

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة
عمادة التقييم والجودة



رؤية VISION

2030

المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



دليل إرشادي

بناء الخطة الاستراتيجية و الخطة التشغيلية

لكليات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وإداراتها

١٤٣٧ - ١٤٣٨ هـ



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وبعد انطلاقاً من الهدف العام لوكالة الجامعة للتطوير والتخطيط والجودة ممثلة في عمادة التقويم والجودة في إعداد الخطط والاستراتيجيات لكليات الجامعة وعماداتها ومتابعة تنفيذها وتقويمها بما ينسجم مع أهداف الجامعة التعليمية والبحثية والمجتمعية وبما يتوافق الخطط الوطنية والرؤية السعودية 2030، ولما للتخطيط من أهمية في هذا الجانب فقد سعت وحدة التخطيط الاستراتيجي بعمادة التقويم والجودة لإعداد دليل عام يضم توجيهات شاملة لبناء الخطة الاستراتيجية و الخطة التشغيلية وآليات القياس لكافة وحدات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وذلك لتحقيق الغايات الاتية:

- تحديد الإجراءات الأساسية لبناء الخطة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف، مؤشرات الأداء)
- تحديد الإجراءات الأساسية لبناء الخطة التشغيلية وآلية تقويمها

الخطة الاستراتيجية

- مقدمة حول نشأة التخطيط الاستراتيجي
- تعريف التخطيط الاستراتيجي
- أهمية التخطيط الاستراتيجي
- مراحل بناء الخطه الاستراتيجية

الخطة الاستراتيجية

الخطة الاستراتيجية:

تعود كلمة استراتيجية الى اللغة اليونانية بمعنى (Strategos) وتعني فن قيادة الحرب عند الجنرال، وهي خطط يضعها قادة الحروب لحماية الأوطان من الأعداء و كيفية إدارة الحروب لهزيمة الخصم وتحقيق الأهداف بدقة عالية، انتقلت كلمة استراتيجية إلى المجال المدني فكان أول من أهتم بالإدارة الاستراتيجية هو الفريد شاندرل أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية حينما استعرضها في احد كتبه عام 1962م واستخدمها كوسيلة للتطور والنمو في القطاعات الخاصة الربحية ثم انتقلت للقطاعات الغير ربحية وأصبحت تعني رفع أداء القطاع لكسب رضا المستفيد.

تعريفها:

تناول العديد من المهتمين والمختصين بالشؤون الاستراتيجية مفاهيم متعددة للتخطيط الاستراتيجي عبر أكثر من زاوية، فيرى بعضهم أن التخطيط الاستراتيجي: هي الوسائل التي تحقق المؤسسة التعليمية أهدافها طويلة المدى فهي تصف الخطوات التي تتخذها المؤسسة التعليمية لإنجاز رسالتها وغاياتها وأهدافها طويلة الأمد. وهناك من يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: العملية التي يتم من خلالها تحديد رسالة المؤسسة، ورؤيتها للمستقبل وأهدافها الاستراتيجية وطرق العمل للوصول لتلك الحالة المستقبلية، وبصورة أكثر وضوحاً تعرف الخطة الاستراتيجية بأنها منهجية علمية تنصب على ماذا نريد؟ وكيف يمكن التقدم نحو تحقيق الأهداف؟ بمعنى اختيار الخطة الاستراتيجية التي تناسب مع ظروف المؤسسة التعليمية وتحدد اتجاهها المستقبلي لتحقيق أهدافها وتطلعاتها. وعندما نذهب أكثر عمقاً لتحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي في ضوء البعد التعليمي نجد ان هناك من عرفه بأنه عملية منهجية منظمة تهدف الى تغيير الواقع التربوي وتعديله من أجل تطوير المؤسسة التعليمية طبقاً للتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية المتوقعة ليصبح هذا الواقع التربوي قادراً على تحقيق اهداف التربية والتعليم في المجتمع من خلال تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تهدف الى تحقيق المستقبل المنشود.

شاع في الأونة الأخيرة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كوسيلة لاستشراف المستقبل والتحكم فيه من خلال بناء الرؤية والرسالة والأهداف التي تتواءم مع المرحلة المستقبلية والتي تخدم البعد التنموي على كافة الأصعدة الاجتماعية والتربوية والاقتصادية والإدارية وذلك لأنه منهجية اختزلت فوائد جمة سنتعرض لها في الجزئية القادمة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة لمؤسسات التعليم العالي وذلك لإدراك المتغيرات المستقبلية من أجل التغلب على المصاعب وتحسين الأوضاع والتوفيق بين الإمكانيات المتاحة والطموحات المطلوب تحقيقها ففوائد التخطيط الاستراتيجي كثيرة لا نستطيع الإلمام بها جميعاً ولكن سنتعرض لأهمها وأبرزها:

تحديد الأهداف وتحقيقها: التخطيط الاستراتيجي يحدد للمؤسسة وللوحدة التعليمية أهدافاً واضحة تسير نحو تحقيقها وتكون قراراتها منبثقة من تلك الأهداف الاستراتيجية المبنية على دراسات وتقارير تجعل من تلك القرارات أكثر موضوعية وتبعدها عن العشوائية والتخبط.

صناعة المستقبل: يمنح التخطيط الاستراتيجي القدرة لفريق التخطيط على التنبؤ بالمستقبل ومعرفة القادم وذلك استعداداً لمواجهة التحولات والمتغيرات المفاجئة والتي قد يكون لها أثر سلبي على المؤسسة أو الوحدة التعليمية مما يمنحهم فرصة الاستفادة الإيجابية من تلك المتغيرات التي ربما تطراً مستقبلاً.

التكاملية والمسؤولية: يتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه يمنح الجميع الفرصة لأن يشاركوا في بناء خطة استراتيجية تكاملية للمؤسسة أو الوحدة التعليمية من نسيج الجميع فالكل متاح له المشاركة والمساهمة في صياغة الأهداف، والبرامج والمشروعات، وتقديم المعلومات ووضع التصورات وهذا يرفع روح التعاون بين الأعضاء، ويشعرهم

بالمسؤولية في تحقيق الأهداف لأن نجاح تحقيق الخطة الاستراتيجية نجاح لكافة فريق العمل بالمؤسسة أو الوحدة التعليمية وفشلها فشل لهم جميعاً.

تنمية القوة ومعالجة القصور: يساعد التخطيط الاستراتيجي فريق التخطيط على معرفة واقع المؤسسة أو الوحدة، وإدراك إمكانياتها الداخلية وما بها من جوانب الضعف لمعالجتها ومعرفة نقاط القوة وتطويرها والاستفادة منها واستثمار الفرص المتاحة، وحمايتها من التحديات التي ربما تواجهها مستقبلاً من خلال إدارة المخاطر بشكل إستراتيجي.

الارتقاء والتطور: يُسهمُ التخطيط الاستراتيجي في قياس أداء المؤسسة والوحدة التعليمية وهذا سيؤدي لتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه، وتطوير ما يحتاج لتحسين. ومن نتائج ذلك أنه سيشجع كافة منسوبي الوحدات للعمل الدؤوب من أجل رأب هذه الفجوة للارتقاء بمستواها التعليمي أو الإداري لتحقيق نواتج التعلم أو مؤشرات الأداء المستهدفة أو رضا المستفيدين ونحوها.

مراحل بناء الخطة الاستراتيجية

يمر بناء الخطة الاستراتيجية بعدد من المراحل وهي:

- أين نريد أن نكون في المستقبل؟
- أين نحن الآن؟
- ماذا نريد؟
- كيف يمكن ان نصل إلى ذلك الوضع في المستقبل؟
- كيف يمكن أن نقيس تقدمنا؟
- ماذا لو؟



المرحلة الأولى: (التأسيسية)

خطوات المرحلة الأولى:

1- بناء الرؤية

- ما المقصود بالرؤية في المؤسسات التعليمية:
- خطوات كتابة الرؤية:
- مواصفات الرؤية الجيدة:
- نماذج للرؤى المتميزة لبعض الجامعات:

2- بناء الرسالة:

- ما المقصود بالرسالة في المؤسسات التعليمية:
- خطوات كتابة الرسالة المتميزة:
- أهمية الرسالة للمؤسسة التعليمية:
- سمات الرسالة الناجحة:
- نماذج لبعض الرسائل المتميزة:

3- بناء القيم

- ما المقصود بالقيم في المؤسسات التعليمية:
- أهميتها:
- مصادر تحديدها:
- نماذج لبعض القيم المتميزة في المؤسسات التعليمية:

الخطوة الأولى: بناء الرؤية والرسالة والقيم:

الرؤية: هي نص يصف التوجه والصورة الذهنية المثالية بعيدة المدى الذي تسعى المؤسسة أو الوحدة لتحقيقه مع مرور الوقت.

خطوات كتابة الرؤية والرسالة والقيم:

يعتبر بناء الرؤية والرسالة والقيم للمؤسسة والوحدة من أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي لذا يشترط لنجاحها عدة شروط:

أولاً: تحديد المدة الزمنية لكل من الرؤية والرسالة فتكون بين 5 او 10 او 15 سنة، وقد تتجاوز هذه المدة في فترة الرؤية، لأن الرؤية قد يمر عليها أكثر من خطة إستراتيجية وتتغير الرسالة والأهداف الإستراتيجية وتسهم إسهام نسبي في تحقيق الرؤية الرئيسية.

ثانياً: يشكل مسؤول المؤسسة أو الوحدة لجنة يطلق عليها فريق التخطيط الاستراتيجي يكون ذلك الفريق صمام أمان لنجاح الخطة الاستراتيجية بعد توفيق الله ويكون أعضاؤها من اقسام مختلفة فالرؤية والرسالة والقيم المشتركة من أعضاء الوحدة تساعد على تكثيف الجهود وبث الحماس لنجاحها وتعزز الشعور بالمسؤولية.

ثالثاً: يكلف مسؤول الوحدة فريق التخطيط الاستراتيجي بكتابة الرؤية والرسالة والقيم فتكون منبثقة من رؤية ورسالة الجامعة وكذلك تمثل طموح الوحدة التي تسعى للوصول اليه آخذين بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية للوحدة والتي يمكن ان تواجهها.

رابعاً: يقارن مسؤول المؤسسة أو الوحدة بين الرؤى والرسالة والقيم التي صاغها رؤساء الأقسام أو الإدارات ويحصر نقاط الاتفاق التي تمثل حلم ورسالة المؤسسة أو الوحدة التعليمية.

رابعاً: يجتمع فريق التخطيط الاستراتيجي لعرض نقاط الاتفاق التي اتفقوا عليها وتكون نواة لصياغة الرؤية والرسالة والقيم وتعرض على الجهات ذات العلاقة وأصحاب المصلحة.

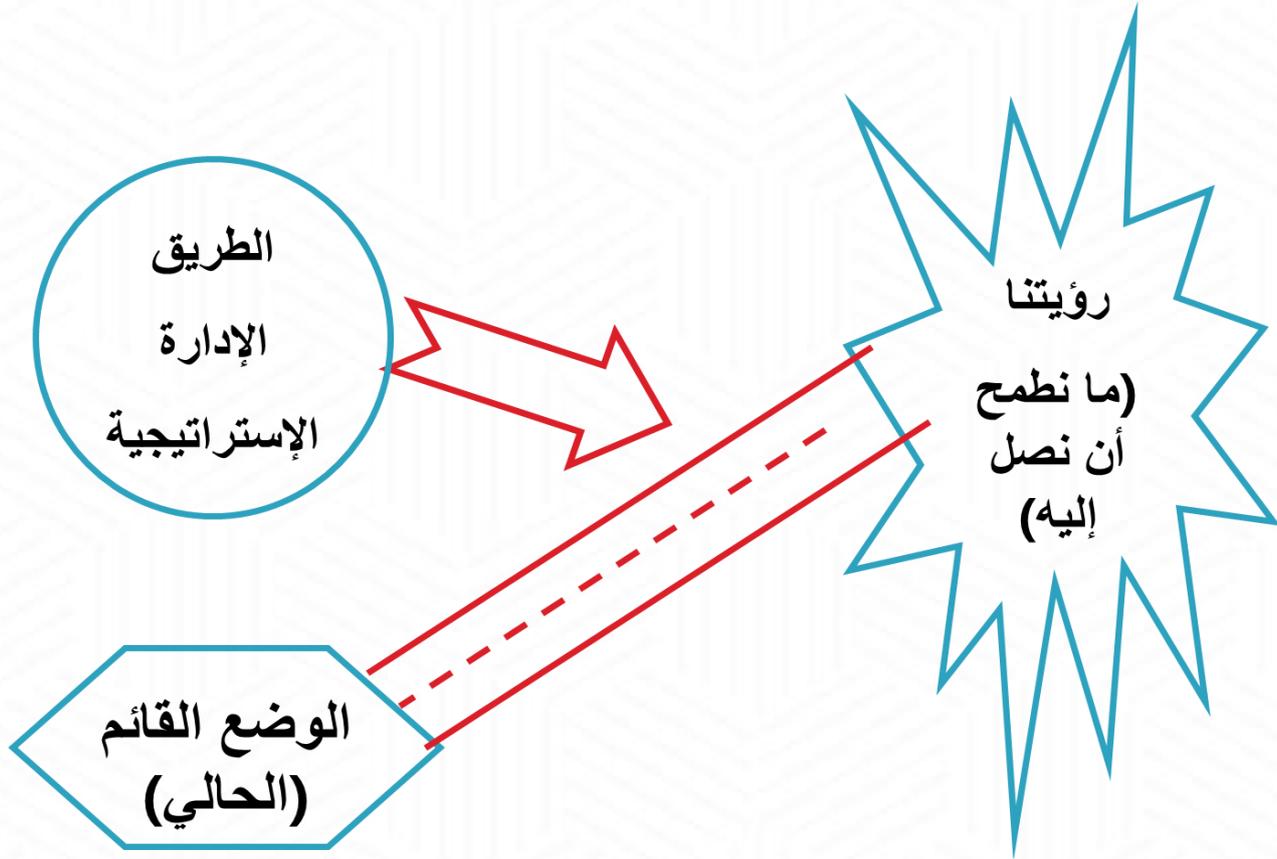
خامساً: تصاغ الرؤية والرسالة والقيم باتفاق الفريق الاستراتيجي وتكون بعبارات موجزة وقوية ومشجعة تعبر عن الحلم والطموح والهدف المستقبلي الذي تسعى الوحدة للوصول اليه.

سادساً: نتواءم مع رؤية السعودية 2030 في غاياتها وتطلعاتها.

مواصفات الرؤية الجيدة:

- الوضوح
- البساطة
- دقة التعبير
- الایجاز
- الواقعية
- الموضوعية





الرسالة :

هي الإطار الذي يميز المؤسسة أو الوحدة التعليمية عن غيرها من الوحدات المماثلة لها من حيث برامجها التعليمية وريادتها في الجانب البحثي وتفوقها في المسؤولية المجتمعية، فالرسالة توضح الغرض الأساسي للوحدة التعليمية والخدمات التي تقدمها والعينة الذين تخدمهم.

شروط الرسالة المتميزة :

- تحدد نوع الخدمة التي تقدمها الوحدة التعليمية.
- تحدد المستهدفين (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس).
- تحدد المسارات الرئيسية لتقديم الخدمة.
- تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المؤسسة أو الوحدة التعليمية.
- تحدد هوية المؤسسة أو الوحدة التعليمية في الرسالة (بحثية، علمية، اجتماعية).
- تجيب الرسالة عن الأسئلة الآتية: من نحن؟ وماذا نفعل؟ ولماذا؟ وكيف؟

أهمية الرسالة للمؤسسة التعليمية :

- توحد رسالة المؤسسة التعليمية آراء منسوبيها حول الغرض الرئيسي لوجودها وأهدافها.

- تحديد غايات المؤسسة التعليمية وبلورة تلك الغايات إلى اهداف استراتيجية .
- تعد رسالة المؤسسة التعليمية مرشداً وموجهاً لعملية اتخاذ القرارات وكافة البرامج المفعلة داخل المؤسسة التعليمية .

سمات الرسالة الناجحة :

- أن تحظى بالقبول من أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي .
- أن تكون موجزة يسهل تذكرها .
- أن تعبر عن تميز الوحدة عن غيرها .
- أن تكون واضحة يسهل فهمها لجميع منسوبي الوحدة من أعضاء هيئه تدريس وموظفين وطلاب .
- صياغتها بشكل عام وليس تفصيلي .
- صياغتها بصورة واقعية قابلة الى تحويلها الى برامج ومشروعات .

نماذج لبعض الرسائل المتميزة :

تقديم تعليم متميز، وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع، وتسهم في بناء اقتصاد المعرفة من خلال إيجاد بيئة محفزة للتعلم والابداع الفكري والتوظيف الأمثل للتقنية ، والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة.

من نحن؟
ماذا نفعل؟
لماذا؟
وكيف؟

توفير تعليم جامعي متطور ومعتمد لإعداد كفاءات متكاملة التأهيل تفي باحتياجات سوق العمل، وتقديم

من نحن؟
ماذا نفعل؟

خدمات مجتمعية وابحاث تطبيقية متميزة، بما يرقى بالمجتمع المحلي ويسهم في بناء الاقتصاد المعرفي،

لماذا؟

وذلك باستخدام أحدث الأساليب الإدارية والتقنية والمعلوماتية وتفعيل الشراكة الوطنية والدولية وتنمية موارد الجامعة.

كيف؟

الرسالة والرؤية هما خارطة الطريق تقودان الوحدة لما تسعى الوصول إليه وتحقيقه، فالعبرة ليست بوجود رؤية ورسالة للوحدة العبرة تكمن في تفعيل تلك الرؤية والرسالة في القرارات والأداء، فهما أساسان في التفكير الاستراتيجي الذي يحدد هوية الوحدة ومستقبلها، لذا يحتاجان لجهد من العمل الدؤوب من لدن الرؤساء والمرؤوسين ليتحولوا من حبر على ورق الى واقع ملموس ومن أحلام مستقبلية إلى واقع مبهر.

القيم:

هو كل ما تعتبره المؤسسة التعليمية ذا قيمة من مبادئ تمنحها التميز في العملية التعليمية.

أهميتها:

1. تمنح المؤسسة التعليمية التميز عن مثيلاتها بما تختص به من قيم فريدة.
2. تبعث الحماس في منسوبي المؤسسة التعليمية لتحقيق تلك القيم لترقى بجودة أدائها.
3. توجه سلوك منسوبي المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

مصادر تحديدها:

يحدد فريق التخطيط الاستراتيجي مع القيادة التعليمية أهم القيم الرئيسية للمؤسسة التعليمية وتكون مستمدة من مبادئ الشريعة الإسلامية وتمثل ثقافة المؤسسة التعليمية وتوجه قراراتها وتضبط أنظمتها ولوائحها.

نماذج لبعض القيم المتميزة:

العدالة: تسعى المؤسسة التعليمية لتكون قراراتها مبنية على مقومات العدالة في تكافؤ الفرص للجميع.

الجودة: تطبيق معايير الجودة في الإجراءات الإدارية والمنظومة التعليمية.

الإبداع: إيجاد بيئة أكاديمية مشجعة على التميز العلمي والابتكار البحثي.

الشفافية: وضوح الأنظمة والقرارات وتعزيز مبدئ المساءلة والنزاهة.

المرحلة الثانية:

خطوات المرحلة الثانية:

الخطوة الأولى: تشخيص الوضع الراهن تحليل (SWOT).

- تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة، نقاط الضعف).
- تحليل البيئة الخارجية (الفرص، المخاطر).
- مثال لنقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة التعليمية.
- مثال للفرص والمخاطر في المؤسسة التعليمية.

الخطوة الثانية: الأهداف الاستراتيجية

- مفهوم الأهداف الاستراتيجية.
- أهمية الأهداف الاستراتيجية.
- طريقة صياغة الأهداف الاستراتيجية الذكية (SMART GOALS).
- نماذج لأهداف استراتيجية مستمدة من استراتيجية التحليل الاستراتيجي الرباعي.

الخطوة الثالثة: مؤشرات الأداء

- مفهوم مؤشرات الأداء .
- أهميتها .
- أنواع مؤشرات الأداء للمؤسسات التعليمية .
- بطاقة الأداء المتوازن .
- أهميتها .
- أنموذج لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس مؤشرات الأداء .

المرحلة الثانية: تشخيص الوضع الراهن باستخدام تحليل SWOT لمسح البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية:

ويمكن تعريفها كما يلي: -

عناصر القوة، وهي مترجمة من الكلمة • Strengths
نقاط الضعف، مترجمة من الكلمة • Weaknesses
الفرص، تعبيراً عن • Opportunities
التهديدات، تعبيراً عن • Threats

وهو دراسة مسحية لآراء والمعلومات والبيانات للوحدة وتشمل تحليل البيئة الداخلية التي تتمحور حول العوامل التي يمكن للوحدة السيطرة عليها وكذلك البيئة الخارجية والتي تشمل العوامل المحيطة بالوحدة و التي لا يمكن السيطرة عليها وتهدف مرحلة المسح

البيئي الداخلي والخارجي إلى معرفة أهم العوامل المؤثرة على الوحدة داخلياً وخارجياً، فالبيئة الداخلية يركز فريق التخطيط على عوامل القوة المهملة والتي يمكن الاستفادة منها للارتقاء بأدائها وفي مقابل ذلك نقاط الضعف التي يمكن العمل على إصلاحها وتجاوزها، وأما البيئة الخارجية فيركز فريق التخطيط على المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج محيط الوحدة كالفرص والمخاطر وهذه تؤثر تأثيراً حتمياً على مستقبل الوحدة، فعلى سبيل المثال أبرز العوامل الخارجية والداخلية التي يضعها المخططون الاستراتيجيون في عين الاعتبار إبان التخطيط الاستراتيجي هي: العوامل الخارجية مثل: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، و البعد التكنولوجي . والعوامل الداخلية هي المنظومة التعليمية وتشمل: الأنظمة واللوائح والطالب،عضو هيئة التدريس، البحث العلمي، الدراسات العليا، فيجتهد فريق التخطيط الاستراتيجي في تحديد خمس نقاط قوة موجودة في الوحدة، وفي تحديد خمس نقاط ضعف موجودة في الوحدة ويحدد فريق التخطيط خمس فرص متاحة للوحدة ويمكن تحقيقها في المستقبل، ويحدد فريق التخطيط خمس مخاطر متوقعة في المستقبل ويمكن تجنبها، وعلى ضوء النتائج النهائية للتحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT تصاغ أهداف الوحدة فمن أولويات فريق التخطيط الاستراتيجي الربط بين نتائج التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT وبين صياغة الأهداف الاستراتيجية.

مثال على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر



نقاط القوة:

- نشير على سبيل المثال إلى أبرز أربع نقاط قوة تتميز بها وحدتك التعليمية
- 1- أعضاء هيئة تدريس مؤهلين.
 - 2- بنية تحتية متكاملة.
 - 3- مصادر مالية متميزة.
 - 4- برامج دراسية حديثة.

نقاط الفرص:

- نشير على سبيل المثال إلى أبرز أربع فرص جديدة يمكنكم تحقيقها خلال مدة الخطة ويكون مردودها إيجابياً على الوحدة التعليمية:
- 1- نسبة النمو السكاني عالية.
 - 2- إقبال كبير على التعليم العالي.
 - 3- دخول تخصصات غير موجودة في الجامعات الأخرى.
 - 4- اعتماد برامج تواكب سوق العمل.
 - 5- استخدام التكنولوجيا في مجال التعلم عن بعد.

الفرق بين نقاط القوة والفرص: نقاط القوة موجودة فعلاً في الوحدة التعليمية بينما نقاط الفرص غير موجودة ولكنها متاحة ويمكن تحقيقها في المستقبل بشيء من التخطيط.

نقاط الضعف

نشير على سبيل المثال إلى أبرز أربع نقاط ضعف تعاني منها وحدتك التعليمية:

- 1- ضعف التعاون مع القطاع الخاص.
- 2- تشابه البرامج مع الجامعات الشبيهة في الوطن.
- 3- ضعف تمويل البحوث العلمية.
- 4- قلة مصادر التعلم.
- 5- بعض البرامج لا تلبى حاجات سوق العمل.

نقاط المخاطر

نشير على سبيل المثال إلى أبرز أربع مخاطر محتمل حدوثها خلال مدة الخطة ويمكن تـؤثر في الوحدة التعليمية سلباً

- 1- تزايد عدد الوحدات التعليمية المشابهة في الجامعات السعودية الأخرى.
- 2- تناقص الدعم من قبل المانحين.
- 3- فتح فروع لجامعات عالمية مشهورة.
- 4- تسرب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس.

الفرق بين نقاط الضعف والمخاطر: فنقاط الضعف موجودة فعلاً في الوحدة التعليمية بينما المخاطرة يتوقع حدوثها في المستقبل ويمكن تجنبها بشيء من التخطيط.

التحليل الاستراتيجي SWOT Analysis



مثال لجدول يساعد على التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، المخاطر)



فكل عامل من عوامل القوة أو الضعف أو الفرص أو المخاطر لابد ان يتخذ له قرار استراتيجي يصب في صالح الوحدة .

التحليل	العامل	القرار الاستراتيجي
عوامل القوة	1- أعضاء هيئة تدريس مؤهلين 2- بنية تحتية متكاملة	1- استخدام استراتيجيات مختلفة في مجال التعليم 2- تعزيز استخدام التكنولوجيا العصرية في البرامج التعليمية
عوامل الضعف	1- ضعف التعاون مع القطاع الخاص 2- تشابه البرامج مع الجامعات الشبيهة في الوطن	1- تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص عبر دعم البحث العلمي 2- التفوق على الجامعات الأخرى في البرامج المشابهة
عوامل الفرص	1. إقبال كبير على التعليم العالي 2. دخول تخصصات غير موجودة في بعض الجامعات.	1. التوسع في انشاء برامج دراسية عصرية 2. رفع نسب عدد الطلاب المتقدمين
عوامل المخاطر	1- تزايد عدد الوحدات التعليمية المشابهة في الجامعات السعودية الأخرى 2- تناقص الدعم المالي المخصص للوحدة التعليمية	1- إمكانية التفوق على الوحدات التعليمية المشابهة في الجامعات الأخرى 2- البحث عن مصادر مالية أخرى

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تعد تحديد الأهداف الاستراتيجية للوحدة مرحلة حاسمة في إعداد الخطة الاستراتيجية فهناك صلة وثيقة بين التخطيط الاستراتيجي والأهداف، فالأهداف هي عصب التخطيط الاستراتيجي فبالأهداف تحدد وجهة الوحدة المستقبلية وهي مرجع الوحدة في قراراتها وأنظمتها وعلى ضوءها تنطلق مبادرات الوحدة ومشروعاتها وبرامجها وأنشطتها المختلفة. إن صياغة الأهداف الاستراتيجية يساعد في نقل الرؤية والرسالة الى واقع ملموس وإلى مستويات مرغوبة الأداء، وهي معايير موضوعية لتقويم الأداء التعليمي والإداري والحكم على جودة العملية التعليمية أو الإدارية.

الأهداف الاستراتيجية: المفهوم والأهمية:

يمثل الهدف الاستراتيجي فجوة ترغب الوحدة التعليمية في رآبها، أو نقطة قوة تريد تعظيمها، أو نقطة ضعف تود التخلص منها، أو فرصة تود الاستفادة منها، أو تحدي يجب تخفيضه وعادة ما يبدأ الهدف بفعل (تعزيز، تدريب، تحسين، تطوير، الخ)

وهناك من حدد مفهومها بأنها النتائج النهائية التي ترغب الوحدة في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. ويتولى صياغتها الإدارات العليا في المؤسسة التعليمية، لأنها تحتاج إلى فكر استراتيجي ومهارات ذهنية عالية بينما الأهداف التشغيلية تتولى القيادات الوسطى صياغتها كالعمداء ورؤساء الإدارات الإدارية.

أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية:

- ترسم اتجاه الوحدة الذي يجب السير فيه.
- تحدد مهام منسوبي الوحدة، ومسؤولياتهم في مستقبل الوحدة.
- تعد دستوراً ومرجعاً لاتخاذ القرارات، وتحدد البرامج والمشروعات التي تنسجم مع تطلعات الوحدة وآمالها.
- تسهم في وضع المعايير التي يمكن من خلالها مراقبة الأداء وتقويم كل من الافراد والأقسام والوحدات.
- تساعد على الاتصال الفعال بين افراد الوحدة، وتبعث روح العمل التعاوني بين منسوبي الوحدة.



الرؤية والرسالة
الأهداف

صياغة الأهداف الاستراتيجية:

صياغة الأهداف الاستراتيجية دون إنجازها فشل ذريع فهناك مؤسسات تعليمية حددت أهدافها الاستراتيجية وعجزت عن تحقيقها لعدة أسباب فقد يعزى الفشل إلى أن الأهداف غير مرتبطة بـ مدة محدودة وهذا يساعد على التسويف والمماطلة أو يكون الهدف غير واقعي وهلامي وهذا ينتهي إلى العجز والإحباط في تحقيقه ، أو قد يكون الهدف غير قابل للقياس فلا يمكن تحديد مقدار التقدم نحو تحقيق الهدف فهذه أبرز المعوقات التي تحول دون إنجاز الأهداف الاستراتيجية فمن أجل التغلب على تلك المعوقات تم ابتكار الأهداف الذكية SMART GOALS

فأبرز تلك السمات هي:

- ان يكون الهدف محدداً (SPECIFIC)
فيفترض أن يكون الهدف محدداً وواضحاً لواقعيه ومنفذيه من خلال الأسئلة التالية:
ماذا؟ لماذا؟ كيف؟ من؟ اين؟
- ان يكون الهدف قابلاً للقياس (MEASURABLE)

يجب ان يكون الهدف قابلا للقياس حتى يعرف الرئيس والمرؤوس مهامهم ومسؤولياتهم وسيساعد ذلك على قياس أدائهم في كل مرحلة زمنية تعتمد لقياس أداء مؤشرات الاهداف.

- **أن يكون الهدف متفق عليه (AGREED)**

يجب الهدف أن يكون متفق عليه من قبل فريق التخطيط الاستراتيجي و من كافة الأطراف ذوي العلاقة المباشرة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

- **أن يكون الهدف واقعياً (REALISTIC)**

يجب الهدف ان يكون واقعياً قابلاً للتحقيق ويمكن إنجازه وبعيداً عن الخيال والهلامية حيث يمكن تطبيقه عبر المبادرات والمشروعات التي تصب في الارتقاء بمستوى الوحدة.

- **أن يكون الهدف مرتبطاً بمدة زمنية (TIMELY)**

وهذه سمة مهمة ينبغي لفريق التخطيط الاستراتيجي أن يختار المدة الزمنية لتنفيذ الهدف وإتمامه فقد تكون المدة سنة او سنتين وعادة ما يعتمد على المدة الزمنية في مرحلة الخطة التشغيلية التي سنتعرض لها بالتفصيل في المرحلة القادمة بإذن الله.

هذه هي سمات الأهداف الذكية التي يجب على فريق التخطيط الاستراتيجي أن يضعها نصب عينيه في مرحلة صياغة الأهداف الاستراتيجية والاهداف الفرعية التشغيلية ، كما على الفريق ألا يُغفل ارتباط الأهداف الاستراتيجية بالرؤية والرسالة فلا بد ان تكون الأهداف مستمدة من الرؤية والرسالة ومرتبطة بهما ارتباطاً وثيقاً وغير متعارضة معهما.

نماذج لأهداف استراتيجية مستمدة من استراتيجية التحليل الاستراتيجي الرباعي التي أشرنا إليها أنفاً (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، المخاطر)

- التميز في التعلم والتعليم.
- توفير بيئة تعليمية محفزة مواكبة للتقنية.
- تطوير البرامج التعليمية لتناسب مع متطلبات سوق العمل.
- بناء جسور التواصل مع القطاع الخاص.
- الارتقاء بمستوى البحث العلمي.

ينبثق من هذه الأهداف الرئيسية أهدافاً فرعية تشغيلية تمتاز بخصائص الأهداف الذكية التي ذكرناها أنفاً وسنتحدث عنها بالتفصيل في قسم الخطة التشغيلية. فعلى سبيل المثال:

الهدف التشغيلي الذكي	الهدف الاستراتيجي الأول
• تطوير 10 برامج تعليمية خلال سنة لتتوافق مع احتياجات سوق العمل	• التميز في التعلم والتعليم

الخطوة الثالثة: مؤشرات الأداء

تعريفها:

مجموعة من القيم التي تقيس مدى نجاح المؤسسة، أو البرنامج لتحقيق الأهداف المحددة والمستهدفة من قبل المؤسسة أو البرنامج.

أهميتها:

- أن مالا يمكن قياسه لا يمكن إنجازه.
- يوفر معلومات ضرورية لصناع القرار في المؤسسات التعليمية.
- قياس مستوى الكفاءة لدى منسوبي المؤسسة التعليمية من أعضاء هيئة تدريس وموظفين إداريين.
- يكشف للمؤسسة التعليمية الانحراف عن المعايير والمؤشرات التي تحقق الأهداف الاستراتيجية ويحدد الجهة المسؤولة عن الانحراف.
- تستخدم مؤشرات الأداء لتطوير المنظومة التعليمية والارتقاء بجودتها.
- تحقق المنافسة المحلية أو الدولية.
- تساعد على تقديم معلومات لهيئة الاعتماد.

أنواع المؤشرات المرتبط بالمؤسسات التعليمية:

يختلف استخدام قياس الأداء بحسب المنظمة التي تقيس أداءها، فالمؤسسات التعليمية تقتصر مؤشرات الأداء على نوعين: المؤشرات الكمية، والمؤشرات النوعية وكل نوع يقيس جوانب مختلفة في العملية التعليمية.

- المؤشرات الكمية: وهي المؤشرات التي تكون علي شكل ارقام أو نسب أو نسب متوسطة مثل الإحصائيات عن أعضاء هيئة تدريس، وعدد الطلاب المقبولين في البرنامج، أو نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب، ونسبة التوظيف للخريجين خلال ستة أشهر
- المؤشرات النوعية: وهي المؤشرات التي تنتج عن مقابلات أو دراسات مسحية مثل معدل رضى الطلاب عن تحصيلهم في البرامج الدراسية، أو معدل رضى أعضاء هيئة التدريس عن جودة البرامج الدراسية، أو معدل رضى سوق العمل عن مهارات خريجي برنامج ما.

بطاقة الأداء المتوازن

منهجية قياس الأداء:

قياس الأداء الجامعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأنموذج دولي معتمد ، وهو من نماذج قياس الأهداف الاستراتيجية .

تعريفها:

نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة التعليمية على ترجمة رؤيته، واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، فهو ليس نظام قياس فقط بل أداة توجيهية، من أجل ترجمة الاستراتيجية إلى فعل في كل مستويات المؤسسة التعليمية.

أهميتها:

- ألية تساعد على وضع الأهداف الاستراتيجية وارتباطها بالبرامج التشغيلية
- توفير أسلوب قياس متميز يساعد الجامعة على قياس أدائها الاستراتيجي والتشغيلي.
- أداة تواصل فيما بين أطراف الجامعة تساعد على تحقيق حد أدنى من التناغم فيما بينها، وتحقيق قدر أكبر من فهم استراتيجيتها الجامعة وخطة عملها من قبل أكبر عد من الموظفين وذوي العلاقة.



بطاقة قياس مؤشر أداء في الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

3B, 3C, 4C	الأهداف الاستراتيجية التي يقيدها المؤشر	29	رمز المؤشر في الخطة
نسبة الطلاب الذين حدد لهم مرشد أكاديمي خلال دراستهم.			اسم المؤشر
يشتمل عدد طلبة الكلية (طلاباً وطالبات) الذين لديهم مرشدون أكاديميون في العام الدراسي على العدد الكلي لطلبة الكلية			آلية قياس المؤشر
نوعه	نسبة/	التقطيية	موجب
سنوي	دورة القياس		

الوحدة المسؤولة عن المؤشر	كلية اللغة العربية	الشخص المسؤول	عميد الكلية
---------------------------	--------------------	---------------	-------------

القيمة في العام الجامعي (2016-2017)	المستهدف في العام الجامعي (2020/2021)
(يتمياً من قبل الجهة المسؤولة عن المؤشر)	(يتمياً من قبل الجهة المسؤولة عن الخطة الاستراتيجية)
%78	%90

اسم معيّن البيانات في الوحدة:	اسم المسؤول عن المؤشر في الوحدة:
.....
التوقيع:	التوقيع:
الختم	



- لجنة عليا تشرف وتتابع تنفيذ الخطة الاستراتيجية واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتجاوز المعوقات التي تتجلى أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- إعداد الخطة التشغيلية وما تتضمنه من مشروعات وبرامج تنفيذ، وفق جدول زمني محدد مع تحديد الإدارات المسؤولة عن تنفيذ تلك المشروعات، وقياس أداء مناسبة.
- الدعم المالي لتنفيذ مشروعات وبرامج الخطة التشغيلية الاستراتيجية.
- إعداد برنامج لإدارة المخاطر والتبؤ بها والتعامل معها بما يضمن سلامة الخطة الاستراتيجية.
- تطوير الهيكل التنظيمي بما يساعد على توزيع المهام والمسؤوليات بين منسوبي الوحدات وهذا سيؤدي لنجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- أن يشترك جميع الأفراد من منسوبي الوحدة في بناء الخطة الاستراتيجية لضمان نجاحها عند التطبيق.
- تصميم نظام إلكتروني يوفر بيانات عن مؤشرات الأداء لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- أن تكون الخطة الاستراتيجية تلبية التنمية المستدامة للتعليم والبحث العلمي والمجتمع.



المرحلة الثالثة التنفيذية:

الخطة التشغيلية:

- مقدمة
- مفهوم الخطة التشغيلية
- الفرق بين الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية
- عوامل نجاح الخطة التشغيلية
- كيفية بناء الخطة التشغيلية
- انموذج لجدول يحوي متابعة برامج الخطة التشغيلية وتقويمها

الخطة التشغيلية

مقدمة :

ستبقى الخطة الاستراتيجية حبراً على ورق ما لم تتطور إلى خطة تشغيلية تتجسد في مجموعة من الأهداف الفرعية الأكثر وضوحاً وتفصيلاً وتصاغ بطريقة كمية تساعد على إعداد معايير الأداء، فالخطة التشغيلية تبين بشكل تفصيلي البرامج والمشروعات ومن يقوم بها ومتي يقوم بها، وتؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة. إن صياغة الخطة التشغيلية تعتمد على أساس علمي لا على وجهات رأي غير مبنية على دراية أو دراسة موضوعية؛ لذا هناك أسئلة يفترض ان تكون حاضرة في أذهان فريق التخطيط الاستراتيجي من أجل الإجابة عليها وهي:

ماذا نريد أن نحقق؟ (المبادرات، والمشروعات، والبرامج التي تحقق الأهداف الاستراتيجية للوحدة التعليمية)

ما لمطلوب؟ (المعلومات، الخبرات، المهارات... الخ)

كيف نعمل؟ (الوسائل لتحقيق الاعمال)

أين نعمل؟ (تحديد موقع إقامة البرامج، والانشطة)

متي نعمل؟ (بداية تنفيذ البرامج ونهايتها موزعة على المراحل الزمنية للتنفيذ)

من المسؤول عن التنفيذ؟ (تحديد المهام والمسؤوليات سواء كان المسؤول عن التنفيذ فرداً أم غدارة كاملة)

مفهوم الخطة التشغيلية:

هي إطار عمل تشمل البرامج والأنشطة والوسائل التي تحددتها، وتنفذها وحدات الجامعة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية فالخطة التشغيلية منبثقة من الخطة الاستراتيجية، حيث توضح الخطة التشغيلية وبشكل مفصل ومجدول ماذا يجب ان نعمل ومن يعمل ومتى يجب أن ينتهي العمل وتلخص في الأسئلة الآتية (ماذا، من، متى).

الفرق بين الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية:

تختلف الخطة الاستراتيجية عن الخطة التشغيلية في بعض الابعاد:

- **البعد الزمني:** الخطة الاستراتيجية بعيدة المدى تمتد إلى خمس سنوات كحد أدنى لإنجازها بينما الخطة التشغيلية تنفذ في غضون سنة أو سنتين كحد أقصى.
- **البعد الإداري:** الإدارات العليا هي المسؤولة عن بناء الخطة الاستراتيجية (مديرو الجامعات، والوكلاء) أما الإدارات الوسطى (العمداء، ومديرو الإدارات) فهي المسؤولة عن تفعيل الخطة الاستراتيجية عبر بناء خطة تشغيلية وما تشتمل عليه من مبادرات ووسائل وفق مدة زمنية لا تتجاوز العام الدراسي أو العاميين.
- **بعد المحتوى:** تركز الخطة الاستراتيجية على بناء الرؤية والرسالة والقيم والأهداف، بينما الخطة التشغيلية تنقل الخطة الاستراتيجية الى حيز الواقع عبر تنفيذ بعض البرامج وما تتضمنه من طريقة تنفيذها، ومؤشرات الأداء ومسؤولية التنفيذ، وتحديد المدة الزمانية للتنفيذ، والمتابعة والتقويم وتكون تلك البرامج مرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

انموذج يوضح الفرق بين الخطة الاستراتيجية والتشغيلية باختصار:

التشغيلي	الاستراتيجي	
سنة او سنتين	5 او 10 او 15 سنة	المدة
عمداء ومديري إدارات	الإدارات العليا (مدير المؤسسة التعليمية، الوكلاء)	المستوى الإداري
برامج وسائل وسياسات ومؤشرات أداء	الرؤية الرسالة القيم بناء الأهداف	المحتوى
أسلوبه عملي	أسلوبه نظري	الأسلوب

أهداف الخطة التشغيلية:

الهدف الأسمى من الخطط التشغيلية هو تحديد البرامج والإجراءات التي تُحقق من خلالها الأهداف الاستراتيجية لكافة وحدات الجامعة، ومن الأهداف الأخرى، معرفة مدى واقعية أهدافك الاستراتيجية وقدرة الوحدة الجامعية على انتقالها إلى حيز التنفيذ، فالكثير من الأهداف الاستراتيجية تصاغ بطريقة خيالية وهلامية تكون بعيدة عن الواقع والتنفيذ.

عوامل نجاح الخطة التشغيلية:

- تحديد الموظفين أو الجهات المسؤولة عن عملية تنفيذ البرامج والمشروعات.
- تحديد البرامج التي يجب القيام بها بدقة.
- تحديد كيف يمكن أن يتم تنفيذ البرامج والأنشطة.
- تحديد ما هي المواعيد وتواريخ تنفيذ الأنشطة والبرامج.
- تحديد التكاليف المالية التي سيتم تخصيصها لتنفيذ تلك البرامج.
- تحديد المنهجية في جمع المعلومات التي يعتمد عليها في تقويم تلك المشروعات أو البرامج.
- اعتماد مؤشرات الأداء التي تعكس مدى نجاح تطبيق الخطة التشغيلية.
- الاعتماد على بعض النماذج لإعداد الخطة التشغيلية (انظر الملحق).

كيفية بناء الخطة التشغيلية:

الخطة التشغيلية كما اشارنا إليها أنفاً هي مجموعة من البرامج، والوسائل التي تسعى الوحدة من خلالها إلى تعزيز نقاط قوة لديها أو التخلص من نقاط ضعف أو فرصة تود الاستفادة منها أو مخاطر تود تجنبها.

يمر بناء الخطة التشغيلية بعدة خطوات:

الخطوة الأولى: تُعد كل وحدة خططها التشغيلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة وتحدد من خلالها البرامج التي تسعى لتنفيذها ويشترط لها شروطاً:

- عقد لقاء مباشر بين فريق التخطيط الاستراتيجي والمسؤولين عن تنفيذ الخطة التشغيلية في الوحدة لشرح كافة تفاصيل الخطة التشغيلية وحيثياتها.
- أن يرتبط البرنامج الأكاديمي بالهدف الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً ليؤدي إلى تحقيقه.
- أن يكون البرنامج محدداً بإطار زمني لمدة التنفيذ.
- أن يحدد الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ او الجهة المسؤولة عنه.

- أن يتضمن البرنامج مؤشرات أداء تساعد على قياس مدى تحقيقه او فشله .

الخطوة الثانية: بناء جداول تنفيذ البرامج وتتم وفق الضوابط الآتية:

- تزود نسخة من الجدول لكل إدارة أو كل شخص مسؤول عن تنفيذ أحد تلك البرامج التي أتمدت لتحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- تحدد المهام والأعمال لكل شخص أو إدارة وتوزع تلك المهام بين الجهات المنفذة بالتساوي التام مع التنسيق بين تواريخ تنفيذ البرامج فتنقل البرامج من الشهر المكتظ الى الشهر الاخر.
- كل هدف استراتيجي له جدول مستقل ويضم البرامج المعتمدة من قبل وحدات الجامعة .
- كل برنامج يكون له مؤشر أداء قابلاً للقياس.
- كل برنامج يذكر فيه التكلفة المالية ولو تقريبياً .
- ليس هناك عدد محدد للبرامج فهي تختلف من حيث الكمية من هدف لآخر.
- في كل اجتماع دوري لفريق التخطيط الاستراتيجي يتم فيه التأكد من ما تم من برامج والإعداد للبرامج القادمة .
- ينبغي أن يحتوي الجدول على خانة لـ (تم) وهي طريقة تساعد الجهة المسؤولة على تتبع سير البرامج والتأكد من إتمامها أو عدم الإتمام وفق الخطة التشغيلية التي وضعت لها .



الخطوة الثالثة: انموذج لجدول الخطة التشغيلية يتضمن ما ذكر أعلاه
لتتضح الصورة

الاهداف الفرعية	البرامج	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	تاريخ بداية البرنامج	مؤشر الوضع الراهن 2018	الأداء المستهدف 2019	التكلفة المتوقعة	تم ✓ لم يتم ×
	1-دراسة مسحية لاحتياجات سوق العمل.	عميد الوحدة التعليمية	2018/1/	%30	%50	30 الف	✓
1- تطوير 10 برامج تعليمية خلال سنة لتتوافق مع احتياجات سوق العمل	2- المقارنة المرجعية في مجال البرامج والخطط على مستوى الأقسام العلمية في الكلية	عميد الوحدة التعليمية	12018/1/1	%20	%40	22 الف	✓

√	44 الف	%60	%30	2018/1/1	رؤساء الأقسام	1- الحصول على الاعتماد البرامجي من قبل الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي	2 تحقيق الاعتماد الأكاديمي المحلي أو الدولي لـ 20 برنامجا
x	70 الف	%65	%40	2018/1/1	رؤساء الأقسام	2 عقد اتفاقية تعاون وبرامج توءمة أكاديمية مع جامعات محلية و دولية	

بناء خطة استراتيجية متوائمة مع رؤية السعودية 2030

إن رؤية المملكة العربية السعودية 2030 نتاج طبيعي للمتغيرات العالمية المتسارعة التي يفرضها الواقع المتجدد ويُحتمُّها المستقبل الواعد ، فهي منهج معتمد لكافة محاور التنمية لتتجه نحوه ، هادفةً لإحداث نقلة نوعية للارتقاء بالوطن الطموح و المواطن المثابر إلى أفق التميز والإبداع ، فرؤية السعودية 2030 تحمل أهدافاً استراتيجية لكافة مؤسسات الدولة من قطاع حكومي وأهلي لتكون مرجعية لجميع القرارات والسياسات والبرامج وذلك للتأكد من مسيرتها لأهداف وتطلعات رؤية السعودية 2030 كما نصت وثيقة الرؤية على ذلك " سيتم اعتماد الرؤية كمرجعية عند اتخاذ قراراتنا ، للتأكد من مواءمة المشاريع المستقبلية مع ما تضمنته محاور الرؤية وتعزيز العمل على تنفيذها" فالمهمة المنوط بكافة القطاعات الحكومية بما فيها المؤسسات التعليمية إعادة صياغة خططها الاستراتيجية وأهداف مشاريعها وبرامجها لتتواءم مع رؤية السعودية 2030 وهناك بعض الخطوات التي تساعد على مواءمة الخطة الاستراتيجية لرؤية السعودية 2030 وهي كالآتي :

أولاً: على فريق التخطيط الاستراتيجي أن يبني رؤية للوحدة منبثقة من رؤية السعودية 2030 وتسهم في تحقيق أهدافها وتطلعاتها، فالرؤية هي البوصلة التي تحدد مسار الوحدة، وتشكل مستقبلها وبدون الرؤية يذهب جهدها سدى وهباء فيرتبط تحقيقها بمدة زمنية فيكون عام 2030 هو المحور للمستقبل المرغوب فيه والمركز الرئيس لتحقيق رؤية الوحدة

ثانياً: ينبغي للأهداف الاستراتيجية للوحدة أن تكون مستوعبة لطموحات رؤية السعودية 2030 وتطلعاتها وهذه من مهام فريق التخطيط الاستراتيجي فلا بد أن يحدد

الفريق نقاط الضعف التي تقف عائقاً أمام تحقيق الوحدة لرؤية السعودية 2030 لتكون هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه متخطيةً بذلك العقبات التي تحول دون تحقيق رؤية السعودية 2030 وهنا يأتي دور برنامج التحول الوطني كأحد البرامج المساعدة لتحقيق رؤية السعودية 2030 كما نصت وثيقة برنامج التحول الوطني في ذلك " أطلق برنامج التحول الوطني المساهمة في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وإدراك التحديات التي تواجه الجهات الحكومية القائمة على القطاعات الاقتصادية والتنموية في سبيل تحقيقها " فبرنامج التحول الوطني يساعد القطاعات الحكومية في رصد التحديات التي تحول دون تحقيق رؤية السعودية 2030 لتكون أهدافاً استراتيجية للقطاعات الحكومية تهدف لتحقيقه فهناك أهدافاً استراتيجية لوزارة التعليم يفترض ان تكون مرجعية لبناء الخطة الاستراتيجية للوحدة التعليمية فابرز هذه الأهداف هي :

أ: تطوير التعليم من أجل رآب الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، ومنح الطالب كامل الحرية في تحديد مستقبله الجامعي وتزويده بشتى المعارف والمهارات التي تمنحه حضوراً كبيراً في سوق العمل.

ب: تحسين استقطاب أعضاء هيئة التدريس وإعدادهم وتأهيلهم علمياً ومهنياً عبر تنفيذ دورات تدريبية تزودهم بأحدث استراتيجيات التعلم العصرية كالتعلم النشط والتعلم التعاوني والتعلم البنائي لتحسين الأداء الأكاديمي.

ج: تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار فلا بد أن تكون البيئة التعليمية جاذبة للطلاب عبر تجهيز القاعات الدراسية بأحدث وسائل التكنولوجيا العصري التي تستخدم في نقل المعرفة للطلاب لتبث في نفوسهم روح الحماس وتحفزهم للتفاعل مع تلقي المعلومات وبهذا يكون الطالب مساهماً في بناء المعرفة بدلاً من التلقي فقط، بالإضافة إلى تزويد الوحدات التعليمية بمصادر التعلم مثل المختبرات والمكتبات والمعامل الدراسية لكل مادة تعليمية.

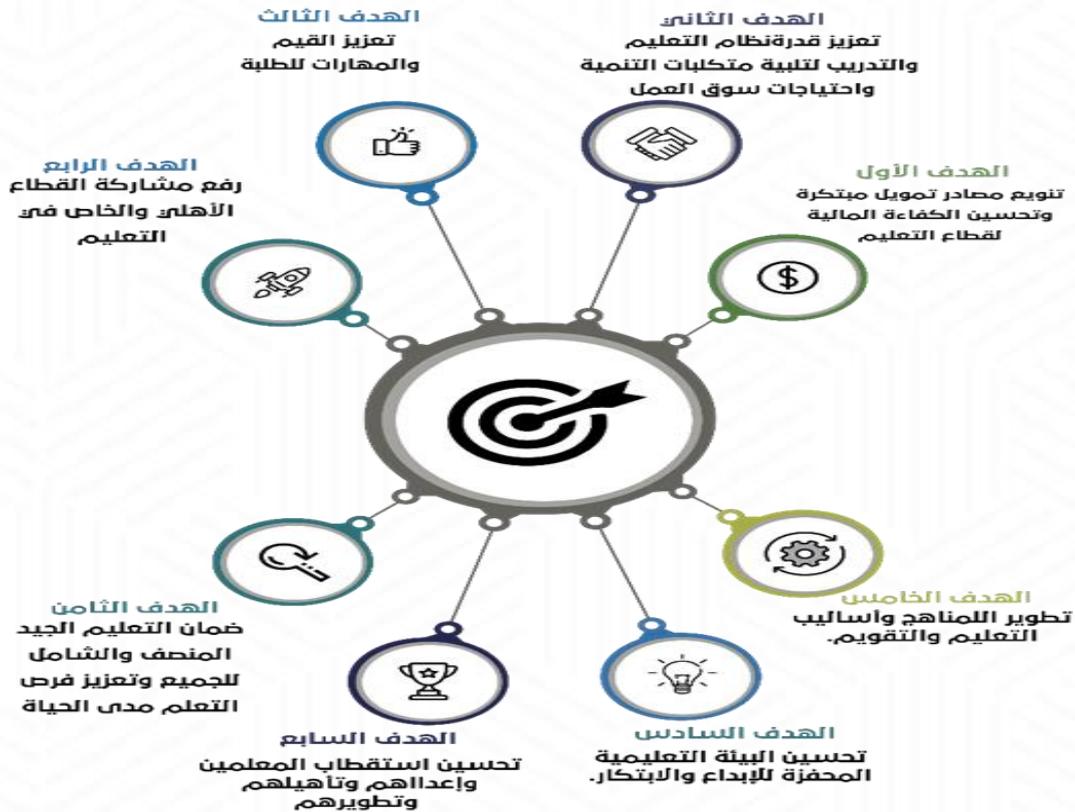
د: تطوير المناهج وأساليب التعليم بما يتلاءم مع أساليب التعليم العالمية من أجل تلافي نواحي القصور والضعف والاستجابة لتلك المتغيرات التي طرأت مع رؤية السعودية 2030.

هـ: تعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلبة وذلك عبر استحداث مقررات تنمي مهارات الطلاب أو تكثيف الدورات التدريبية التي تنمي تلك المهارات التي يحتاجها سوق العمل كمهارة الاتصال والتواصل والعمل الجماعي الخ

و: رفع مشاركة القطاع الأهلي والخاص في التعليم وعقد شراكة بين المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص ويكون عبر عدة صور مثل سهيل حصول المستثمرين في المجال التعليمي على موافقة الجهات الحكومية على بناء المدارس الأهلية على الأراضي المملوكة لهم أو المخصصة للتعليم أو لتوسع في مشاركة صندوق الموارد البشرية في رواتب المعلمين والمعلمات، أو شراء المقاعد الدراسية (القوائم التعليمية) في المدارس الأهلية، مقابل رسوم دراسية تتكفل بها الدولة، أسوة بما هو معمول به في التعليم العالي في المملكة وفي عدد من الدول. وبهذا يكون القطاع الخاص أسهم بدوره في العملية التعليمية مخففاً الأعباء على وزارة التعليم، ومساهمًا بتجربته الجديدة التي ستثري المنظومة التعليمية وترتقي بأدائها.

ز: الاسهام تحسين تصنيف الجامعة في تصنيف الجامعات العالمي.

الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم لرؤية
السعودية 2030



تم في هذا الدليل الإرشادي توضيح صياغة الخطة الاستراتيجية و الخطة التشغيلية للوحدات التعليمية والإدارية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حتي تحقق غاياتها ووظيفتها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وقد تم التركيز على أهمية الخطة الاستراتيجية في هذه المرحلة الزمنية ثم ضوابط وشروط صياغة الرؤية والرسالة للوحدة التعليمية بعد ذلك عرجنا على أولى خطوات التخطيط الاستراتيجي وهو المسح البيئي الداخلي لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف التي تكتنف الوحدة ثم المسح البيئي الخارجي لمعرفة الفرص والمخاطر التي ربما تواجه الوحدة في المستقبل وعلى ضوء نتائج المسح البيئي حددنا الأهداف الاستراتيجية واليات بنائها، بعد ذلك انتقلنا إلى الجزء الثاني من الدليل الإرشادي وركزنا الحديث على الخطة التشغيلية من حيث تحديد مفهومها وأهدافها ومراكز نجاحها وثم أهم الخطوات المتبعة في بناء الخطة التشغيلية مع انموذج مجدول يضم بعض المتطلبات التي تساعد على متابعة الخطة التشغيلية وتحقق في نهاية المطاف نجاحها، وفي النهاية ذكرنا بعض المقترحات لفريق التخطيط الاستراتيجي التي تساعدهم في بناء خطة استراتيجية متوائمة مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وفي الختام نسأل الله العلي القدير ان يجعل عملنا خالصا لوجهه وان نكون قد وفقنا لتحقيق الغاية من هذا العمل.

ملحق (1)

بعض نماذج إعداد الخطة التشغيلية نموذج (2)

الهدف الاستراتيجي:						
الهدف الاستراتيجي:						
الهدف التفصيلي:						
مسؤولية التنفيذ		مؤشرات الأداء	فترة التنفيذ		أنشطة التنفيذ	المبادرات
المساندة	الأساسية		من	إلى		-1
						-2

نموذج (3)

		البرنامج	1
		وصف البرنامج	2
		البعد الإستراتيجي	3
		الهدف الاستراتيجي	4
		الهدف التفصيلي	5
		الجهة المنفذة	6
الوضع المستهدف	الوضع الراهن	مؤشرات الأداء	7
	-1 -2 -3	الأهداف التفصيلية للمشروع	8
	-1 -2 -3	خطوات تنفيذ البرنامج	9

