات التي تم دمجها وكيفية تأثيرها على كفاءة العمليات

الملحقات



نماذج وقوالب التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

نموذج 23 : مصفوفة الخطة التنفيذية

مؤشرات الأداء	التكلفة المتوقعة	المسؤول	مدة التنفيذ المتوقعة		المشاريع والمبادرات	الهدف الإستراتيجي
			النهاية	البداية		
1.1.1 1.1.2					1.1	الأول
1.2.1					1.2	
1.3.1 1.3.2					1.3	

نموذج 24: إعداد خطة الاتصال

الخطة التنفيذية للاتصال			
وسيلة الاتصال	قنوات الاتصال (داخلي / خارجي)	اسم المسؤول	المرجعية

قوالب تقييم المخاطر والأداء

نموذج 25: التقييم والمتابعة للخطة الاستراتيجية

			الهدف الاستراتيجي:
			البرنامج:
			المبادرة/المشروع:
		الجهة المنفذة:	مالك المبادرة/المشروع:
وصف المبادرة/المشروع:			
مخرجات المبادرة/المشروع:			
اسم المخرج	القيمة المنجزة	القيمة المستهدفة	الأسباب التي عرقلت التنفيذ (إن وجدت)
التوصيات:			

قائمة مراجعة التنفيذ والمتابعة

قائمة مراجعة التنفيذ والمتابعة هي أداة تستخدم لضمان سير عملية التنفيذ بطريقة منتظمة ومراقبة مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تعتبر القائمة جزءاً أساسياً من آليات المتابعة والتقييم، إذ تساعد في رصد الأداء وتحديد أي انحرافات عن المسار المخطط له

مكونات القائمة		
العنصر	الوصف	مثال
الهدف الاستراتيجي	تحديد الهدف الرئيسي الذي يسعى المشروع أو المبادرة إلى تحقيقه.	تحسين البنية التحتية التقنية بالجامعة لتسهيل الوصول إلى الخدمات الإلكترونية.
البرنامج أو المشروع أو المبادرة	تعريف المشروع أو المبادرة الذي يتم تنفيذه لتحقيق الهدف.	إطلاق منصة رقمية متكاملة لتقديم الخدمات الأكاديمية والإدارية للطلاب.
الجهة المنفذة	تحديد الفريق أو القسم المسؤول عن التنفيذ.	عمادة تقنية المعلومات والتعلم الإلكتروني بالتعاون مع الإدارة العامة للموارد البشرية.
المخرجات	توثيق المخرجات المتوقعة من المشروع أو المبادرة، سواء كانت مادية أو غير مادية.	تقديم 10 خدمات جديدة عبر المنصة الرقمية، وزيادة عدد المستخدمين المسجلين بنسبة 15%.
المؤشرات	تتبع القيم المستهدفة والمنجزة لكل المشروع أو المبادرة، بما في ذلك الأداء الفعلي مقابل المستهدف.	مؤشر الاستخدام الشهري للمنصة من قبل الطلاب، حيث يتم تحديد القيمة المستهدفة والقيمة المنجزة كل شهر.
التوصيات النهائية	استناداً إلى تحليل الأداء، يتم تقديم توصيات نهائية حول الإجراءات التصحيحية أو الخطوات المستقبلية لتحسين الأداء.	توصية بتقديم تدريب إضافي للمستخدمين الجدد لتحسين معدل التفاعل مع المنصة.

حالات دراسية وأمثلة عملية

تعريف

الحالات الدراسية والأمثلة العلمية هي أدوات تحليلية تستخدم لتوضيح كيفية تطبيق استراتيجيات معينة وتحقيق الأهداف المرجوة في بيئات مؤسسية مختلفة. تساعد هذه الأمثلة في تقديم دروس عملية قابلة للتطبيق، بحيث يمكن الاستفادة منها في تحسين العمليات الإدارية، وضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. تعتمد الحالات الدراسية على مواقف واقعية أو محاكاة لمواقف يمكن أن تواجهها الجامعة، بينما توضح الأمثلة العلمية كيفية تطبيق أساليب وعمليات معينة بشكل عملي ومباشر

أمثلة عملية:

الحالة الدراسية 1: تحسين جودة التعليم من خلال بطاقة الأداء المتوازن

إحدى الجامعات الإقليمية كانت تعاني من تراجع في جودة التعليم، وانخفاض في ترتيبها الأكاديمي على المستوى المحلي والدولي. بدأت الإدارة البحث عن طرق لتحسين الجودة التعليمية وتحقيق الاستدامة في رفع مستوى التعليم، لذلك تم تبني أداة بطاقة الأداء المتوازن



التحديات:

- **ضعف التواصل بين الكليات:** كانت الكليات تعمل بشكل منفصل عن بعضها البعض، مما أدى إلى عدم وجود رؤية واضحة ومشتركة حول أهداف التعليم الجامعي.
- **نقص المؤشرات الواضحة:** لم تكن هناك مؤشرات أداء متكاملة لقياس نجاح العملية التعليمية بشكل فعّال.
- **انخفاض الرضا الطلابي:** أظهرت استبيانات رضا الطلاب انخفاضًا ملحوظًا في رضاهم عن البرامج الأكاديمية والخدمات المقدمة.

الحل:

- تم تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالجودة الأكاديمية. شمل هذا النموذج أربعة أبعاد رئيسية:
- **البعد التعليمي:** يركز على نتائج الطلاب والتحصيل الأكاديمي.
 - **البعد المالي:** يركز على إدارة الموارد المالية بكفاءة لدعم البرامج الأكاديمية.
 - **بعد العمليات الداخلية:** يشمل تحسين العمليات التعليمية، مثل تطوير المناهج وتحسين التدريب الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
 - **بعد التعلم والنمو:** يركز على تحسين المهارات المهنية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين.

النتائج:

- **زيادة رضا الطلاب:** بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين العمليات التعليمية، أظهرت استبيانات الطلاب ارتفاعًا في رضاهم بنسبة 30%.
- **تحسين ترتيب الجامعة:** ساهمت التحسينات في رفع ترتيب الجامعة على المستوى المحلي بنسبة 10% خلال عامين.
- **زيادة التعاون بين الكليات:** أدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين التواصل بين الكليات، وظهور رؤية مشتركة لتحقيق أهداف التعليم الجامعي.

الدروس المستفادة:

- أهمية تطبيق مؤشرات أداء شاملة وقابلة للقياس لضمان تحسين جودة التعليم.
- أهمية إشراك جميع الأطراف المعنية في تطوير وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية لضمان التكامل.

الحالة الدراسية 2: تطوير البنية التحتية الرقمية لدعم التعليم الإلكتروني

إحدى الجامعات في الشرق الأوسط قررت توسيع برامجها للتعليم الإلكتروني في ضوء التوجهات الحديثة وزيادة الطلب على التعليم عن بُعد. لكن البنية التحتية الرقمية كانت تعاني من ضعف في الإمكانيات التقنية، ما أدى إلى بطء في تقديم الخدمات الإلكترونية وتراجع في جودة التعلم.

التحديات:

- **ضعف الاستجابة التكنولوجية:** كانت الخوادم الجامعية بطيئة وتواجه مشاكل في تحمل عدد كبير من المستخدمين في آن واحد.

- **نقص التدريب التقني:** لم يكن لدى العاملين في أقسام تكنولوجيا المعلومات المهارات اللازمة لدعم الانتقال السلس للتعليم الإلكتروني.
- **عدم تكامل الأنظمة:** كانت أنظمة الجامعة التقنية منفصلة وغير متكاملة، مما أدى إلى صعوبة في تقديم تجربة تعليمية موحدة.

الحل:

تم تنفيذ خطة شاملة لتطوير البنية التحتية الرقمية في الجامعة من خلال:

- **زيادة القدرة الاستيعابية للخوادم:** تم توسيع القدرة التخزينية وتحديث الخوادم لاستيعاب المزيد من المستخدمين وتحسين سرعة الاستجابة
- **تدريب الطاقم الفني:** تم تقديم برامج تدريبية متقدمة لأقسام تكنولوجيا المعلومات لتطوير مهاراتهم في إدارة البنية التحتية التقنية
- **دمج الأنظمة:** تم دمج جميع الأنظمة الإلكترونية الخاصة بالجامعة في منصة واحدة متكاملة لتسهيل تجربة التعلم الإلكتروني

النتائج:

- **تحسن ملحوظ في سرعة الاستجابة:** بفضل تحديث الخوادم، تم تقليص وقت التحميل بنسبة 50% وتحسين تجربة المستخدم
- **زيادة معدل المشاركة:** ازداد عدد الطلاب المسجلين في برامج التعليم الإلكتروني بنسبة 40% خلال سنة واحدة
- **رفع كفاءة الطاقم الفني:** أدى التدريب المتقدم إلى زيادة مهارات العاملين، مما ساهم في تحسين إدارة النظام ودعمه بشكل أسرع وأكثر كفاءة

الدروس المستفادة:

- ضرورة تحسين البنية التحتية التقنية بشكل مستمر لضمان تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة.
- أهمية تدريب الكوادر البشرية للتعامل مع التحديات التقنية وضمان استمرارية الأداء الجيد.

الحالة الدراسية 3: تعزيز البحث العلمي من خلال الشراكات الدولية

إحدى الجامعات الكبرى كانت تسعى لتعزيز مكاتنها البحثية من خلال زيادة الإنتاج العلمي وتحقيق شراكات دولية تساهم في تحسين جودة الأبحاث المنشورة. ومع ذلك، كانت تواجه تحديات في التواصل مع الجامعات الأجنبية ونقصًا في الموارد المالية المخصصة للبحث العلمي

التحديات:

- **محدودية التمويل:** كانت ميزانية البحث العلمي غير كافية لدعم المشاريع الكبيرة والشراكات الدولية.
- **قلة الشراكات الدولية:** لم تكن هناك علاقات قوية مع الجامعات الدولية، مما أثر على فرص التعاون في البحث العلمي.
- **نقص البرامج التدريبية للباحثين:** كان هناك نقص في البرامج التدريبية التي تؤهل الباحثين للتعاون مع الجامعات الدولية ونشر أبحاثهم في مجلات مرموقة.



الحل:

- **تأسيس وحدة للشراكات الدولية:** تم إنشاء وحدة متخصصة لتطوير الشراكات مع الجامعات الدولية وتسهيل التواصل مع المؤسسات البحثية الكبرى.
- **زيادة التمويل المخصص للأبحاث:** قامت الجامعة بتخصيص ميزانية أكبر لدعم المشاريع البحثية، بالإضافة إلى التقدم بطلبات للحصول على منح دولية.
- **تدريب الباحثين:** تم تقديم برامج تدريبية متقدمة للباحثين حول كيفية كتابة مقترحات بحثية قوية والتعاون مع الجامعات الأجنبية.

النتائج:

- **زيادة عدد الشراكات الدولية:** ارتفعت الشراكات مع الجامعات الأجنبية بنسبة 25% خلال عامين، ما أدى إلى زيادة المشاريع البحثية المشتركة.
- **ارتفاع عدد الأبحاث المنشورة:** زاد عدد الأبحاث المنشورة في المجلات الدولية بنسبة 30%، مما عزز مكانة الجامعة على المستوى الدولي.
- **تحسين جودة الأبحاث:** بفضل التمويل الإضافي والتدريب، تحسنت جودة الأبحاث وأصبحت تلي المعايير العالمية للنشر العلمي.

الدروس المستفادة:

- الشراكات الدولية يمكن أن تفتح آفاقًا جديدة للتعاون والابتكار في البحث العلمي.
- أهمية الاستثمار في تدريب الباحثين وتقديم الدعم المالي الكافي لتشجيع الأبحاث المبتكرة.

كيفية الاستفادة من الحالات الدراسية والأمثلة العلمية:

- **تعزيز الفهم العملي:** من خلال دراسة حالات حقيقية، يمكن فهم كيف يمكن أن تؤثر استراتيجيات معينة على النتائج الفعلية.
- **التعلم من النجاحات والإخفاقات:** توفر الحالات الدراسية نظرة عميقة على النجاحات التي يمكن تكرارها، والإخفاقات التي يجب تجنبها.
- **تحفيز التفكير الاستراتيجي:** يمكن أن تلهم الحالات الدراسية التفكير الاستراتيجي داخل الجهة وتوفير رؤى حول كيفية تحسين العمليات وتحقيق الأهداف.

خلاصة

تقدم الحالات الدراسية والأمثلة العلمية رؤى قيمة حول كيفية تطبيق استراتيجيات ناجحة في بيئات مختلفة، مع توضيح العوامل المؤثرة والتحديات التي قد تواجهها المؤسسات. من خلال هذه الأمثلة، يمكن للجامعات والمؤسسات الاستفادة من الدروس المستخلصة لتحقيق تقدم ملموس في مجالات مثل جودة التعليم، البحث العلمي، والبنية التحتية الرقمية.



X @IMSIU_SPC  WWW.IMAMU.EDU.SA