



# الدليل الإرشادي لعملية التخطيط الإستراتيجي بجامعة الملك سعود

١٤٤٤هـ / ٢٠٢٣م

الإصدار الثاني



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## المحتويات

### الفصل الأول

١. مقدمة

٢. وصف الدليل

٣. قائمة المصطلحات

### الفصل الثاني

هيكل الارتباط الإستراتيجي

القواعد المعتمدة في وحدة الإدارة الاستراتيجية

الهيكل التنظيمي للجهة

مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية

١. تشكيل فريق الخطة الإستراتيجية

٢. الاطلاع على الخطة الإستراتيجية للجامعة المحدثة

٣. حصر المعوقات التي واجهت الجهة في تنفيذ الخطة السابقة

٤. تحديد الأطراف ذات العلاقة

٥. التحليل الرباعي

٦. المقارنات المرجعية

٧. تحليل الفجوة

٨. مراجعة الرؤية والرسالة والقيم

٩. تحديد الأهداف

١٠. مواءمة الخطة الإستراتيجية

١١. تحديد مؤشرات الأداء ومستهدفاتها

١٢. تحديد المبادرات

١٣. المخطط الزمني لتنفيذ المبادرات حسب الأولويات

١٤. المرجعية في إتمادات الخطة الإستراتيجية للجهة

١٥. حوكمة الخطة الإستراتيجية

١٦. إعداد خطة إدارة المخاطر المؤسسية



# 01 الفصل الأول

١. مقدمة
٢. وصف الدليل
٣. قائمة المصطلحات

## مقدمة

في ظل تزايد الاهتمام الكبير بالتخطيط الإستراتيجي ودفع عجلة التطور في المملكة العربية السعودية وتحقيق رؤيتها المستقبلية وتعزيز عمليات التخطيط الإستراتيجي بجامعة الملك سعود على وجه الخصوص. وقد عملت الجامعة على تحديث خطتها الاستراتيجية لتواكب تطورات رؤية السعودية ٢٠٣٠.

وإيماناً بدور وحدة الإدارة الاستراتيجية في تأصيل مفهوم التخطيط الإستراتيجي بشتى مجالاته وتطبيق متطلباته على الوجه الأكمل فقد عملت وحدة الإدارة الاستراتيجية على بناء (الدليل الإرشادي لعملية التخطيط الإستراتيجي) والذي يهدف إلى تطبيق المعايير العالمية في متابعة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة وإعداد الخطط الإستراتيجية للجهات.

حيث إن الدليل للتخطيط الإستراتيجي يُعتبر كخارطة طريق يتم فيه رسم أبرز الخطوط العريضة في الوصول إلى الأهداف المرجوة، كما يعتبر الدليل مرجعاً أساسياً وأداة فعالية لقياس العمليات الداخلية وضمان جودة مخرجات الخطط الإستراتيجية بما يتوافق مع التطلعات المأمولة في تطبيق كافة متطلبات الخطة الإستراتيجية ومراقبة أداء الجهات المنفذة للأهداف والمبادرات وتحقيق أفضل النتائج بما يحقق أهداف جامعة الملك سعود.



## وصف الدليل

تم تصميم الدليل ليتلاءم مع إطار التخطيط الإستراتيجي لجامعة الملك سعود بالشكل الذي يضمن التكامل في عملية التخطيط الإستراتيجي تماشياً مع رؤية السعودية ٢٠٣٠ والخطة الإستراتيجية للجامعة، ليتم تطبيقه على كافة الجهات التابعة للجامعة.

يتطرق الدليل إلى منظومة التخطيط الإستراتيجي على كافة المستويات، ولذلك يتعين على كل المعنيين في التخطيط الإستراتيجي للجهات الاطلاع على كامل محتوياته واتباعه بعناية فائقة.

ويحتوي الدليل على المراحل اللازمة في عمليات التخطيط حسب ما تراه وحدة الإدارة الاستراتيجية ليكون فريق التخطيط في الجهات على معرفة تامة في كل مرحلة يتم تطبيقها من حيث الهدف العام لهذه المرحلة وكيفية التطبيق المعتمدة لها، حيث تم تقسيم المراحل كذلك الى ٣ نقاط مهمة على النحو التالي:

١. الهدف من المرحلة: وتوضيح السبب والدافع للقيام بهذه المرحلة وأهميتها كذلك.
٢. كيفية التطبيق: يوضح الإجراءات اللازمة لإنجاز هذه المرحلة وما يتم مراعاته بشكل عام بدون الدخول في تفاصيل العملية وذلك لما للجهات من فرق مؤهلة في عمليات التخطيط الإستراتيجي تمكنهم من معرفة العمليات والإجراءات التفصيلية اللازمة.
٣. قائمة المراجعة للمرحلة: وهي عبارة عن قائمة تحقق للتأكد من إتمام الإجراءات اللازمة ومراعاة ما تم طلبه في الدليل.

### مع التأكيد أن الدليل:

١. لا يوضح الطرق التفصيلية لعمليات التخطيط، بل هو خارطة طريق لرسم الخطوط العريضة للخطة الإستراتيجية التي اعتمدها وحدة الإدارة الاستراتيجية.
٢. الدليل لا يحتوي على السياسات واللوائح العامة في الجامعة ويمكن الرجوع إليها من مصادرها الأصلية.
٣. الدليل لا يحتوي على آليات الموازنات المالية وأوجه الصرف المعتمدة في الجامعة ويمكن الرجوع إليها لدى الجهات المختصة.

## قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف	م
الجامعة	جامعة الملك سعود	١
الوكالة	وكالات الجامعة التابعة لمعالي رئيس الجامعة	٢
العمادة	العمادات المساندة لأعمال الوكالة	٣
الجهة	هي كل مكون من مكونات الهيكل التنظيمي للجامعة والتي تشمل الوكالة والكليات والعمادات المساندة والمراكز والإدارات وكل جهة معنية باستخدام الدليل لإعداد خطتها الإستراتيجية أو تحديثها في الجامعة	٤
الدليل	الدليل الإرشادي للتخطيط الإستراتيجي بأحدث نسخة له	٥
الخطة الإستراتيجية للجامعة	الخطة الإستراتيجية المحدثة لجامعة الملك سعود	٦
الخطة الإستراتيجية للجهة	الخطة الإستراتيجية للجهة	٧
اللجنة التوجيهية	لجنة القيادة الرئيسية وهيئة صنع القرار المشكّلة لتوجيه فريق التخطيط	٨
فريق التخطيط	هو فريق التخطيط الإستراتيجي و هو مجموعة من الأشخاص يتم ترشيحهم للقيام بعملية التخطيط بهدف تحقيق الجانب العملي من مهام وواجبات ومسؤوليات التخطيط المذكورة في هذا الدليل ويتطلب تشكيل فريق التخطيط صدور قرار بتشكيل فريق للقيام بعملية إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها	٩
إدارة الأداء	الإشراف والرقابة على الإدارات بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية	١٠

٣	المصطلح	التعريف
١١	التحليل الرباعي SWOT	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
١٢	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
١٣	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
١٤	تحليل الفجوة	أداة أو وسيلة تستخدم في معرفة أين نحن الآن؟ وأين هي المكانة الأمثل والمرغوبة التي تريد الوصول إليها؟
١٥	الرؤية	التطلع أو الطموح لما يجب أن يكون عليه حال المؤسسة في المستقبل
١٦	الرسالة	الطرق التي تؤدي إلى الوصول للرؤية والمهام المناطة بها والخدمات التي تقدمها وتحقيق أهدافها من خلال الإجابة على وصف لـ ( من نحن ) و(ماذا نريد؟) ( وكيف سنحقق مانريد؟)
١٧	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
١٨	المواءمة	عملية تضمن التجانس والتوافق بين توجهات الجامعة الإستراتيجية وخطط الجهات التابعة لها بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة
١٩	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)

التعريف	المصطلح	٣
هي نظام يوضح أدوار ومسؤوليات مختلف المشاركين في عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال تحديد الهيكلية الإدارية والإجراءات والقرارات التي تعمل على التحكم في العلاقات بين الأطراف الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي بما يضمن المشاركة والمساءلة بهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط الجهة وأهدافها.	الحكومة	٢٠
هي المرجع الإداري في الهيكل التنظيمي الذي ترتبط به الجهة	المرجعية	٢١
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	المخاطر	٢٢
وحدة الإدارة الاستراتيجية بالجامعة وهي الجهة المختصة في الإشراف على الخطة الاستراتيجية بوكالة الجامعة للتطوير والتخطيط ومتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة وتمثل جهة استشارية لمختلف جهات الجامعة في مجال التخطيط الإستراتيجي	وحدة الإدارة الاستراتيجية	٢٣
هو المسئول الأعلى حسب الهيكل التنظيمي للجهة	رئيس الجهة	٢٤
المستوى الإداري التنفيذي ضمن الهيكل التنظيمي للجهات	الإدارة التنفيذية	٢٥
هي الإدارة الأعلى ذات الصلاحيات حسب الهيكل التنظيمي للجهات والجامعة	الإدارة العليا	٢٦
أسلوب لوضع أهداف متوازنة للجهة ومن ثم قياسها بحيث تحقق الإستراتيجية المخطط لها	بطاقات الأداء المتوازن	٢٧
الواقعية في الأهداف هي أن تكون طموحة قابلة للتحقيق وليست خيالية وحسب الإمكانيات المتاحة	الواقعية	٢٨

٣	المصطلح	التعريف
٢٩	المعنيين/ اطراف معنيين/ أطراف ذات العلاقة/أصحاب مصلحة	مجموعة من الأفراد أو الجهات الذين لديهم مصلحة مباشرة أو غير مباشرة مع الجهة حيث يمكن أن يؤثروا أو يتأثروا سلباً أو إيجاباً بإجراءات وأهداف الجهة
٣٠	النتائج	المنافع والنتائج النهائية من استخدام أو تشغيل مخرجات المبادرة
٣١	المخرجات	النتائج المباشرة للمبادرات في شكل إنجازات أو قدرات أو خدمات
٣٢	المؤشرات	مقياس معياري له معادلة وقابل للقياس بالأرقام ويرتبط ارتباط وثيق بأهداف الجهة ويقيس حالة التقدم نحو تحقيق المستهدفات
٣٣	المستهدفات	قيمة كمية مرتبطة بمؤشر الأداء تمثل النتيجة المراد الوصول إليها في وقت محدد لتحقيق الهدف الاستراتيجي
٣٤	مؤشرات الأداء الرئيسية	مقياس معياري يقيس نجاح الأثر المنشود من الأهداف الإستراتيجية
٣٥	مؤشرات الأداء الفرعية	مقياس معياري يقيس نجاح الأثر المنشود من المبادرات
٣٦	مالك المؤشر	الشخص المسؤول في الجهة عن إدارة النشاطات والعمليات الخاصة بمؤشر أداء معين، ولديه إمكانية الحصول للبيانات ومعرفة كيفية العمل في هذا المجال، كما أنه مخول ولديه الصلاحية في اتخاذ قرارات حول كيفية تحسين أداء المؤشر
٣٧	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
٣٨	وصف المؤشر	هو تعبير شامل ومفصل يوضح ويحصر المراد قياسه من قبل الجهة ودور هذا المؤشر في تحقيق الهدف المرتبط به. يجب أن يتسم الوصف بالوضوح لتقليل وجهات النظر المختلفة

م	المصطلح	التعريف
٣٩	دورية القياس	عملية قياس المؤشر وجمع البيانات وحسابها بشكل دوري وتختلف المدة من يومي الى سنوي اعتمادًا على القرارات التي يجب اتخاذها حول مخرجات المؤشر ودرجة المراقبة اللازمة لتغيرات المؤشر
٤٠	طريقة حساب المؤشر	هي معادلة رياضية توضح طريقة حساب مؤشر الأداء
٤١	مصدر البيانات	مصدر البيانات أو النظام أو مصدر المدخلات لجمع البيانات المستخدمة في القياس
٤٢	المبادرة	مجموعة من الأنشطة التي لها تاريخ بدء وتاريخ انتهاء وتتطلب موارد لإنجازها، وتهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية وإغلاق فجوة الأداء الحالية والأصل ألا تدرج ضمنها أنشطة الجهات المعتادة
٤٣	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
٤٤	مجالات العمل الرئيسية	هي المجالات أو الخدمات التي تعمل عليها الجهة كالتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وغيرها
٤٥	الوزن النسبي	نسبة مشاركة (تأثير) كل من مؤشرات الأداء أو المبادرات أو الأهداف في مجموعها ويجب ألا يتعدى الوزن الكلي لها تحت فئة واحدة ١٠٠٪ كنسبة هدف (أ) من مجموع الأهداف، أو نسبة تأثير المؤشر (ب) من مجموع المؤشرات
٤٦	الجهات التابعة	الجهات التنفيذية التي تتبع للجهة مثل الأقسام والوحدات والمراكز وغيرها
٤٧	المرحلة	مجموعة من الأنشطة المترابطة، والتي تنتهي بإنجاز واحد أو أكثر من المخرجات الرئيسية
٤٨	الأهداف الإستراتيجية	أهداف محددة تترجم مستهدفات الجهة إلى أهداف عملية تمكن من التنفيذ والمتابعة بفاعلية

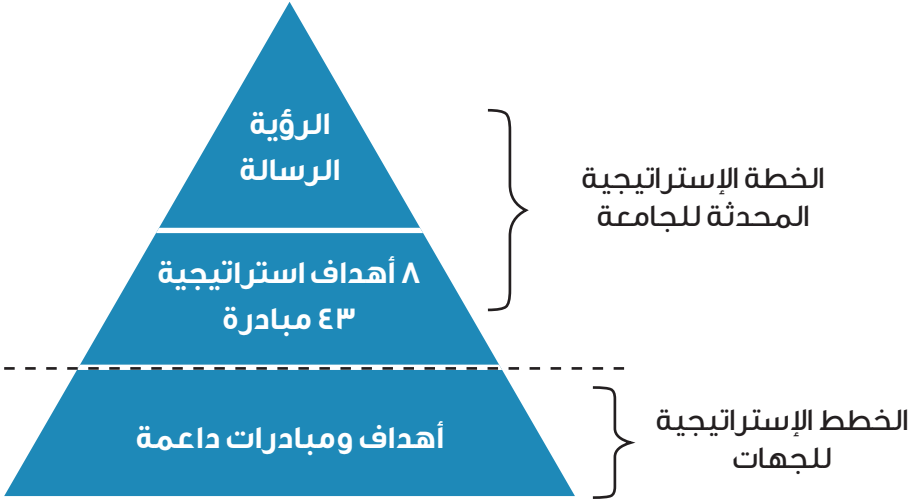
٣	المصطلح	التعريف
٤٩	وصف الهدف	بيان تفصيلي يبين المقصود من الهدف الإستراتيجي بشكل واضح وشامل لجميع الجوانب التي يغطيها وكيف ستقوم الجهة بتحقيق هذا الهدف
٥٠	المستوى الأول	هو المستوى الإداري والتنظيمي والذي يكون على مستوى معالي رئيس الجامعة ويشمل كذلك أهدافها الإستراتيجية الثمانية
٥١	المستوى الثاني	هو المستوى الإداري والتنظيمي والذي يكون على مستوى الجهات التابعة لمعالي رئيس الجامعة
٥٢	المستوى الثالث	هو المستوى الإداري والتنظيمي والذي يكون على مستوى الجهات التابعة للمستوى الثاني مثل (الكليات والعمادات...)
٥٣	مكاسب سريعة	هي النتائج ذات الأثر العالي من المبادرات والتي يمكن تحقيقها في وقت قصير وبإمكانات محدودة

## 02 الفصل الثاني

- هيكل الارتباط الإستراتيجي
  - القواعد المعتمدة في وحدة الإدارة الاستراتيجية
  - الهيكل التنظيمي للجهة
  - مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية
١. تشكيل فريق الخطة الإستراتيجية
  ٢. الاطلاع على الخطة الإستراتيجية المحدثة للجامعة
  ٣. حصر المعوقات التي واجهت الجهة في تنفيذ الخطة السابقة
  ٤. تحديد الأطراف ذات العلاقة
  ٥. التحليل الرباعي
  ٦. المقارنات المرجعية
  ٧. تحليل الفجوة
  ٨. مراجعة الرؤية والرسالة والقيم
  ٩. تحديد الأهداف
  ١٠. مواءمة الخطة الإستراتيجية
  ١١. تحديد مؤشرات الأداء ومستهدفاتها
  ١٢. تحديد المبادرات
  ١٣. المخطط الزمني لتنفيذ المبادرات حسب الأولويات
  ١٤. المرجعية في إتمادات الخطة الإستراتيجية للجهة
  ١٥. حوكمة الخطة الإستراتيجية

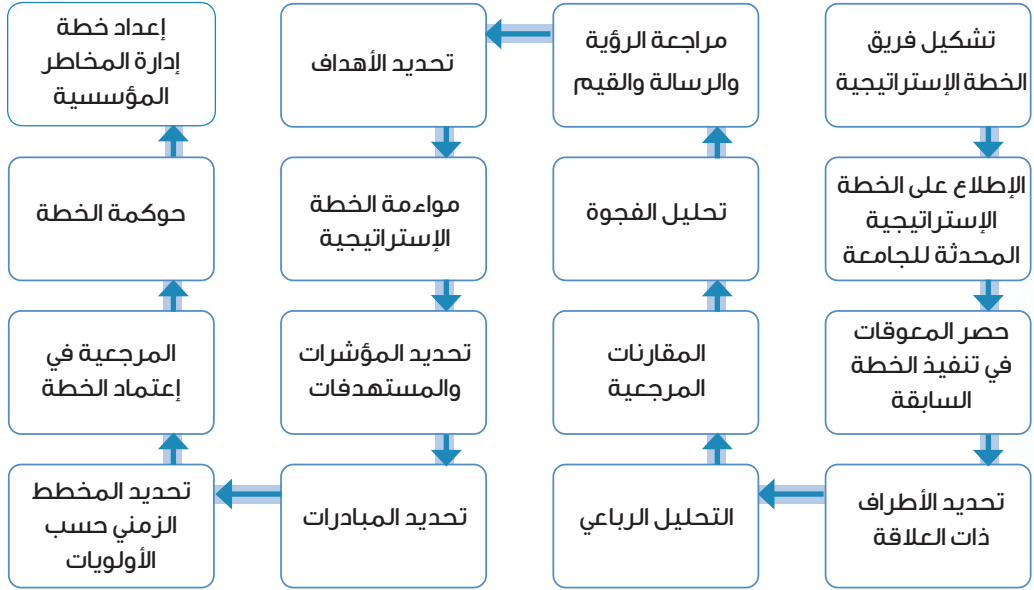


## هيكل الارتباط الإستراتيجي



شكل (١)

## مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية بجامعة الملك سعود



شكل (٢)

قبل البدء في إعداد الخطة الإستراتيجية يجب معرفة القواعد الواجب مراعاتها والمعايير المعتمدة في وحدة الإدارة الاستراتيجية وهي:

- ١- وضوح الأهداف: إن وضوح الهدف ضروري جدًا لتحقيقها لذا يجب أن يكون المخطط دقيقًا في صياغة الأهداف وتحديدها، لأن ذلك يعني وضوح المسار الذي تسلكه الجهة نحو الحالات المستقبلية التي ترغب أن تكون عليها.
- ٢- ارتباط الأهداف بالخطة الإستراتيجية: لابد من أن تكون الخطط الإستراتيجية للجهات ترتبط بأهداف الجامعة ومؤشراتها مع مراعاة ارتباط الأهداف حسب المستويات.
- ٣- قابلية القياس: يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي أو محددة بأرقام دقيقة مثل زيادة الأبحاث بنسبة ١٥٪ أو تقليل التسرب بنسبة ٥٪ أو خلق ٥٠ فرصة عمل إضافية. ومن المهم هو أن تكون لدى الإدارة مقاييس أداء متطورة للتأكد من تحقيق نتائج مطابقة للأهداف.
- ٤- تكامل الخطة الإستراتيجية: ونقصد بعملية التكامل هي انسجام الأهداف والمبادرات بحيث تحقق النتائج النهائية رسالة الجهة ورؤيتها وتشمل جميع مجالات العمل الرئيسية.
- ٥- التركيز على النتائج: يفضل دائمًا عند التخطيط الإستراتيجي التركيز على النتائج والمستهدفات المخطط لها.
- ٦- الواقعية: أن تكون واقعية وليست خيالية وحسب الإمكانيات المتاحة.
- ٧- أن تكون الأهداف محددة بفترة زمنية: إن الهدف الجيد هو الذي يربط بجدول زمني لتنفيذه لا أن يترك مفتوحًا.

## الهيكل التنظيمي

يساعد الهيكل التنظيمي للجهة وبشكل كبير على تحقيق أهدافها وتطبيق الخطة الإستراتيجية بالشكل المناسب حيث لا يمكن لأي جهة العمل بدون هيكل تنظيمي يقسم أنشطتها ويحدد الإطار العام للعلاقات السائدة داخلها

بالرجوع إلى الهياكل التنظيمية المعتمدة للجهة من المرجع ذو الصلاحية (عمادة التطوير والجودة) والتأكد بعد ذلك من توافق الأهداف مع الهيكل التنظيمي للجهة ويتم إرفاقه ضمن الخطة الاستراتيجية المقدمة.

## مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية بجامعة الملك سعود

### أ- تشكيل فريق الخطة الإستراتيجية

#### الهدف من المرحلة:

إن الهدف من تشكيل فريق لإعداد أو تحديث الخطة الإستراتيجية للجهة هو ضمان مشاركة جميع فئات العاملين في الجهة بما يحقق التكامل في عملية التخطيط حيث يقوم الفريق بدراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحديد القضايا الأساسية للخطة بالإضافة إلى التصميم الأولي لإعداد الخطة ووضع آليات محددة لتنفيذها ومتابعتها.

#### كيفية تطبيق المرحلة:

قبل البدء في تشكيل الفريق لإعداد الإستراتيجية يجب مراعاة ما يلي:

- المسؤولية الجماعية: إعداد الخطة الإستراتيجية مسؤولية جماعية، ولكن تكون مسؤولية إعدادها لفريق من ذوي الخبرة والمعنيين في الجهة بالإضافة إلى عدد من موظفي الجهة من مختلف مجالات العمل الرئيسية.
- وضوح المسؤوليات: وتكون في توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد للجهة.
- المعرفة الشاملة عن عمل الجهة وطبيعة أنشطتها وفعاليتها: حيث يتم مراعاة أن الفريق المشارك في إعداد أو تحديث الخطة على معرفة تامة بنقاط الضعف والقوة للجهة.

نموذج رقم (أ) لتشكيل فريق الخطة الإستراتيجية:

م	الاسم	المنصب	المسؤولية في الفريق
١			
٢			

قائمة المراجعة لنهاية المرحلة الأولى وقبل الانتقال للمرحلة الثانية:

م	المرحلة الأولى: قائمة المراجعة	✓
١	هل تم تشكيل الفريق بشكل مناسب؟	
٢	هل تم إشراك عضو من أعضاء وحدة الإدارة الاستراتيجية في فريق الخطة الإستراتيجية للجهة؟	
٣	هل تم توزيع المسؤوليات والمهام على أعضاء الفريق بناء على الصلاحيات الممنوحة للجهة؟	
٤	هل تم اعتماد الفريق؟	

## ٢- الاطلاع على الخطة الإستراتيجية للجامعة

### الهدف من المرحلة:

يساهم الاطلاع على خطة جامعة الملك سعود المحدثه في إدراك أهداف ومبادرات وتطلعات الجامعة قبل الشروع بعملية إعداد او تحديث الخطة الإستراتيجية للجهة لتتمكن من تعزيز التوافق والسير بخطى متوازية تساهم في تحقيق أفضل النتائج والتي تصب في الوصول إلى الغايات المرجوة.

### كيفية تطبيق المرحلة:

على المسؤولين في إعداد الخطة الإستراتيجية للجهة عقد اجتماعات لاستعراض الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك سعود والتعرف على تفاصيلها والإطار العام لها والركائز التي ارتكزت عليها بما يضمن فهم كامل سياقات وظروف بناء الخطة الاستراتيجية للجامعة وبما يحقق التصور الكامل لجميع جوانب الخطة حتى يتم تصميمها ضمن إطار وتوجهات الجامعة والتي تتمثل ركائزها في الآتي:

### ركائز الخطة الإستراتيجية المحدثه



قائمة المراجعة لنهاية المرحلة الثانية وقبل الانتقال للمرحلة الثالثة:

✓	المرحلة الثانية: قائمة المراجعة	٣
	هل تم الحصول على نسخة من الخطة الاستراتيجية المحدثة للجامعة؟	١
	هل تم عقد اجتماعات مع الفريق بالجهة للاطلاع على الخطة الاستراتيجية المحدثة للجامعة؟	٢
	هل تم معرفة المرتكزات التي ارتكزت على الخطة الاستراتيجية المحدثة للجامعة؟	٣
	هل تم معرفة الأهداف الإستراتيجية للخطة الاستراتيجية المحدثة للجامعة؟	٤
	هل تم معرفة الأهداف التفصيلية للخطة الاستراتيجية المحدثة للجامعة؟	٥
	هل تم معرفة المبادرات (٤٣ مبادرة) للخطة الاستراتيجية المحدثة للجامعة؟	٦
	هل تم معرفة مؤشرات الأداء الرئيسية للخطة الاستراتيجية المحدثة للجامعة؟	٧



### ٣- حصر المعوقات التي واجهت الجهات في تنفيذ ومتابعة الخطة السابقة

#### الهدف من المرحلة:

إن الهدف من هذه المرحلة هي التعرف على المعوقات التي واجهت الجهة عند تنفيذها للخطة الإستراتيجية السابقة مع اقتراح الحلول المناسبة لها بالإضافة إلى معرفة أفضل الممارسات وتقديم التوصيات العامة للتحسين، لتتمكن الجهة من تكوين رؤية مبدئية عن الامكانيات المتوفرة لديها ومدى إمكانية الاستفادة منها وتطويرها وتلافي العقبات السابقة.

#### كيفية تطبيق المرحلة:

ينبغي على فريق التخطيط الخطة حصر مخرجات الخطة الإستراتيجية السابقة والإجابة على الاستفسارات التالية:

- هل تم تحقيق المستهدفات المذكورة في الخطة الإستراتيجية السابقة؟
- هل يوجد مبادرات أو مشاريع متعثرة لم يتم تنفيذها؟
- هل الخطة التشغيلية التي تم وضعها كانت فعالة؟

يتم استخدام نموذج رقم (٢) للتقييم العام عن سير الخطة الإستراتيجية السابقة ومقترحات التحسين

أ- الإيجابيات وأفضل الممارسات		
	١	
	٢	
ب- معوقات التنفيذ والحلول المقترحة		
المعوقات	الحلول المقترحة	٣
		١
ج- التوصيات والمقترحات العامة للتحسين		
		١
		٢

قائمة المراجعة لنهاية المرحلة الثالثة وقبل الانتقال للمرحلة الرابعة:

✓	المرحلة الثالثة: قائمة المراجعة	٣
	هل تم مراجعة الخطة الإستراتيجية السابقة؟	١
	هل تم استخلاص نتائج مخرجات الخطة السابقة ومقارنتها مع المستهدفات التي تم وضعها للخطة السابقة؟ مثال: المستهدف في الخطة السابقة=زيادة الأبحاث المنشورة في المجلات العالمية ISI بنسبة ٣٠٪ المخرج الفعلي = تمت زيادة الأبحاث المنشورة في المجلات العالمي ISI بنسبة ١٥٪ المعالجة=يتم معرفة اسباب عدم الوصول إلى المستهدف المذكور في الخطة السابقة ويتم دراسة المعوقات التي تسببت في عدم الوصول إلى المستهدف المذكور وقد تكون أحد الاسباب التالية (على سبيل المثال): • وضع مستهدفات عالية أو منخفضة بحيث لم يتم مراعاة إمكانيات الجهة في تحقيقها ← الحل المقترح. • عدم وضع آليات محددة في قياس مؤشرات الأداء ← الحل المقترح. • غيرها .....	٢
	هل تم حصر المعوقات العامة للخطة الإستراتيجية السابقة للجهة؟	٣
	هل تم تحديد أفضل الممارسات للخطة السابقة للجهة؟	٤
	هل تم وضع حلول ومقترحات عامة للتحسين بحيث يتم الاستفادة منها عند عملية تحديث الخطة الإستراتيجية للجهة؟	٥

## ٤- تحديد الأطراف ذات العلاقة

### الهدف من المرحلة:

الغرض من تحديد الأطراف ذات العلاقة لمعرفة اوجه التعاون والمشاركة في تنفيذ خطة الجهة كما يساعد تحديد الأطراف ذات العلاقة على استيعاب درجة التعقيد المتوقعة في عملية التخطيط.

### طريقة تطبيق المرحلة :

يتعين على فريق التخطيط عند تحديد الأطراف ذات العلاقة الآتي:

- استعراض كافة الأطراف التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بعمل الجهة وما هي الأطراف ذات العلاقة الذي ينبغي أخذها بالحسبان.
- تجميع الأطراف ضمن فئات متشابهة في الاحتياجات.
- تحديد أهم ثلاثة احتياجات رئيسية لكل فئة من الجهة بتوجيه السؤال التالي «ماذا تحتاج كل فئة بشكل رئيسي من الجهة لضمان مساهمتها في تطوير الأداء؟»
- الحرص على إشراك ممثلين من كل فئة للاستماع مباشرة للاحتياجات الرئيسية.
- تحديد أهم ثلاثة احتياجات رئيسية للجهة من كل فئة من خلال توجيه السؤال التالي «ماذا تحتاج الجهة من كل فئة».
- مراجعة وتنقيح الاحتياجات للأطراف من الجهة في مجموعة أخرى وصياغتها كعناصر ملموسة يمكن قياسها وتحققها.

قائمة المراجعة لنهاية المرحلة الرابعة وقبل الانتقال للمرحلة الخامسة:

رقم	المرحلة الرابعة: قائمة المراجعة	✓
١	هل تم عقد اجتماعات لتحديد الاطراف ذات العلاقة؟	
٢	هل تم عقد اجتماعات مع الاطراف ذات العلاقة وتحديد الاحتياجات؟	
٣	هل تم جمع الاطراف ذات العلاقة في فئات متشابهة؟	

## ه- التحليل الرباعي

### الهدف من المرحلة:

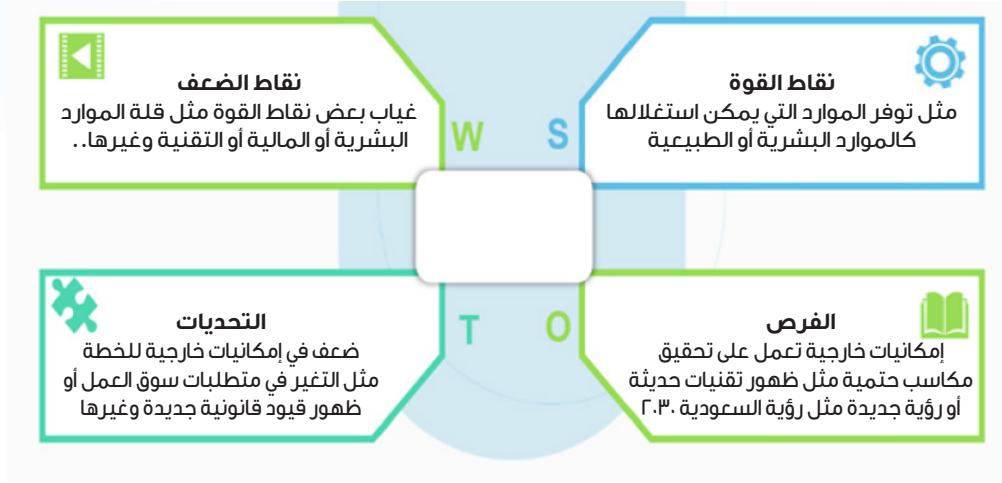
يعد التحليل الرباعي بمكوناته المختلفة أهم الأدوات الخاصة في بناء الخطط الإستراتيجية ويساعد الجهة على :

- كيفية استغلال جميع الإمكانيات بصورة أفضل.
- معرفة عوامل القوة والضعف.
- تقليل فرص الإخفاق
- تحديد التحديات والفرص المحيطة بالجهة.
- تحديد الأهداف العامة والتطلعات المستقبلية للجهة.
- اتخاذ القرارات السليمة.
- معرفة هل الجهة جاهزة للتعامل مع الأزمات مهما كانت؟

### طريقة تطبيق المرحلة:

يتعين على الجهة عند تشخيص الوضع الراهن عمل التحليل الرباعي على المحاور في الخطة الإستراتيجية للجامعة وهي النحو التالي: (البحث العلمي -التعليم والتعلم- الدراسات العليا-الشراكة المجتمعية وخدمة المجتمع-الموارد البشرية والمالية- الإيرادات الذاتية والاستثمار-أخرى)

### شكل رقم (٣) للتحليل الرباعي



### نموذج رقم (٣) للتحليل الرباعي

البيئة الخارجية	البيئة الداخلية
فرص	نقاط قوة
.....	.....
تحديات	نقاط ضعف
.....	.....

### قائمة المراجعة لنهاية المرحلة الخامسة وقبل الانتقال للمرحلة السادسة

رقم	المرحلة الخامسة: قائمة المراجعة	✓
١	هل تم عقد ورش عمل التحليل الرباعي داخل الجهة؟	
٢	هل تم إشراك كافة فئات العاملين داخل الجهة في ورش عمل التحليل الرباعي؟	
٣	هل تم تحليل البيئة الداخلية ومعرفة نقاط القوة والضعف داخل الجهة؟	
٤	هل تم تحليل البيئة الخارجية ومعرفة الفرص والتحديات الخارجية للجهة؟	
٥	هل تمت مراعاة المحاور الرئيسية في الخطة الإستراتيجي للجامعة (البحث العلمي، التعليم والتعلم....الخ)	
٦	هل تم تحديد تصور القضايا الإستراتيجية العامة والتأكد أنها تتماشى مع ركائز وأهداف الجامعة؟	

## ٦- المقارنات المرجعية

### الهدف من المرحلة:

المقارنات المرجعية هي العملية التي يتم بواسطتها مقارنة أداء الجهة مع الجهات المشابهة ذات الأداء المتميز بما يساهم في تحسين مؤشرات الأداء وتحديد عناصر القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها وتزويدها بإمكانية لتبني أفضل الممارسات لكي تكون من الجهات الرائدة مستقبلا.

### طريقة تطبيق هذه المرحلة:

يتعين على الجهة تحديد الجامعات أو الكليات أو الكيانات المختلفة المشابهة والتي سيتم المقارنات المرجعية معها والتي تتشابه معها من ناحية الحجم والاختصاص والأولويات حيث يمكن الاستفادة من الجهات التي عملت عليها الجامعة مقارنات مرجعية (وتستطيع الجهة الرجوع إلى الخطة الإستراتيجية المحدثة لمعرفة معايير المراجعة التي استندت عليها الخطة الإستراتيجية).

مثال لجامعات عالمية تم عمل مقارنة مرجعية معها للخطة الإستراتيجية للجامعة:

- جامعة مانشستر - بريطانيا
- جامعة ولاية أوهايو - الولايات المتحدة الأمريكية
- جامعة ييل - الولايات المتحدة الأمريكية
- جامعة جون هوبكنس
- جامعة سنغافورة الوطنية - سنغافورة

### مثال جامعات محلية:

- جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية

## نموذج رقم (٤) للمقارنات المرجعية

اسم الجهة: .....						
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	١- .....					
	٢- .....					
ملاحظات عامة	١- .....					
	٢- .....					

### قائمة المراجعة لنهاية المرحلة السادسة وقبل الانتقال للمرحلة السابعة

رقم	المرحلة السادسة: قائمة المراجعة	✓
١	هل تم تحديد الجهات التي سوف يتم العمل عليها المقارنات المرجعية وأوجه الشبه؟	
٢	هل تم تحديد المجالات التي سوف يتم العمل عليها المقارنات المرجعية؟	
٣	هل تم تحديد المستهدفات التي سوف يتم العمل عليها بناء على المقارنات المرجعية؟	

## ٧- تحليل الفجوة

### الهدف من المرحلة:

تهدف هذه العملية إلى المقارنة بين الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف مع تحديد الاحتياجات ورسم الآلية لسد الفجوة بين ما هو واقع وما هو مأمول.

### طريقة تطبيق المرحلة:

يتعين على اعضاء فريق الخطة الإستراتيجية بعد عمل المراحل السابقة أن يعملوا على سد الفجوة بناءً على الأسئلة التالية:

- أين نحن من الآخرين العاملين في نفس المجال ؟
  - ماهي المجالات التي تحتاج إلى تحسين ؟
  - كيف يمكن أن تتميز بين هذه الجامعات او الجهات ؟
- نموذج رقم (هـ) لمقترحات سد الفجوة

م	المحاور الأساسية	الفجوة	سد الفجوة
١	بحث علمي		
٢	خدمة مجتمع		
٣	تعليم وتعلم		
٤	استدامة مالية		
٥	كفاءة إنفاق		
٦	زيادة الإيرادات		

قائمة المراجعة لنهاية المرحلة السابعة وقبل الانتقال للمرحلة الثامنة

م	المرحلة السابعة: قائمة المراجعة	✓
١	هل تم تحديد المحاور لعمليات تحليل الفجوة؟	
٢	هل تم تحديد الوضع الحالي؟	
٣	هل تم تحديد الوضع المأمول؟	
٤	هل تم تحديد الفجوة ؟	
٥	هل تم تحديد الاحتياج لسد الفجوة بناءً على الخطوات السابقة؟	



## ٨- مراجعة الرؤية والرسالة والقيم

### الهدف من المرحلة:

الرؤية والرسالة والقيم عناصر مهمة في التخطيط الإستراتيجي حيث أن الرؤية تعطي صورة عن الطموحات والرؤية المستقبلية التي تسعى الجهة للوصول إليها والصورة التي ترغب أن تكون عليها في المستقبل وبالنسبة للرسالة فهي تعبر عن الدور الذي ستقوم به الجهة وماذا ستقدمه أما القيم فهي الأسس الذي تحكم عمل الجهة.

### طريقة تطبيق المرحلة:

يتعين على أعضاء الفريق مراجعة الرؤية والرسالة والقيم للجهة والتأكد من صلاحيتها وتوافقها من توجهات ورؤية جامعة الملك سعود.

نموذج رقم (٦) لكتابة الرؤية والرسالة والقيم:

الرؤية
الرسالة
القيم

قائمة المراجعة لنهاية المرحلة الثامنة وقبل الانتقال للمرحلة التاسعة

رقم	المرحلة الثامنة - قائمة المراجعة	✓
١	هل تمت مراجعة الرؤية وعمل التعديلات إن وجدت؟	
٢	هل تمت مراجعة الرسالة وعمل التعديلات إن وجدت؟	
٣	هل تمت مراجعة القيم وعمل التعديلات إن وجدت؟	

## ٩- تحديد الأهداف

### الهدف من المرحلة:

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد الأهداف واعتمادها ليتم بناء المؤشرات والمبادرات وفق الدراسات والمسوحات السابقة والتي اشتملت على تحليل البيئة الداخلية والخارجية والمقارنات المرجعية وغيرها.

### طريقة تطبيق المرحلة:

تمثل الأهداف منظومة الأعمال الرئيسية الكبرى التي ستقوم الجهة بتنفيذها خلال فترة الخطة

- يمكن تحديد الأهداف من خلال الإجابة على السؤال الإستراتيجي التالي «ماهي مجالات العمل الرئيسية التي يمكن أن تحقق الرؤية الإستراتيجية للجهة؟»
- ينبغي اتباع منهجية بطاقات الأداء المتوازن ح لأنها تساهم في وضع أهداف متوازنة للجهة ومن ثم قياسها بحيث تحقق الإستراتيجية المخطط لها. وتتميز بطاقة الأداء المتوازن بربط أهداف الجهة باستراتيجيتها العامة وموازنة هذه الأهداف من بين مجموعة متنوعة من الأهداف.

وتقوم بطاقة الأداء المتوازن على أربعة مناظير رئيسية هي:

١. المحور المالي
٢. محور المستفيدين
٣. محور العمليات الداخلية
٤. محور التعلم والنمو (الإبداع)

نموذج رقم (٧) للأهداف

الرمز	الهدف	النتائج المرجوة	وصف الهدف	المسؤول

قائمة المراجعة لنهاية المرحلة التاسعة وقبل الانتقال للمرحلة العاشرة:

رقم	المرحلة التاسعة : قائمة المراجعة	✓
١	هل تم تحديد الأهداف ؟	
٢	هل تم صياغة الأهداف بالشكل الصحيح (أهداف وليست مشاريع)؟	
٣	هل الأهداف تشمل كافة مجالات العمل الرئيسية؟	
٤	هل الأهداف (محددة -واضحة-واقعية -ولها فترة زمنية)؟	
٥	هل الأهداف التي تم وضعها تحقق رؤية ورسالة الجهة؟	

## ١- مواءمة الخطة الإستراتيجية

### الهدف من المرحلة:

وهي عملية تحديد علاقة الجهة مع أهداف ومبادرات الجامعة حيث تعتبر الخطة الإستراتيجية المحدثة للجامعة المدخل الرئيسي في عملية اعداد الخطة الإستراتيجية للجهة حيث تحتوي الأولى على أهداف ومبادرات تمثل التوجهات الرئيسية للجامعة. ويرتبط عمل الجهات مع أكثر من هدف أو مبادرة، وقد تكون الجهة المنسقة لمبادرة معينة ومساهمة أيضاً في بعض المبادرات الأخرى، ولذلك فإن تأثيرها الرئيسي يطال هدفاً معيناً وتساهم في الوقت نفسه في تحقيق عدة أهداف، فيستدعي ذلك توضيح علاقة الجهة بأهداف ومبادرات الجامعة. كما يمكن للجهات ان تكون مساهمة في اهداف معينة ولكن بمبادرات جديدة ليست ضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة.

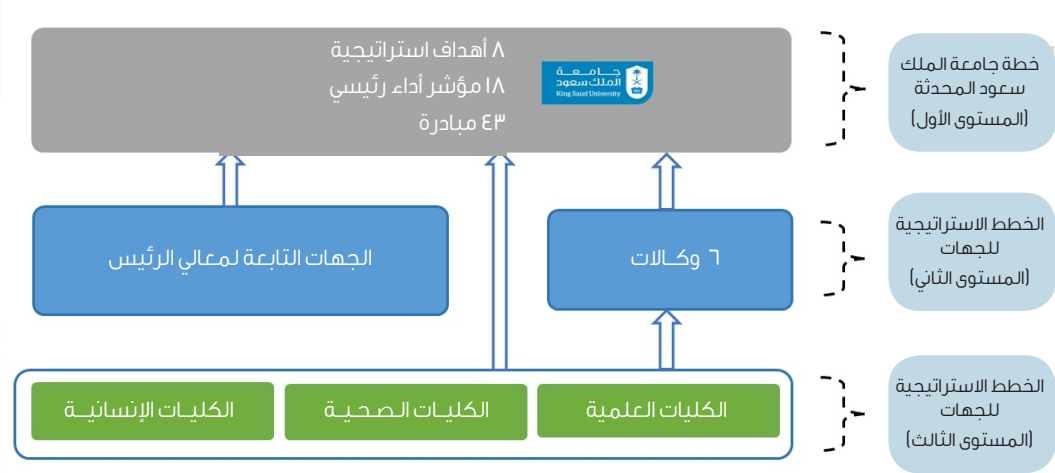
### طريقة تطبيق المرحلة:

ينبغي على فريق التخطيط بعد عملية اعتماد الأهداف للجهة مواءمة أهدافها مع أهداف الجامعة بما يحقق مستهدفات المؤشرات الرئيسية، كما يفضل على الجهات في المستوى الثالث (الشكل ٤) مراعاة أهداف ومؤشرات المستوى الثاني.

نموذج رقم (٨) لمواءمة أهداف الجهة مع أهداف الجامعة

م	الأهداف الاستراتيجية للجامعة	أهداف الجهة
١		
٢		

## الإطار العام لمواءمة الخطط الاستراتيجية للجهات (حسب المستوى) مع أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة



شكل (٤)

قائمة المراجعة لنهاية المرحلة العاشرة وقبل الانتقال للمرحلة الحادية عشر

رقم	المرحلة العاشرة: قائمة المراجعة	✓
١	هل تمت مواءمة أهداف الجهة مع أهداف الجامعة؟	
٢	هل تمت مواءمة أهداف الجهة مع أهداف المستوى الأعلى؟	
٣	هل تمت مراجعة المؤشرات الرئيسية لأهداف الجامعة لتساهم أهداف الجهة ومؤشراتها في تحقيقها؟	

## II- تحديد مؤشرات الأداء ومستهدفاتها

### الهدف من هذه المرحلة:

المؤشر هو أداة تستخدم لقياس الأداء في تحقيق الأهداف التي تسعى الجهة إلى الوصول إليها. وعلى مستوى الخطة الإستراتيجية المحدثة للجامعة، يتم قياس التقدم في تحقيق الأهداف في الخطة الإستراتيجية للجامعة عن طريق مؤشرات إستراتيجية مبنية على النتائج والمستهدفات السنوية المحددة.

حيث أن المستهدفات التي يتم ربطها بمؤشرات الأداء الرئيسية تعد هي المقياس الحقيقي لمعرفة مدى تأثير المبادرات والمشاريع على الأهداف التي تم تحديدها، كما تساعد في عملية تخطيط المبادرات ومتابعة وتطوير الأداء بشكل مستمر.

### طريقة تطبيق هذه المرحلة:

يتعين على الجهة تطبيق معايير تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية في الخطة الإستراتيجية للجامعة وهي كالتالي:

1- تحدد مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى الهدف، على أن يتم الأخذ بعين الاعتبار المبادرات ذات الصلة.

2- تكون المؤشرات مبنية على النتيجة.

3- المؤشرات تقيس نتيجة ومحصلة الأهداف التي وضعت وتضمن فعالية تنفيذ المبادرات في تحقيق الهدف المنشود. من هذا المنطلق، يجب التركيز على تطوير مؤشرات أداء مبنية على النتيجة عوضاً عن تلك المبنية على المدخلات والمخرجات.

4- ترتبط المؤشرات بنتيجة نهائية تعكس بشكل عالي المستوى وتشمل مدى تحقيق الهدف المرجو بلوغه

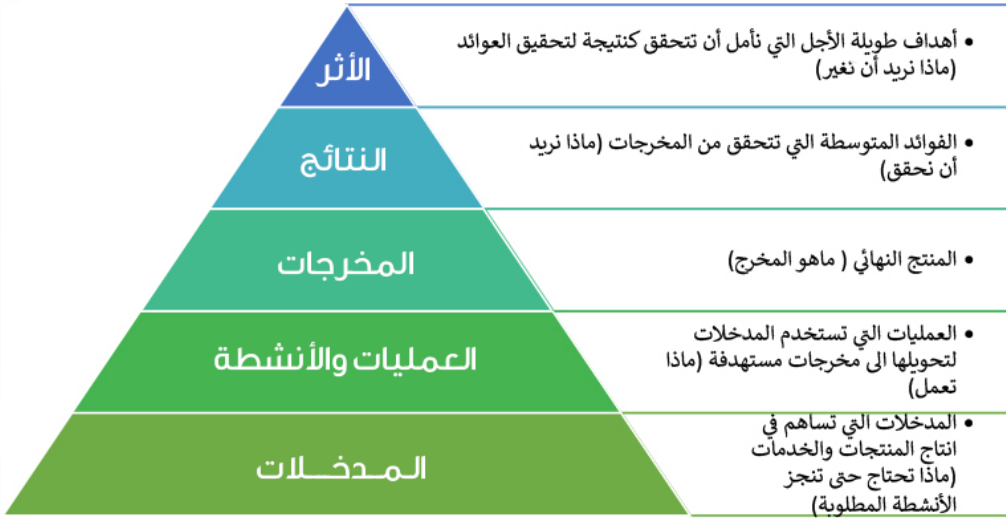
5- تبنى المؤشرات على فهم عميق للتحديات التي تواجه الجهة وتطلعاتها

6- تكون المؤشرات موثوقة: بمعنى أن يعطي المؤشر قراءات متماسكة ومتصلة، وتحتوي على طريقة دقيقة وقابلة للمقارنة المعيارية ومتفق عليها من أجل قياس المؤشر، ومن المهم الحفاظ على نفس التعريف للمؤشر من عام لآخر، ما يسمح للمتلقي أن يقوم بالمقارنة

٧- أن يكون المؤشر قابل للقياس.

٨- أن يكون له علاقة وصلة وثيقة بالهدف فيجب أن ينسب إلى نتيجة مرتبطة بالهدف المنشود.

٩- أن يتم الاستعانة بمقارنات معيارية لمؤشرات الأداء المستخدمة في جهات مشابهة داخليا وخارجيا ذات طابع مشابه للجامعة والجهة.



شكل (٥) النموذج المنطقي في بناء مؤشرات الأداء

نموذج رقم (٩) للمؤشرات الأداء:

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

قائمة المراجعة لنهاية المرحلة الحادية عشر وقبل الانتقال للمرحلة الثانية عشرة

رقم	المرحلة الحادي عشر: قائمة المراجعة	✓
١	هل تم تحديد المؤشرات بناء على النتائج؟	
٢	هل تمت مراجعة المؤشرات وارتباطها بالمؤشرات الرئيسية بالمستوى الأعلى بما يحقق مستهدفات ذلك المستوى؟	
٣	هل تم تحديد مسؤول عن المؤشر وجمع بياناته وتحديد مصادر البيانات؟	
٤	هل تمت مراجعة مبادرات الجامعة وكيف ستؤثر على المؤشر ومدى ارتباطها بالمؤشر؟	
٥	هل تم تحديد المستهدفات وخط الأساس بناء على مقارنات مرجعية؟	
٦	هل تم اعتماد المؤشرات من الجهة ذات الصلاحية (الإدارة التنفيذية - المجلس - الخ.....)	



## ١٢-تحديد المبادرات

### الهدف من المرحلة:

الغرض من هذه المرحلة هي وضع مبادرات محققة للأهداف الإستراتيجية.

### طريقة تطبيق المرحلة:

يتعين على الجهة وضع مبادرات لكل هدف استراتيجي حيث يراعي الفريق عند تحديدها التالي:

- ترتبط المبادرات بالمؤشرات الرئيسية للأهداف.
- لها مؤشرات أداء محددة وواضحة وتسمى (مؤشرات الأداء الفرعية)
- تحقق المؤشرات الفرعية للمبادرات مستهدفات المؤشرات الرئيسية.
- لها وقت زمني يتم تحديده بدقة.
- لها وزن نسبي يتم تحديده حسب أهميتها.
- ألا تزيد عدد المؤشرات في كل مبادرة عن مؤشرين اثنين.
- تعكس المبادرات التقدم في تحقيق الهدف الإستراتيجي.
- ألا تقل عدد المبادرات المرتبطة بالهدف عن مبادرتين.

نموذج رقم (١٠) للمبادرات

المؤشر الرئيسي					الهدف الإستراتيجي للجهة					
اسم المبادرة	وصف المبادرة	الوزن النسبي	المؤشر الفرعي	خط الأساس	المدى الزمني	المستهدف	وزن المؤشر	مصدر البيانات	دورية القياس	طريقة حساب المؤشر
مبادرة ١										
مبادرة ٢										

قائمة المراجعة لنهاية المرحلة الثانية عشر وقبل الانتقال للمرحلة الثالثة عشر:

✓	المرحلة الثانية عشر: قائمة المراجعة	٣
	هل تم ربط المبادرات بالأهداف الإستراتيجية؟	١
	هل تم التأكد من أن المؤشرات الفرعية للمبادرات تحقق مستهدفات المؤشرات الرئيسية؟	٢
	هل تم تحديد وقت زمني لبدء ونهاية المبادرات؟	٣
	هل تم تحديد الوزن النسبي للمبادرات؟	٤
	هل تم تحديد مؤشرات فرعية للمبادرات؟	٥
	هل تعكس المبادرات التقدم في الأهداف الإستراتيجية؟	٦

### ١٣- المخطط الزمني لتنفيذ المبادرات حسب الأولوية

الهدف من المرحلة:

يتم تحديد درجة أهمية المبادرة وذلك بغرض رسم المخطط الزمني لتنفيذ المبادرات حسب الأولوية.

طريقة تطبيق المرحلة:

ينبغي على الجهة تحديد أولويات تنفيذ المبادرات وفقا لعدد المبادرات وحسب معياري الوقت والأثر من خلال الشكل التالي:

عدد السنوات					م
٥	٤	٣	٢	١	المبادرات
				أ	أ
	ب	ب	ب	ب	ب
			ج	ج	ج
د	د	د			د
هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ

أثر عالي ■ أثر متوسط ■ أثر منخفض

شكل (٦)

حيث أن:

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

نموذج رقم (١١) تحديد الأولويات (حسب الألوان أعلاه)

٢٠٢٦	٢٠٢٥	٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	الأهداف والمبادرات	٣
<b>الهدف الإستراتيجي الأول</b>						
					مبادرة١	١
					مبادرة٢	٢
<b>الهدف الإستراتيجي الثاني</b>						
					مبادرة١	١
					مبادرة٢	٢

قائمة المراجعة لنهاية المرحلة الثالثة عشر وقبل الانتقال للمرحلة الرابعة عشر:

✓	المرحلة الثالثة عشر: قائمة المراجعة	٣
	هل تم تحديد معايير لتحديد درجة الأثر؟	١
	هل تمت مراعاة عدد المبادرات وإمكانيات الجهة من حيث الموارد والوقت؟	٢
	هل تم تحديد المبادرات ذات الأثر العالي والملحة في الوقت؟	٣
	هل تم تحديد المبادرات ذات الأثر العالي والتي تحتاج إلى وقت أطول لإنجازها؟	٤
	هل تم تحديد المبادرات ذات الأثر المتوسط وتحديد وقت إنجازها؟	٥
	هل تم تحديد المبادرات ذات الأثر المنخفض وتحديد وقت إنجازها؟	٦
	هل تم تحديد الجدول (المخطط الزمني) للمبادرات حسب أهميتها ووقت إنجازها؟	٧

## ١٤- المرجعية في إتمادات الخطة الإستراتيجية للجهة

الهدف من هذه المرحلة:

الغرض من معرفة المرجعية في اعتماد الخطة الإستراتيجية حتى يتمكن أعضاء الفريق من إتباع التسلسل الهيكلي وفق الآلية المتبعة بجامعة الملك سعود بما يضمن الموافقات اللازمة في جميع مراحل التخطيط حفاظاً للجهد والوقت وكذلك لضمان العمل بكفاءة وفعالية.

طريقة تطبيق هذه المرحلة:

ينبغي على الجهة أن تقوم بالخطوات التالية لاعتمادات الخطة:

١- الاعتماد الداخلي الأولي للخطة:

حيث يساهم اعتماد الخطة داخلياً من قبل المسؤول المباشر في تعزيز المساءلة والشعور بالمسؤولية لدى فريق التخطيط في الجهة، كما يضمن ذلك اطلاعه على محتويات الخطة بدقة.

• عند اعتماد أي خطة أو مبادرات من قبل الجهة، من المهم أن تكون السلطة المسؤولة عن الاعتماد على اطلاع كامل بحيثيات الخطة الإستراتيجية للجهة وما تشمله من مبادرات ومؤشرات، وعلى التأثيرات المالية والفنية لكل من تلك المبادرات والمستهدفات.

• يتعين على فريق التخطيط توضيح ذلك للإدارة عند اعتماد الخطة، ولا يجب أن يتعارض اعتماد الخطة الإستراتيجية للجهة مع اعتماد تفاصيل مبادرات الخطة الإستراتيجية للجامعة.

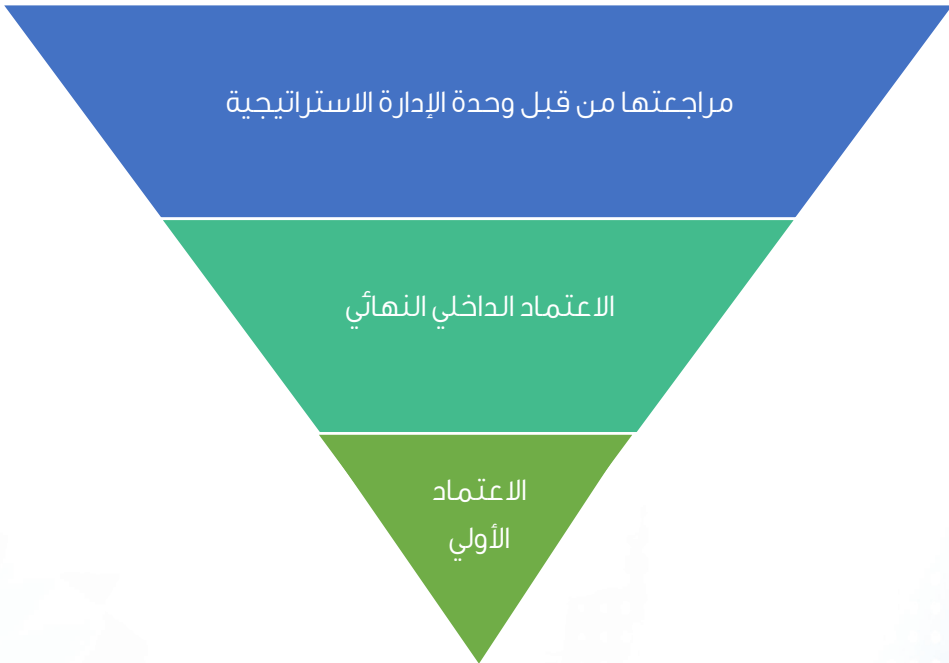
٢- الاعتماد الداخلي النهائي للخطة:

يهدف رفع ومراجعة واعتماد الخطة من قبل الإدارة العليا ذات الصلاحية إلى تعزيز تكامل التخطيط الإستراتيجي ويضمن مواءمة الخطط الإستراتيجية للجهات مع الخطة الإستراتيجية للجامعة بشكل شامل حيث يتعين على فريق التخطيط إرسال الخطة الإستراتيجية للجهة وإرفاق تفاصيل مبادراتها لمراجعتها وإتمادها قبل رفعها لوحدة الإدارة الاستراتيجية .

### ٣- مراجعة الخطة من قبل وحدة الإدارة الاستراتيجية :

عند رفع الخطة الإستراتيجية للجهة تقوم وحدة الإدارة الاستراتيجية بتشكيل لجنة داخلية لمراجعة خطة الجهة والتأكد أنها استوفت كافة المعايير المعتمدة في جامعة الملك سعود، والهدف من ذلك هو ضمان موافقتها مع أهداف الجامعة و تظافر الجهود بين الجهات لتحقيق مستهدفات الخطة الإستراتيجية للجامعة. ويمكن مراجعة الخطط للجهات بناء على ما ذكر في هذا الدليل وكذلك حسب المعايير التالية:

- وضوح الأهداف
- ارتباط الأهداف بالخطة الإستراتيجية للجامعة.
- قابلية الأهداف لقياس نتائجها (مؤشرات نتائج).
- تكامل الخطة الإستراتيجية.
- الواقعية (قابلية التنفيذ ضمن الموارد المتاحة).
- استيفاء خطة الجهة لكافة مراحل هذا الدليل.



شكل (٧)

قائمة المراجعة لنهاية المرحلة الرابعة عشر وقبل الانتقال للمرحلة الخامسة عشر:

رقم	المرحلة الرابعة عشر: قائمة المراجعة	✓
١	هل تم الاعتماد الأولي للخطة من قبل المسؤول المباشر؟	
٢	هل تم الاعتماد النهائي للخطة من قبل الإدارة العليا ذات الصلاحية؟	
٣	هل تم رفع الخطة لوحدة الإدارة الاستراتيجية؟	

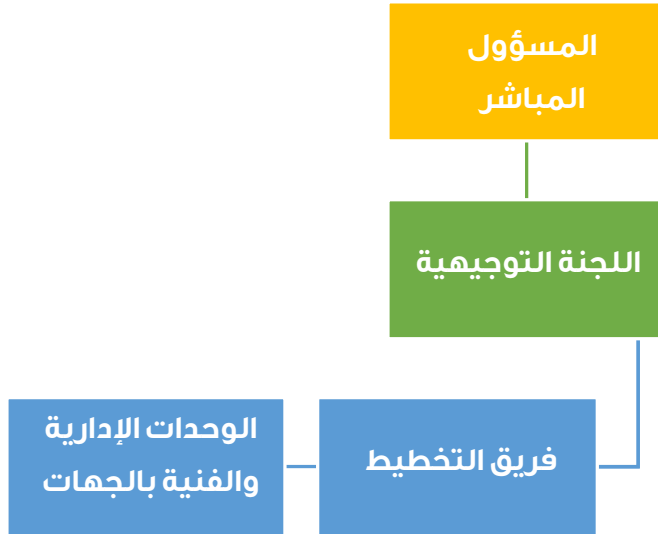
## ١٥- حوكمة الخطة الإستراتيجية

### الهدف من المرحلة:

بغرض تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات في مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية للجهة وإتماداتها.

### طريقة تطبيق المرحلة:

يتعين على فريق التخطيط حوكمة خطة الجهة عن طريق تصميم التسلسل التنظيمي وتحديد الأدوار والمسؤوليات بحسب ما تراه مناسباً مع الأخذ بعين الاعتبار الإجراءات الإدارية الداخلية في الجهة، فعلى سبيل المثال يمكن للجهة عند إعداد الخطة الإستراتيجية تحديد المسؤول المباشر لها واللجنة التوجيهية للتخطيط الإستراتيجي وفريق التخطيط، إضافة إلى فرق أو إدارات أخرى مناسبة تضطلع بمهام التحليل أو إدارات ذات علاقة مثل مكتب مراقبة تنفيذ الأهداف والمبادرات.



شكل (٨)



## مثال للمهام والمسؤوليات في عمليات التخطيط الإستراتيجي:

المهام	المسؤولية
المراجعة والاعتماد النهائي بالإضافة إلى تحديد القرارات ذات الصلة للجنة التوجيهية للتخطيط الإستراتيجي	المسؤول المباشر
اعتماد فرق العمل والمهام والمسؤوليات	اللجنة التوجيهية
حلّ التحديات وتذليل العقبات التي تواجه فريق التخطيط	
الاجتماع بشكل دوري مع فريق التخطيط لقياس مستوى الانجاز	
تحديد ممثلي الجهة في ورش العمل الخارجية	
ضمان جودة وشمولية بنود الخطة	
ضمان الجدول الزمني للتخطيط	
أية مهام أخرى ذات علاقة	
وضع جدول زمني يتناسب مع دورة التخطيط الإستراتيجي في الجهة	فريق التخطيط
إعداد الخطة الإستراتيجية للجهة	
التنسيق مع كافة وحدات العمل داخل الجهة خلال مرحلة التخطيط	
ضمان شمولية الخطة للتوقعات وملائمتها وواقعيتها وكونها عملية	
إعداد الدراسات والتحليل ذات الصلة	
تنفيذ الجوانب التوعوية للخطة لكافة الأطراف ذات العلاقة والشركاء	
التنسيق المناسب مع الشركاء من الجهات والمؤسسات ذات التأثير والتأثير على مجال عمل الجهة وخطتها	
ضمان التمثيل الخارجي الأمثل للجهة	الوحدات الإدارية والفنية بالجهات
المشاركة في إعداد الخطة الإستراتيجية للجهة	
اقتراح المبادرات والمشاريع وتفصيلها لتضمينها في الخطة	
توفير البيانات الدقيقة بالوقت المطلوب	
المساهمة الفعالة في تلبية متطلبات إعداد الخطة من نواحي تقديم البيانات والمعلومات والتقارير	

• يتعين على الجهة تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الخطة الإستراتيجية بما يتناسب مع عملها وهيكلها التنظيمي العام والمثال الموضح في الدليل يعتبر مثال فقط لا غير. وفي تحديد الهيكل يمكن لعض المهام الموكلة في الدليل لفريق التخطيط أن توكل لوحدة تنظيمية أخرى مثل وكالة التخطيط والجودة بالجهة.

• يمكن لفريق التخطيط بالجهة التعاون مع الإدارة التنفيذية للجهة للتأكد من التالي:

- تعيين مسؤول لكل مبادرة من المبادرات المدرجة في الخطة الإستراتيجية للجهة، وتحرص الإدارة على أن يتمتع المسؤول بالمهارات والكفاءات المطلوبة لإدارة المبادرة.

- توفر الموارد اللازمة لضمان تنفيذ المبادرات بالجودة المطلوبة وبالوقت المحدد وبالموازنة المرصودة

- إسقاط المؤشرات والمستهدفات على الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية في الجهة بحسب أدوارها ومهامها

- ضمان وضوح أدوار ومهام الإدارات والأقسام لتحقيق مستهدفات مؤشرات الجهة، حيث أن بعض الإدارات والأقسام تؤثر بشكل مباشر على المستهدفات ويكون دورها محوري لتحقيق المستهدف، في حين أن البعض الآخر منها يساهم ويدعم المستهدفات، ولا تقل أهمية دور الإدارات والأقسام المساهمة والداعمة حيث انهم لاعبين رئيسيين في تحقيق المستهدفات

- المتابعة الدورية لجوانب تنفيذ المبادرات والتأكد من جوانب جودة التنفيذ وتقديم الدعم المطلوب متى لزم.

قائمة المراجعة لنهاية المرحلة الخامسة عشر وقبل الانتقال للمرحلة السادسة عشر :

رقم	المرحلة الخامسة عشر: قائمة المراجعة	✓
١	هل تم تحديد تسلسل المهام والمسؤوليات لعملية التخطيط؟	
٢	هل تم تحديد الأدوار لكل فئة؟	
٣	هل تم تحديد الصلاحيات لكل فئة؟	
٤	هل تم اعتماد هذا التنظيم من الإدارة ذات الصلاحية؟	

المعايير الفنية لكتابة الملف:

اللغة	العربية
نوع الخط	Sakkal Majalla
حجم الخط	العناوين ١٦ والمتمن ١٤
الهوامش	مسافة سطر ونصف وبمسافة هامش ٢,٥ من جميع الاتجاهات
أرقام الصفحات	ألا يتعدى ١٠٠صفحة وتكون رقما واحدا على اليسار في الاسفل
شعار الجامعة	الرجوع إلى دليل الهوية المعتمد <a href="https://identity.ksu.edu.sa/sites/identity.ksu.edu.sa/files/attach/ksu-guidelines-2015_1.pdf">https://identity.ksu.edu.sa/sites/identity.ksu.edu.sa/files/attach/ksu-guidelines-2015_1.pdf</a>

## ١٦- إعداد خطة إدارة المخاطر المؤسسية

### الهدف من المرحلة:

يوجد بعض المخاطر المحتملة من الممكن أن تظهر عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي التي قد تؤدي إلى تغيير الخطة الاستراتيجية عما هو مخطط لها وبالتالي يحدث قصور أو تأخر في تحقيق أهداف الخطة مما يتسبب في زيادة التكاليف أو هدر في الموارد، والمخاطر المتوقعة قد تكون من مصادر مختلفة فقد تكون داخلية أو خارجية.

### طريقة تطبيق المرحلة:

يتم تحديد وتوثيق كل المخاطر التي قد تؤثر على الخطط وذلك عن طريق:

١. تعريف مجالات المخاطر المحتملة: حيث يتم حصر كافة المخاطر المحتملة التي تواجه الجهة في طريقها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتشمل المجالات المحتملة للمخاطر مثل ما يلي:

- مخاطر مالية.

- مخاطر قانونية وتشريعية.

- مخاطر تقنية وتشغيلية.

- مخاطر إدارية وتنظيمية.

٢. يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي وأصحاب المصلحة وفرق الإدارات بعمل جلسات عصف ذهني وتحليل للمستندات والمقارنات المرجعية وغيرها من البيانات المختلفة لحصر المخاطر المتوقعة حسب خبراتهم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية أو المشاريع السابقة وينتج عن ذلك سجل بالمخاطر المتوقعة

٣. تفرز المخاطر حسب الأولوية من ناحية الاحتمالية الأكبر للحدوث والتأثير الأعلى على الخطط والأهداف.

٤. يتم تحديد استراتيجية للاستجابة للمخاطر ذات الأولوية العليا

٥. تحوي خطة إدارة المخاطر على المخاطر ودرجة احتماليتها وأثرها وكيفية الاستجابة لها حيث تدون كلها في جدول سجل المخاطر حسب الجدول التالي:

٣	المخاطر	الأثر المتوقع من الخطر	درجة احتماليتها (من ١٠)	آلية الاستجابة
١				
٢				
٣				

#### قائمة المراجعة لنهاية المرحلة السادسة عشر :-

٣	المرحلة السادسة عشر : - قائمة المراجعة	✓
١	هل تم تحديد اشراك فئات الأطراف ذات العلاقة في تحديد المخاطر وتقييمها؟	
٢	هل تم تحديد المخاطر؟	
٣	هل تم تقييم المخاطر حسب احتمالية حدوثها وأثرها في حالة الحدوث؟	
٤	هل تم ترتيب المخاطر حسب الأولوية العليا للاستجابة؟	
٥	هل تم تحديد آلية الاستجابة المناسبة للمخاطر المحددة؟	

## الذاتمة

نشكر لكم اهتمامكم واطلاعمكم وندمنى أن نكون قد وفقنا في إعداد هذا الدليل،  
ولأي ملاحظات أو مقترحات يمكنكم التواصل مع وحدة الإدارة الاستراتيجية عبر البريد  
الإلكتروني [Sp2020@ksu.edu.sa](mailto:Sp2020@ksu.edu.sa) أو عبر وتسب الأعمال ٠١١٨٠٥٠٢٠٩.

## المراجع

١. الدليل الاسترشادي لتنفيذ رؤية ٢٠٣٠، النسخة رقم ١،١ بتاريخ شعبان ١٤٤٠ هـ /  
أبريل ٢٠١٩ م

٢. الدليل الفني لمنهجية قياس الأداء من المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة  
العامة.

<https://www.adaa.gov.sa/ar/wp-content/uploads/2021/02/Performance%20Measurement%20Guide.pdf>









[www.ksu.edu.sa](http://www.ksu.edu.sa)



[@\\_KSU](https://twitter.com/_KSU)



[@king\\_saud\\_university](https://www.instagram.com/king_saud_university)



[King.Saud.University](https://www.facebook.com/King.Saud.University)



[pdksuchannel](https://www.youtube.com/channel/UCpdkSuchannel)