

رؤية  
VISION  
2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



# التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي

وكالة جامعة أم القرى للتطوير وريادة الأعمال

عمادة التطوير الجامعي والجودة النوعية

٢٠١٨م - ١٤٣٩هـ







# المحتويات

٧	تقديم
٩	مقدمة في التخطيط الاستراتيجي
١٠	تعريف التخطيط الاستراتيجي
١١	أهمية التخطيط الاستراتيجي
١٢	أنواع التخطيط
١٣	نماذج التخطيط الاستراتيجي
١٤	خطوات التخطيط الاستراتيجي
١٦	الخطوة الأولى التخطيط للتخطيط
١٧	الخطوة الثانية تحليل المؤسسة
٢٠	الخطوة الثالثة أنماط الاستراتيجية
٢١	الخطوة الرابعة صياغة هوية المؤسسة
٢٧	الخطوة الخامسة صياغة الاستراتيجية
٣١	الخطوة السادسة اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية
٣٢	الخطوة السابعة الخطط التنفيذية
٣٣	الخطوة الثامنة الخطط البديلة
٣٤	الخطوة التاسعة التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية
٣٥	الخطوة العاشرة المتابعة والتقييم
٣٨	القائد الاستراتيجي
٣٩	خصائص القائد الاستراتيجي:
٤٠	أدوار القائد الاستراتيجي
٤١	مقومات المخطط الاستراتيجي
٤٢	مفهوم التفكير الاستراتيجي:
٤٣	علاقة التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي:
٤٤	المواءمة الاستراتيجية
٤٨	رؤى و آفاق عليا
٥٤	الملاحق
٥٩	المراجع

## معدى الكتيب



وكيل الجامعة للتطوير وريادة الأعمال  
د. هاني بن عثمان غازي  
(إشراف و إعداد)

عميد كلية التمريض  
والمدرّب الدولي المعتمد في التخطيط الاستراتيجي  
د. أيمن بن خالد جوهري  
(إعداد عام)

عميد التطوير الجامعي والجودة النوعية  
د. محمد بن جعفر ثابت  
(مراجعة)

وكيلة عمادة شؤون المكتبات  
ووكيلة عمادة التطوير الجامعي والجودة النوعية سابقاً  
د. أمينة بنت نائف الأحمدى  
(إعداد وإخراج وتصميم)

## تقديم

مرت جامعة أم القرى بمراحل متعددة، بدءاً بمرحلة التأسيس، ثم مرحلة النمو، ثم مرحلة الاستقرار ، والتي بعدها وفي ضوء المنافسة الحادة بين الجامعات المحلية والاقليمية والعالمية أصبحت جامعتنا العريقة أمام خيارين؛ أولهما التجديد، وبالتالي مواصلة النمو والارتقاء، وثانيهما الثبات على الوضع القائم، وبالتالي تبدأ بالانحدار لضعف قدرتها على المنافسة.

فالتحديات التي تواجه الجامعة كبيرة، وهناك ضعف في مواجهتها، والحلول التي توضع لمواجهتها - إن وجدت - جزئية وفردية ولحظية، ومحدودة وبسيطة، وغير مرتبطة بخطة واضحة.

وجدير بالذكر أن ايجابيات الجامعة كثيرة منها: أنها تملك الموارد، والإمكانات، والمعلومات، والخبرات، وموقعاً جغرافياً منافساً، وأما من سلبياتها: الفجوة المتنامية بين النظرية والتطبيق، بين ما نعلم وما نعمل، بين أقوالنا وأفعالنا، بين ما نملك وما نستخدم.

ان أحد الحلول المهمة للتغلب على تلك التحديات والاستثمار الأمثل للإيجابيات يكمن في بناء نظام استراتيجي معد وفق منهجية محددة تشاركية متناغمة ومتجانسة مع شركائنا في بلورة ركائز رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وتتسم بالوضوح والشمولية والتكاملية ومعمنة على الجميع تتم عليها عمليات المراجعة والتقويم بصورة مستمرة.

ويأتي هذا الكتيب للتأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي كمسار عمل أساسي ومهم لتطوير الجامعة والنهوض بها، ويجسد أحد جهود الجامعة الجادة في وضع إطار عمل للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة ويجدر بنا أن نذكر منها تشكيل اللجنة العليا للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة، والبرامج التدريبية المقدمة لمنسوبيها في مجالات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي، وكذلك انشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي يمكن من خلالها تسهيل ومتابعة مهمة فرق العمل في الجامعة والكليات والأقسام والوحدات في مجال التخطيط الاستراتيجي ووضع عملهم في المسار الصحيح.

وكيل الجامعة للتطوير وريادة الأعمال  
د. هاني بن عثمان غازي

# STRATEGIC PLANNING



# مقدمة في التخطيط الاستراتيجي

## تعريف التخطيط الاستراتيجي (Definition of strategic planning)

كلمة الاستراتيجية كلمة يونانية من أصل عسكري وتعني: إدارة الجيش أو الجنرال. والتخطيط الاستراتيجي هو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود. وعادة يتم تعريف التخطيط بالإجابة على ثلاث أسئلة رئيسية وهي:



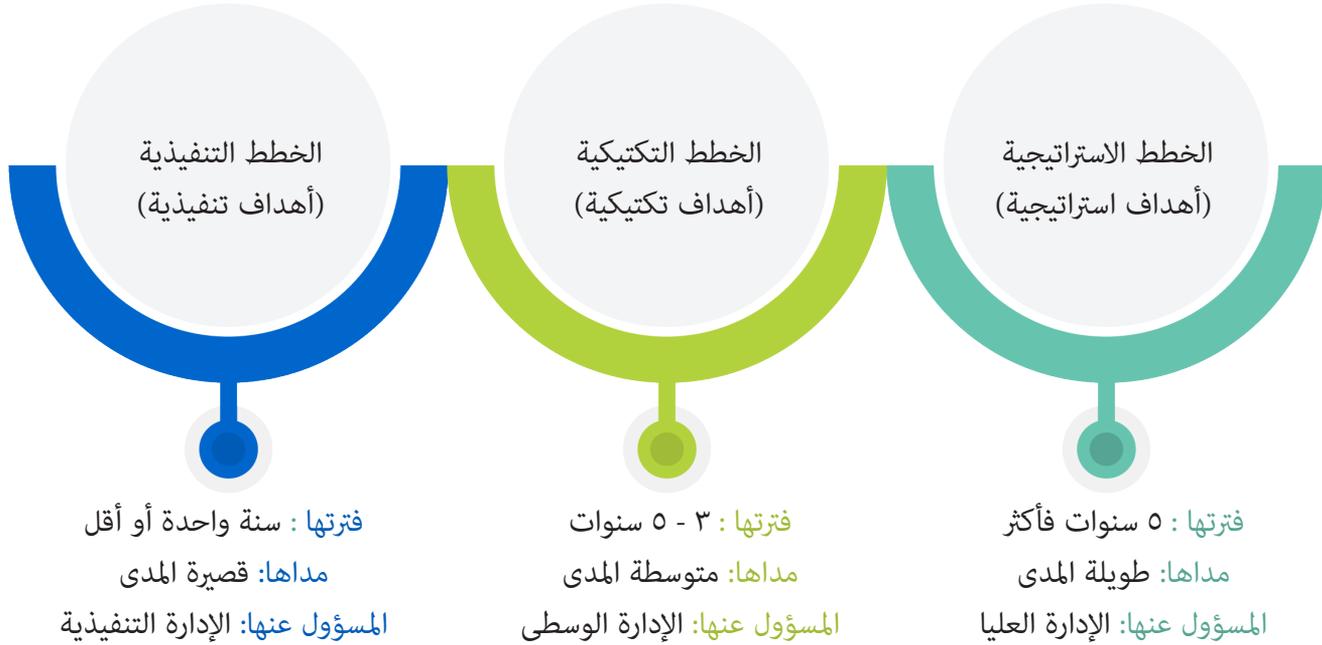
## أهمية التخطيط الاستراتيجي (Strategic planning importance)

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبرى في معرفة واقع المؤسسة ثم تحديد رؤيتها للمستقبل مما يساهم في:

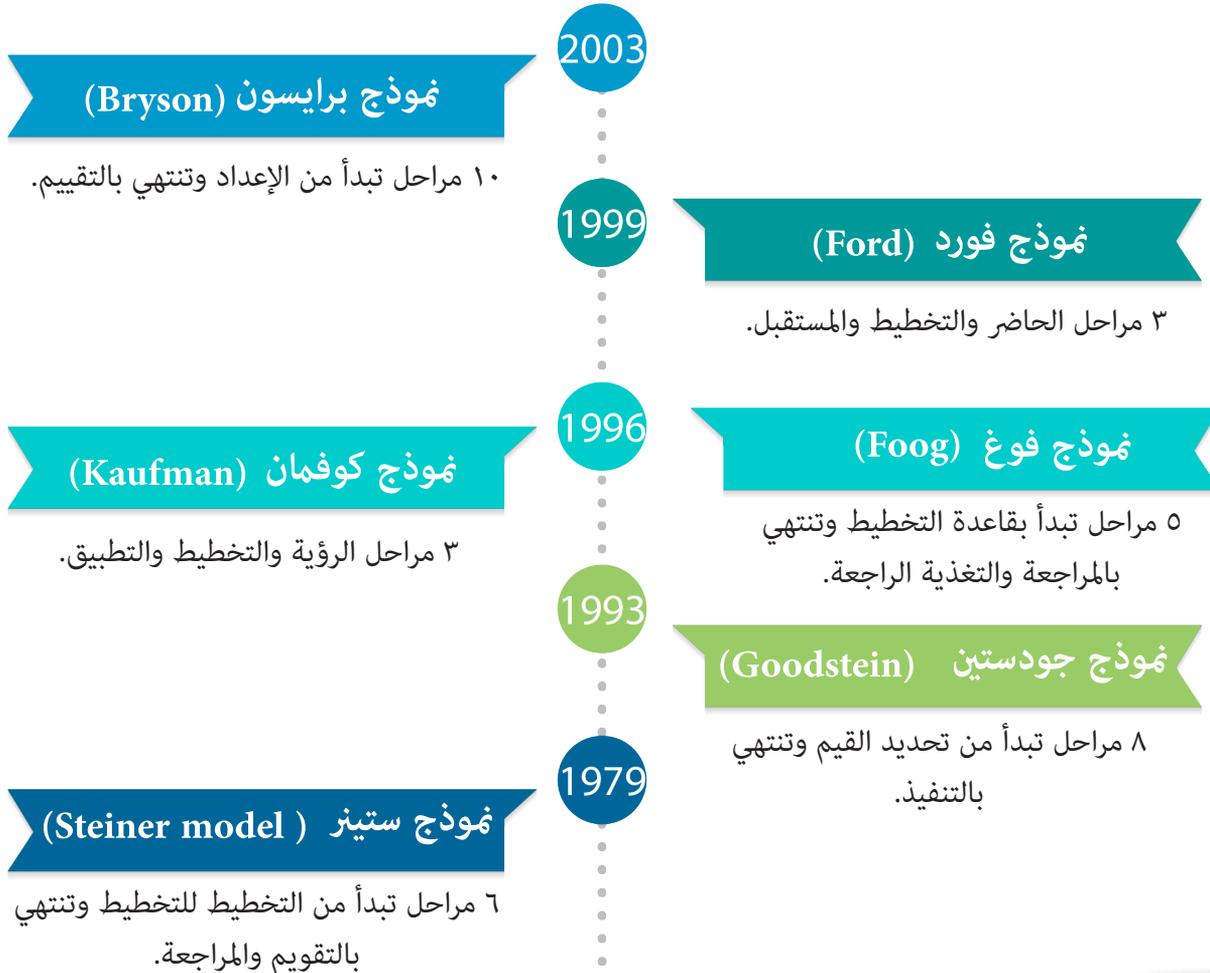
- ١ وضوح الرؤية وتحديد الأهداف التي ترغب المؤسسة الوصول اليها.
- ٢ الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المادية والبشرية.
- ٣ تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات.
- ٤ تحقيق التكامل والتنسيق بين الجهات المختلفة داخل المؤسسة.
- ٥ السيطرة على مشاكل التنفيذ وتحقيق الرقابة والمتابعة لسير العمل بالشكل المرضي.
- ٦ تخفيض المخاطر المتوقعة مما يساعد على تحقيق الأمن النفسي للمؤسسة والعاملين فيها.

## أنواع التخطيط (planning types)

تشكل عملية التخطيط من ثلاثة أنواع من الخطط:



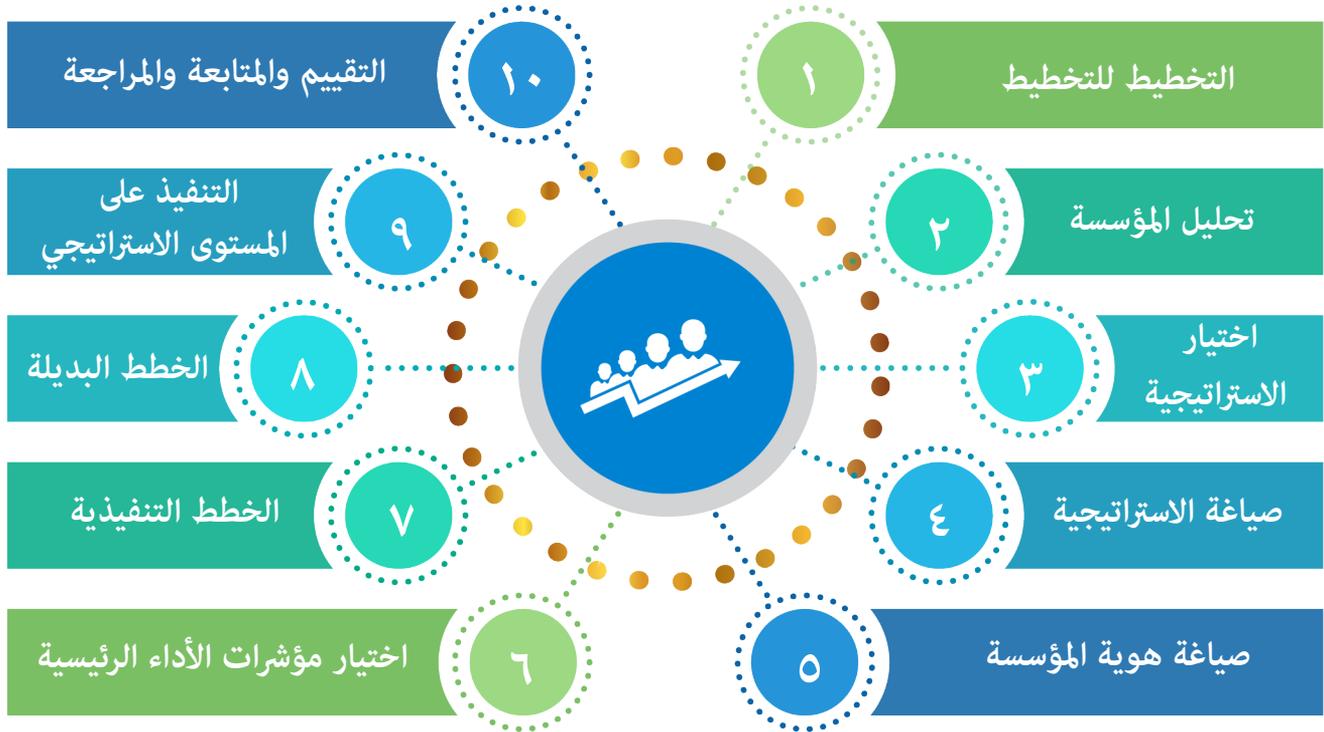
## نماذج التخطيط الاستراتيجي (Strategic planning models)



# خطوات التخطيط الاستراتيجي

## خطوات التخطيط الاستراتيجي (Strategic planning steps)

لكي تتم عملية التخطيط الاستراتيجي بطريقة صحيحة فيجب القيام بعدة خطوات لكي نصل في النهاية الى خطة استراتيجية محكمة , والخطوات كما أوضحنا سابقاً تختلف من نموذج لأخر , والخطوات الرئيسية التي عادة تشترك فيها معظم النماذج الاستراتيجية موضحة كالتالي:



## التخطيط للتخطيط (Planning for planning)

ويتم في هذه الخطوة الإعداد والتحضير والتخطيط لعملية التخطيط الاستراتيجي , وعادة يتم فيها التالي:

**دعم الإدارة العليا :** التأكد من التزام الإدارة العليا بدعم عملية التخطيط.

**اختيار فريق التخطيط :** يقود الفريق شخصاً مؤهلاً في التخطيط الاستراتيجي ويتكون عادةً عدد أفراد فريق التخطيط الرئيسي من ١٥ شخصاً من ضمنهم شخصاً مؤهلاً في تقنية وإدارة المعلومات، وآخر مختصاً في دراسة الجدوى ووضع الميزانيات، وآخر مؤهلاً في إدارة الموارد البشرية، وآخر مؤهلاً في التسويق وآخر من أرباب العمل وآخر من التشغيل، مع ضرورة أن يكون جميع أعضاء الفريق يملكون مقومات المخطط الاستراتيجي وهي المعلومات والمهارات التي ذكرناها سابقاً.

**اختيار المكان المناسب :** يتم الإتفاق على المكان الذي ستتم فيه الاجتماعات الخاصة بالخطة وعمل التحاليل المطلوبة ومقابلة أرباب العمل وتحديد ما إذ سيكون المكان داخل المؤسسة أم خارجها.

**تحديد المدة الكافية :** يتم الإتفاق على المدة الزمنية الكافية لوضع الخطة الاستراتيجية وعادة ما تتراوح المدة الزمنية ما بين ٣ إلى ٦ أشهر.

**تدريب الفريق :** يجب أن يتم تدريب الفريق الذي سيقوم بالخطة على مبادئ وأساسيات التخطيط الاستراتيجي وأن يتم التأكد من توفر المعلومات والمهارات اللازمة للتخطيط لدى الفريق المخطط.

**تحديد طريقة عمل الفريق :** يجب الإتفاق على آلية لعمل الفريق وعدد اجتماعاتهم والمراحل التي ستمر بها عملية الخطة ومتى سيتم تسليم كل مرحلة الى الإدارة العليا في المؤسسة. وكذلك يتم الإتفاق على مكافأة أعضاء فريق التخطيط ومن المفضل بأن يتم صرف مكافأة مقطوعة للمهمة ككل وليس بناءً على عدد اجتماعات الفريق.

**توزيع مسئوليات التخطيط وتشكيل اللجان المطلوبة :** يتم تشكيل اللجان المتعلقة بالتخطيط مثل لجنة من أرباب العمل ولجنة للتنفيذ وغيرها ويتم الاتفاق على مسئوليات اللجان بشكل عام ومسؤولية فريق التخطيط بشكل خاص وكل فرد فيه بشكل مفصل ودقيق.

## تحليل المؤسسة (Organization scanning)

ويتم في هذه الخطوة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وهناك تحاليل مختلفة يتم اختيارها من قبل فريق التخطيط بناءً على نموذج التخطيط الذي تم اختياره وكذلك على حسب حاجة المؤسسة، ومن أشهر هذه التحاليل:

تحليل بيستل (PESTLE)



## تحليل المؤسسة (Organization scanning)



تحليل سوات (SWOT)

## تحليل المؤسسة (Organization scanning)

يتم تحديد وتحليل احتياجات المستفيدين داخليا (منسوبي المؤسسة) وخارجيا (أرباب العمل) وعادة يتم صياغة جدول خاص لكل مستفيد بحيث يتم تحديد ما الذي يطلبه المستفيد منا كمؤسسة وماذا نطلب نحن من المستفيد كمؤسسة. ويوضح الجدولان التاليين مثالين على تحديد المستفيدين وتحليل مستفيد منهم:

تحديد المستفيدين لإحدى الكليات الطبية في الجامعة

المستفيدين داخليا	المستفيدين خارجيا
الطلبة في الكلية	وزارة الصحة (المستشفيات , المراكز الصحية , الصيدليات)
أعضاء هيئة التدريس في الكلية	القطاع الصحي الخاص
الموظفين والإداريين والاختصاصيين والفنيين بالكلية	المجتمع
إدارة الجامعة	كليات مماثلة أخرى خارج الجامعة
الكليات والعمادات الأخرى داخل الجامعة	الهلال الأحمر السعودي

تحليل احتياجات الطلبة من الكلية

احتياجات الكلية من الطلبة	احتياجات الطلبة من الكلية
التقيد بأنظمة ولوائح الجامعة والكلية	توفير بيئة تعليمية مناسبة
الإلتزام والولاء للكلية	إحترام حقوق الطلبة والعدل والمساواة فيما بينهم
الاستفادة المثلى من التسهيلات والتجهيزات الموجودة في الكلية	مكافأة ورعاية المجتهدين والمتميزين من الطلبة
الحفاظ على مقتنيات الكلية من أجهزة وأدوات ومرافق تعليمية	توفير أنشطة لا صفية في مجالات التنمية المستدامة
تمثيل الكلية بشكل مشرف	تجهيز الكلية ببنية تحتية تخدم البيئة التعليمية

## أنماط الاستراتيجية (Strategy Patterns)

تأتي هذه الخطوة بعد إجراء تحاليل المؤسسة ويتم فيها اختيار نمط استراتيجية المؤسسة أو البدائل الاستراتيجية التي سيتم بناء الخطة الاستراتيجية عليها , وعلى حسب ما يتم استخلاصه من تحليل المؤسسة فيمكن أن تكون استراتيجية المؤسسة واحدة أو خليطاً من الاستراتيجيات التالية:

استراتيجية الاستقرار على الوضع القائم.



استراتيجية النمو والتوسع وقد يكون النمو عن طريق التركيز أو عن طريق التنويع



استراتيجية الانكماش وقد يكون الانكماش عن طريق إعادة الهيكلة أو عن طريق التحول لنشاط آخر أو البيع والتصفية والتخلص.



## صياغة هوية المؤسسة (Organization identity formulation)

وهذه الخطوة تعتبر من أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي بل ركنا مهما فيه وموجودة في كل نماذج التخطيط الاستراتيجي المختلفة، ويتم في هذه الخطوة صياغة هوية المؤسسة ونقصد بذلك قيم ورسالة ورؤية المؤسسة. ويراعى في صياغة عناصر هوية المؤسسة أن تحقق الممارسات الجيدة في وثيقة معايير الاعتماد الأكاديمي والصادرة عن المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA) وفي الصفحات القادمة سنوضح معنى كل عنصر من عناصر هوية المؤسسة الثلاثة: القيم والرسالة والرؤية.

### القيم

تمثل القيم المؤسسية المواصفات الرئيسية الخاصة بشخصية المؤسسة وهويتها ولذا فلا بد من إرتباطها بشكل مباشر بالرؤية الاستراتيجية وتجنب استخدام القيم العامة. وتعتبر القيم المؤسسية مظلة جامعة لمنظومة المبادئ والسلوكيات والممارسات الاحترافية الواجب تبنيها من قبل المؤسسة وتشكل في ثلاث مستويات رئيسية:

**مستوى الفرد:** ويشمل تحديد القيم المؤسسية التي لابد أن يتمتع بها كل فرد في المؤسسة.



**مستوى المجموعة:** ويشمل تحديد القيم المؤسسية التي يجب أن تتمتع بها كافة الوحدات الإدارية في المؤسسة.



**مستوى المؤسسة:** ويشمل تحديد القيم المؤسسية التي ترغب المؤسسة أن تعرف بها لدى الأطراف الخارجية (المستفيد، الداعم، القطاعين الحكومي والخاص).



## صياغة هوية المؤسسة (Organization identity formulation)

### القيم

من أمثلة القيم المتعارف عليها للمؤسسات:



## صياغة هوية المؤسسة (Organization identity formulation)

## الرسالة:

عبارة تلخص الغاية من المؤسسة وما هي طبيعتها. أي ما هو الهدف الأساسي للمؤسسة وأسباب وجودها. وهي عادة تجيب على السؤالين التاليين:



ماذا نفعل ؟

من نحن ؟

أفضل تعليم في الشرق  
الأوسط في بيئة خلاقة  
وإبداعية

نعم (٩ كلمات فقط).



هل مثال الرسالة مختصرة  
ويسهل حفظها؟

أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع  
وتأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها (١٠-٢٠ كلمة).

نعم (التعليم).



هل تصف مجال العمل  
الرئيسي؟

تذكر مجالات العمل الرئيسية

نعم (الأخلاق والإبداع).



هل فيها من قيمة واحدة  
الى ٣ قيم؟

تحتوي على قيمة الى ٣ قيم من قيم المؤسسة.

نعم (أفضل).



هل فيها تميز عن  
المنافسين؟

تعبّر عن تميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين  
مثل (الأفضل , الأحسن , الأكثر تميزا , الأسرع نموًا).

نعم.



هل يشعر قارئها بالفخر؟

تصاغ بطريقة تدفع الجميع تبنيها كرسالة للمؤسسة  
وتشعرهم بفخر الانتماء للمؤسسة حين قراءتها.

نعم (الشرق الأوسط).



هل تحدد جمهورها  
المستهدف؟

تحدد الجمهور الخاص بالمؤسسة.

## صياغة هوية المؤسسة (Organization identity formulation)

## الرؤية :

صورة ذهنية عن مستقبل المؤسسة المنشود. وتمثل الإطار الاستراتيجي لهوية المؤسسة والتي ترغب في تحقيقها مستقبلاً. وتتشكل الرؤية الاستراتيجية من العناصر الرئيسية التالية:

## الميزة الاستراتيجية



## الدور الاستراتيجي



## الموقع الاستراتيجي



## صياغة هوية المؤسسة (Organization identity formulation)

### الرؤية :

للرؤية الجيدة عدة سمات تتصف بها منها:



## صياغة الاستراتيجية (Strategy formulation)

ويتم في هذه الخطوة وبناءً على ما تم في الخطوات السابقة الاتفاق وصياغة القضايا والأهداف والمبادرات والبرامج والمشاريع الاستراتيجية للمؤسسة.

### أولاً

#### تحديد القضايا الاستراتيجية Identifying the strategic issues

المحاور أو التحديات أو مجالات العمل الاستراتيجية الرئيسية التي تنوي المؤسسة التخطيط لها خلال مدة الخطة ويفضل أن يتراوح عددها بين ٥-١٠ قضايا.

### ثانياً

#### الأهداف الاستراتيجية Strategic goals

جمل من الأهداف العليا التي تصف القضايا الاستراتيجية ، وقد يكون لكل قضية استراتيجية هدفاً استراتيجياً واحداً أو أكثر.

### ثالثاً

#### البرامج والمشاريع الاستراتيجية Strategic programs and projects

تصاغ البرامج والمشاريع بحيث تكون شاملة ومحددة لكل قضية أو هدف استراتيجي ويفضل تقليل البرامج وتخصيصها قدر الامكان لكي يسهل عملية تنفيذها.

### رابعاً

#### المبادرات الاستراتيجية Strategic initiatives

تقسم في بعض الخطط الاستراتيجية البرامج و المشاريع الاستراتيجية الى مبادرات استراتيجية بحيث يسهل أيضا من عملية التخصيص والتنفيذ لها .

## صياغة الاستراتيجية (Strategy formulation)

### تحديد القضايا الاستراتيجية:

ويتم الاستفادة من خلاصة نتائج الخطوة الثانية والتي تم فيها تحليل المؤسسة في صياغة القضايا الاستراتيجية للمؤسسة وتصنيفها حسب العناصر الرئيسية التالية:



## صياغة الاستراتيجية (Strategy formulation)



## صياغة الإستراتيجية (Strategy formulation)

### مثال على الأهداف الإستراتيجية:

- الهدف الاستراتيجي الأول: الإرتقاء بالشؤون الأكاديمية في الجامعة
- الهدف الاستراتيجي الثاني: تنشيط ودفع عجلة البحث العلمي في الجامعة.
- الهدف الاستراتيجي الثالث: إنشاء منظومة متكاملة لخدمة المجتمع.
- الهدف الاستراتيجي الرابع: تطوير وتحسين البنية التحتية للجامعة.

### مثال على القضايا (المحاور) الإستراتيجية:

- القضية الاستراتيجية الأولى: الأكاديمية.
- القضية الاستراتيجية الثانية: البحث العلمي.
- القضية الاستراتيجية الثالثة: خدمة المجتمع.

### القضية الأولى: الأكاديمية.

- الهدف الإستراتيجي الأول: الارتقاء بالشؤون الأكاديمية في الجامعة. ويندرج تحتها عدداً من المشاريع منها:
- تطوير أداء الهيئة التدريسية. ويندرج تحت هذا المشروع المبادرات التالية:
- ١. مبادرة تنمية قدرات الهيئة التدريسية في مجال التعليم كلاً حسب تخصصه.
- ٢. مبادرة إستقطاب عضوات وأعضاء هيئة التدريس المتميزين للانضمام إلى الجامعة.
- ٣. مبادرة تأهيل المعيدات والمعيردين.

### مثال على المبادرات الإستراتيجية :

### القضية الأولى: الأكاديمية.

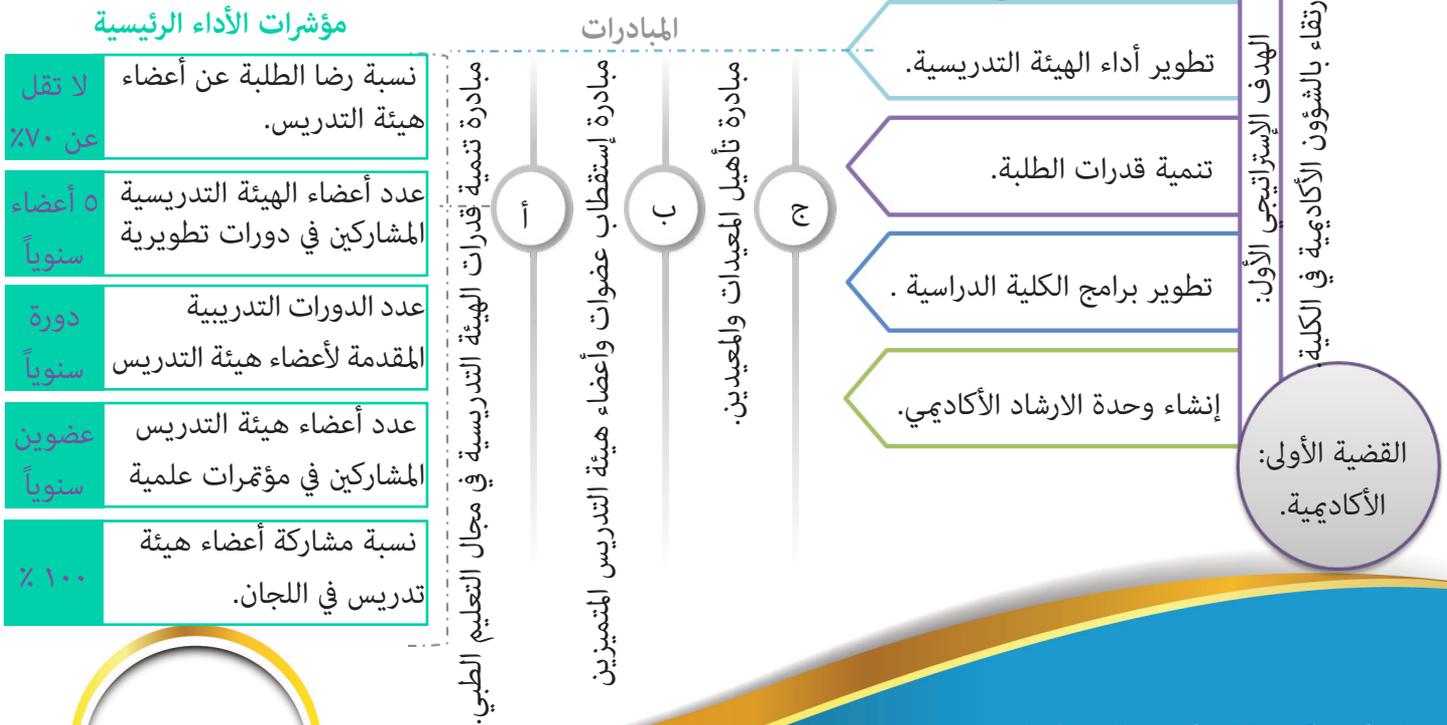
- الهدف الإستراتيجي الأول: الارتقاء بالشؤون الأكاديمية في الجامعة.
- ويندرج تحتها المشاريع التالية:
- تطوير أداء الهيئة التدريسية.
- تنمية قدرات الطلبة.
- تطوير برامج الجامعة الدراسية .

### مثال على المشاريع الإستراتيجية:

## اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات الأداء هي مواصفات وحالات ومتغيرات اذا تمت المحافظة عليها بمستوى معين تعكس صورة مؤسسة ناجحة , وهي مؤشرات يتم قياسها بشكل دوري للتحقق من مدى القرب من تحقيق الأهداف. ومن أمثلة مؤشرات الأداء للجامعة هي عدد الخريجين والخريجات سنويا وعدد من يجتاز الاختبارات التصنيفية المهنية منهم وعدد من يتوظف سنويا منهم. ويتم وضع مؤشرات أداء لكل مبادرة وبرنامج ومشروع استراتيجي ويتم عادة استخلاص مؤشرات الأداء الرئيسية والفرعية بناء على المقارنات المرجعية التي يتم الاتفاق عليها في بداية عملية التخطيط.

## مثال لمؤشرات الأداء لإحدى الكليات:



## الخطط التنفيذية (Action plans)

وتعتبر من أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي ويتم فيها الآتي:

تحديد الفجوة بين الوضع الراهن في البرنامج أو المشروع  
أو المبادرة والوضع المنشود ، ثم تحديد الفترة الزمنية  
لهذا البرنامج أو المشروع أو المبادرة.

كتابة الإجراءات والأهداف  
التنفيذية للوصول الى الوضع  
المنشود ويجب كتابة الأهداف  
بطريقة سمارت (SMART)

تعيين المرجعية التنفيذية  
لكل قضية وبرنامج  
ومشروع ومبادرة  
استراتيجية.

التوثيق  
الرسمي للخطة  
التنفيذية.

توزيع  
المسؤوليات.

تحديد المهام لفرق  
العمل (الأفراد).

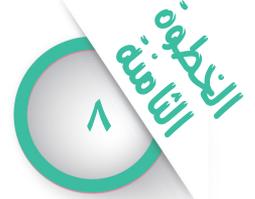
تقسيم كل مرحلة إلى  
مراحل زمنية فرعية:  
(بالأسابيع).

تقسيم العمل  
إلى مراحل زمنية  
رئيسية: (بالأشهر).

### مراحل إعداد الخطة التنفيذية



## الخطط البديلة (Contingency plans)



وهي خطط مختصرة لكل أمر إحتمال حدوثه قليل ولكن أثاره كبيرة لو حدث فعلا. ويتم فيها الاستعداد لإتخاذ إجراءات عملية عندما تحدث أحداث أو ظروف معينة. وهي ليست مفصلة كالرئيسية (فقط عدة سطور) ويتم وضع مؤشرات لبدء الخطة البديلة مثلا: (إذا حدث أي مما يلي سيبدأ العمل بالخطة البديلة). ويوضح الجدول التالي متى نحتاج أن نضع الخطط البديلة:

الإحتمال		التيار
كبير	قليل	
مؤسسة مشابهة أخرى تفتح في البلد (ممكن تضع له خطة بديلة ولكن ليس ضروريا).	موظف يترك المؤسسة (لا يحتاج خطة بديلة).	قليل
القائد يترك المؤسسة (يوضع في الخطة الرئيسية وليس البديلة).	حريق في المؤسسة تضع له خطة بديلة.	كبير

## التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية (Effective implementation of the Strategic Plan)

ويقصد بهذه الخطوة التنفيذ الفعلي للخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية المنبثقة عنها وهناك عدد من المفاهيم المتعلقة بهذه الخطوة وهي:

١. لن تحقق الخطة شيئاً إذا ظلت حبيسة الأدراج فكثيراً من الخطط الاستراتيجية (تصل النسبة الى ٧٠%) تصمم وتكتب وفي النهاية لا يتم تنفيذها.

٢. من المهم أن يتم إيجاد برنامجاً لتوصيل وشرح الخطة مثل إقامة حفل تدشين للخطة حين اكتمالها.

٣. خطة بجودة جيدة وتنفيذ ممتاز أفضل من خطة بجودة ممتازة وتنفيذ جيد.

٤. يجب توفر رسالة وقيم ورؤية وأهداف المؤسسة الاستراتيجية للجميع للإطلاع عليها وتنفيذها وحفظها وتكون معلقة في مداخل المؤسسة وتطبع كلوحات صغيرة على مكاتب منسوبي المؤسسة.

٥. يجب توفير نسخ من الخطة الاستراتيجية لكل وحدة استراتيجية في العمل لتسترشد بها.

٦. إذا كان العاملون في المؤسسة يتساءلون دوماً هل قرارنا يتطابق مع الخطة فاعلم أن الخطة قد بدأت عملياً.

## المراقبة والتقييم (Evaluation &amp; Monitoring)

ويقصد بهذه الخطوة تقييم ومتابعة ومراجعة الخطة بشكل دوري مستمر للإجابة على الاستفسارات التالية:



## المراقبة والتقييم (Evaluation & Monitoring)

### بطاقة الأداء المتوازن Balanced Score Card (BSC)

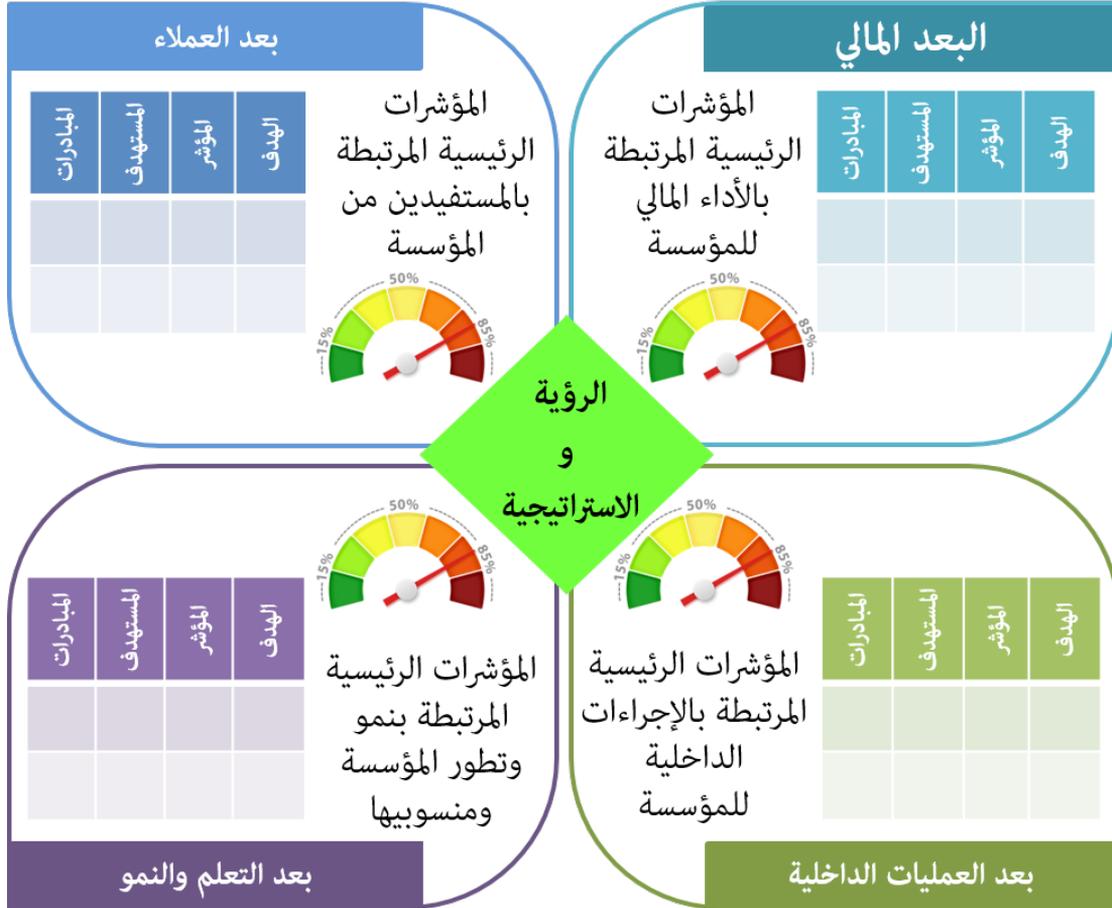
أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.

#### المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية المؤسسة و استراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين و العملاء و العمليات التشغيلية الداخلية و التعلم و النمو.

## بطاقة الأداء المتوازن

يتم تصنيف الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعات متوازنة ، مترابطة، موزونة، توزع على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



# القائد الاستراتيجي

## خصائص القائد الاستراتيجي:

القيادة هي القدرة على التأثير على مجموعة من الناس للتحرك نحو رؤية مستقبلية. القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي يقوم بعملية الإدارة الاستراتيجية. وهو الذي يقوم بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة ويضع ويطبق القرارات الاستراتيجية الخاصة برسالته وسياساتها ويقوم ويراقب النتائج بعد التنفيذ. والقائد الاستراتيجي يهتم بالعلاقات والمستقبل (صفات القائد) ولكنه لا يغفل الحاضر والعمل (صفات المدير) فهو بذلك يجمع بين صفات القائد والمدير. ويتميز القائد الاستراتيجي عن غيره من المديرين بخاصيتين هما:

### الواقعية:

أي القدرة على فهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور والتغير في الاتجاهات أو التحفظات.

### المرونة:

أي القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعها الخطر المتوقع.

فالقائد الاستراتيجي لا يعمل بأسلوب الإداري التقليدي ، بل وفق مفاهيم وأسس العمل بروح الفريق ، فهو يشرك الآخرين في صياغة الأهداف وتطويرها وآلية تنفيذها. فهو الشخص الذي يرى الأعمال ككل ويوازن بين الاحتياجات الآنية والمستقبلية للأعمال من خلال قرارات نهائية وفعالة.

# أدوار القائد الاستراتيجي

للقائد الاستراتيجي أدوارا يجب أن يقوم بها وتتلخص بالتالي:

## الوعي الذاتي

١

أن يعرف نقاط قوته فيستثمرها ونقاط ضعفه فيحسنها ، فمن الضروري أن يتعرف القائد الاستراتيجي على سلوكياته القيادية باستخدام نموذج ديسك (DISC) مثلا وصفاته الشخصية باستخدام نماذج مثل هيرمان أو مايرز.

## التأكد من تنفيذ العمل وحل المشاكل المزمنة والتفويض والتمكين

٣

يجب أن يكون لدى القائد جداول تنفيذية بمهام ومسؤوليات موظفيه وأن يجتمع بهم دوريا ليتابع سير وتنفيذ العمل كما أن القائد الاستراتيجي لا يتدخل في حل جميع المشكلات بل يفوض ويمكن مرؤوسيه من القيام بذلك ولا يتدخل إلا اذا كانت المشكلة مزمنة وعجز الجميع عن حلها.

## التدريب وبناء فريق العمل

٥

القائد الاستراتيجي الفعال يخصص جزءاً من ميزانية مؤسسته للتدريب والتطوير. ومن صفاته القدرة على تشكيل فرق العمل بالشكل الأمثل وعلى حسب طبيعة العمل وكما أنه يمتلك مهارة ادارة الاجتماعات بكفاءة عالية ومهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات.

## التخطيط الاستراتيجي وبناء الرؤية المستقبلية

٢

يجب على القائد أن يضع لمؤسسته رؤية مستقبلية طموحة وثاقبة ويحرك أتباعه لتحقيق هذه الرؤية كما أنه من الصفات المستحسنة في القائد الاستراتيجي أن يجيد التخطيط الاستراتيجي أو أن يفهم أساسياته على الأقل.

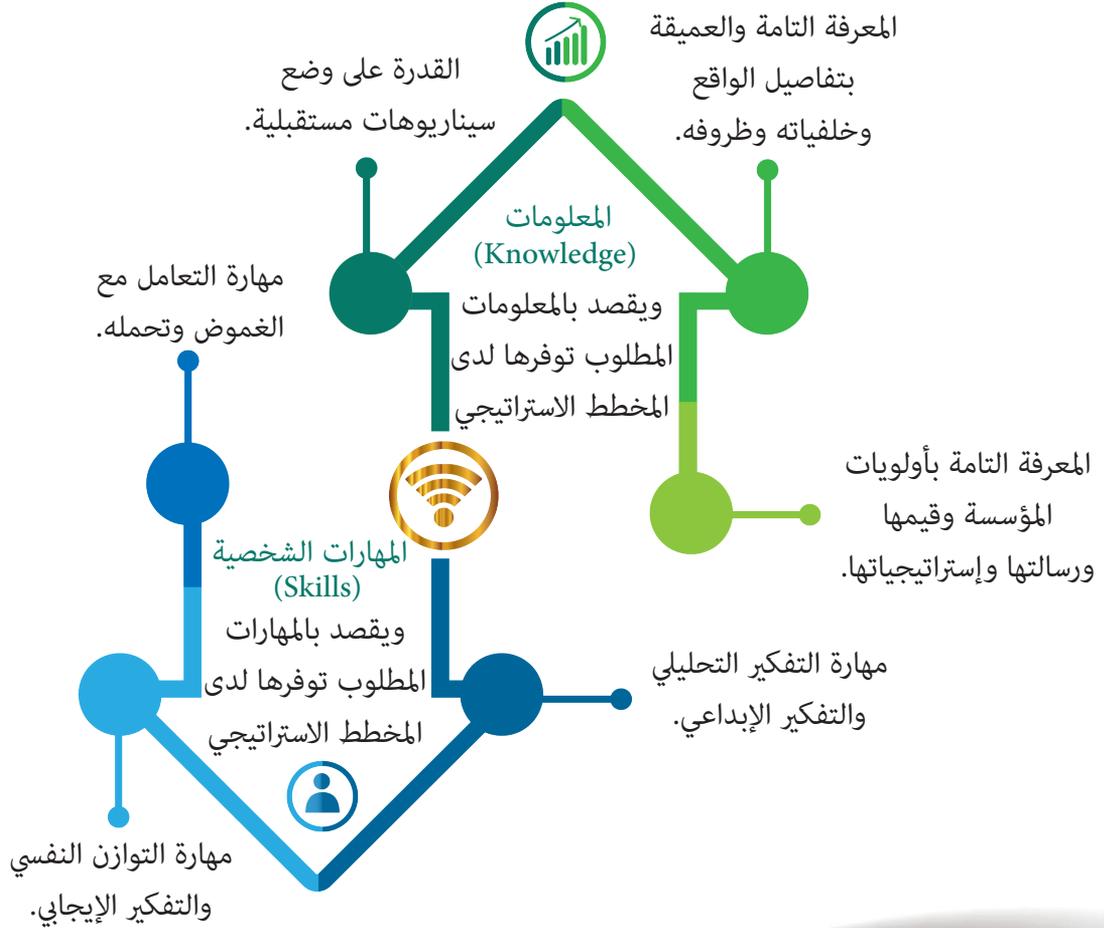
## التواصل الفعال وبناء العلاقات والتحفيز والإلهام

٤

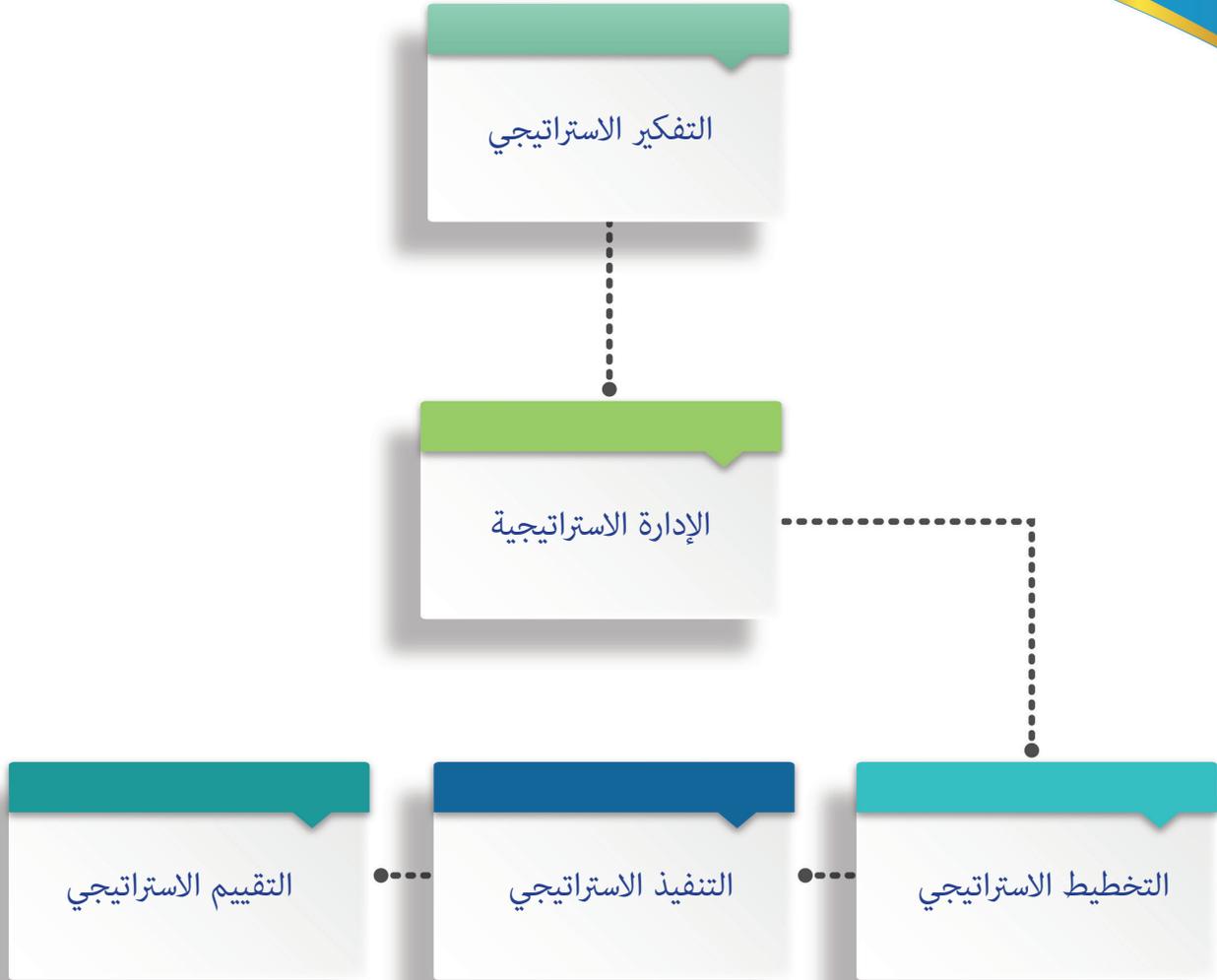
يجب بناء العلاقات التي تعود بالنفع على مؤسسته داخليا وخارجيا ويحتاج في ذلك بأن يمتلك مهارات التواصل الفعال كمهارات الاستماع وفن الالقاء , كما أن القائد الفعال يجب أن يقوم بنفسه بتحفيز وتكريم المتميزين من مرؤوسيه ولا يفوض في ذلك أحدا ويجب أن يكون قائداً ملهما ييث الحماس في أفراد فريق مؤسسته.

## مقومات المخطط الاستراتيجي

المخطط الاستراتيجي يجب أن يملك المعلومات والمهارات اللازمة وذلك لكي يقوم بعملية التخطيط.



## مفهوم التفكير الاستراتيجي



# علاقة التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي

معالجة ذهنية عقلية غير  
مرئية قائمة في العقل

منهج عمل متكامل للمستقبل  
ينتج عنه رؤية استراتيجية  
وادراك استراتيجي ، وتوجه  
استراتيجي يتم التفكير في  
إطاره.

صفة مرتبطة ارتباطاً  
وثيقاً وملزمة للقائد  
والمخطط الاستراتيجي

العلاقة بين  
التفكير الاستراتيجي  
والتخطيط الاستراتيجي  
علاقة تكاملية لاتخاذ  
أهداف استراتيجية

عملية تحليلية لرصد الموارد  
والامكانات التي تحتاجها  
الأهداف الاستراتيجية للوصول  
للغايات الاستراتيجية

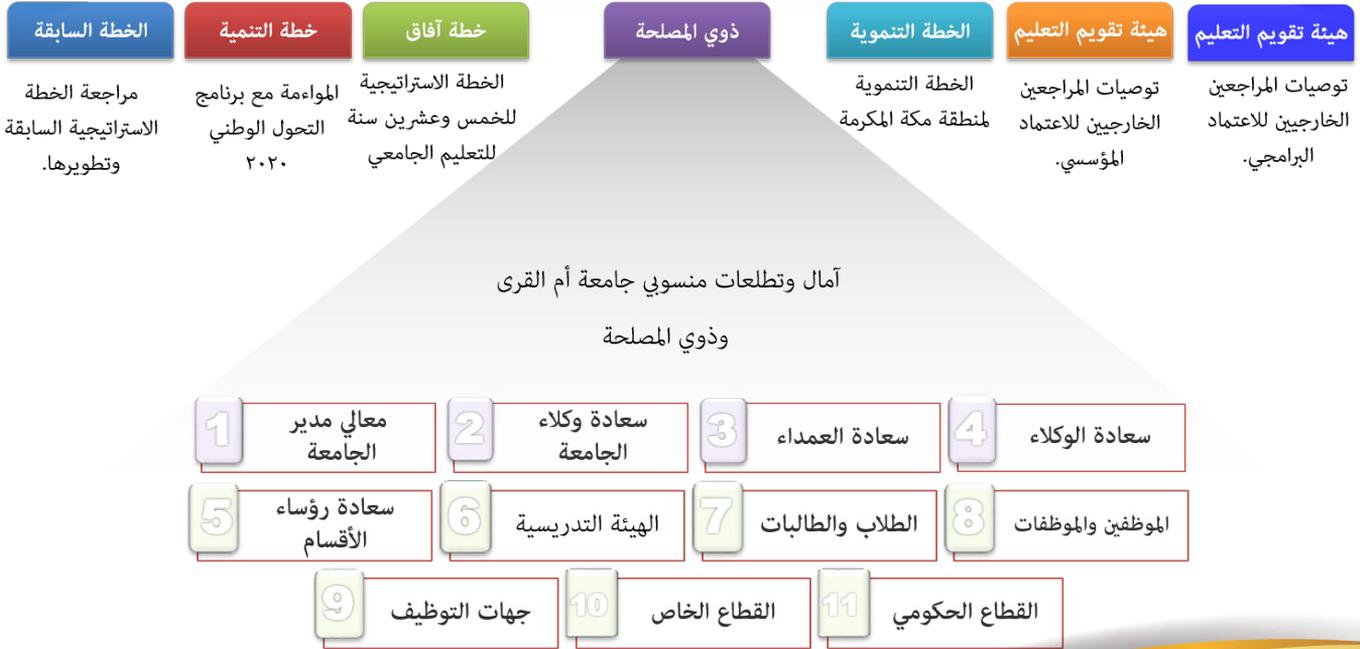
مسار وخطوات ومراحل  
يتم التحرك بناء عليها

دراسة للواقع بكل  
أبعاده ومظاهره لرسم  
رؤى وأهداف مستقبلية

# الموائمة الاستراتيجية

# مصادر بناء نظام التخطيط الاستراتيجي للجامعة

يجب أن تكون جميع المجالات والجهات المرتبطة بالجامعة سواءً كانت داخلية أو خارجية منسجمة مع بعضها البعض من حيث الأهداف الاستراتيجية والبرامج التنفيذية ومؤشرات الأداء. ويوضح الشكل أدناه الجهات ذات العلاقة والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند بناء الخطة الاستراتيجية للجامعة:



## علاقة الخطة الاستراتيجية للجامعة بالخطط الاستراتيجية لعناصر الهيكل التنظيمي للجامعة:

لابد أن تنبثق الخطة الاستراتيجية للكليات والمعاهد والمراكز والعمادات المساندة من الخطة الاستراتيجية للجامعة، وذلك ليتم التوائم والتكامل فيما بينها ولكي تنفذ الكليات ماجاء في الخطة الاستراتيجية للجامعة وتكون هذه الخطة هي المظلة العامة لجميع الكليات الأكاديمية والعمادات المساندة ووكالات الجامعة



الخطط الاستراتيجية لجميع الجهات لابد أن تنبثق من الخطة الاستراتيجية للجامعة

## دور منسوبي جامعة أم القرى في التخطيط الاستراتيجي



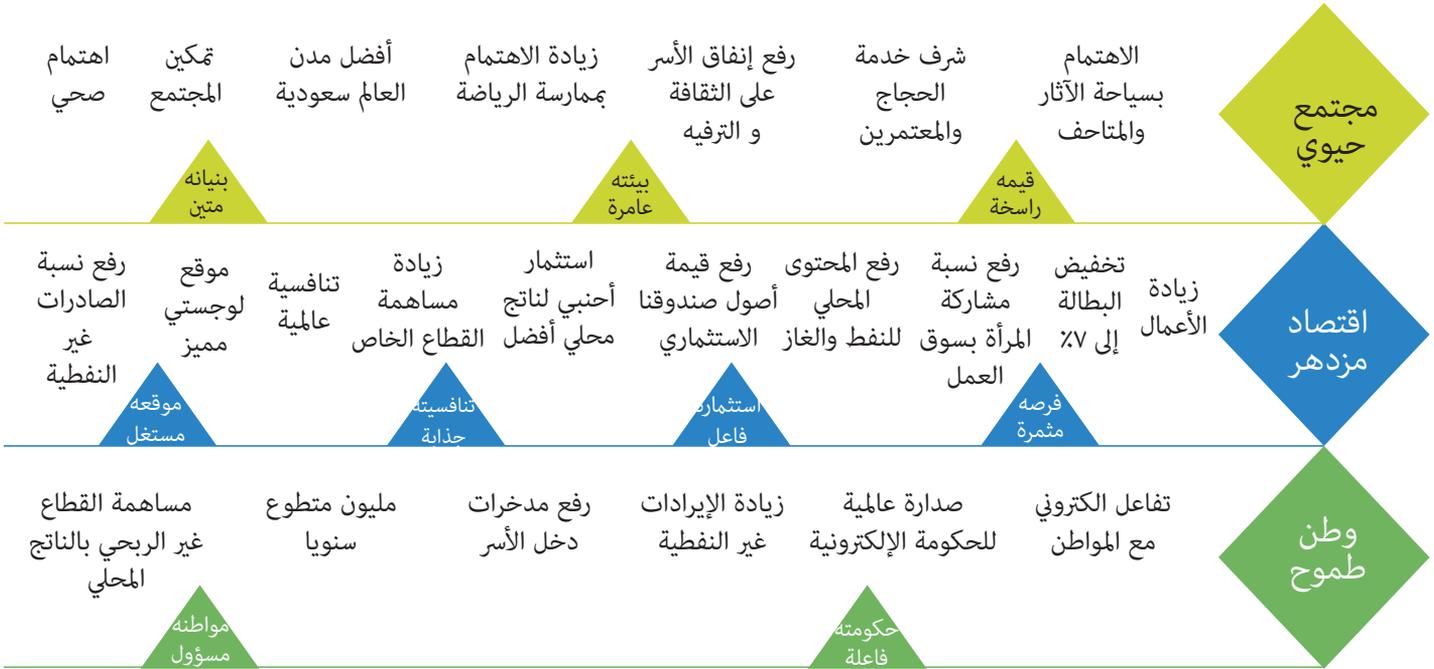
# رؤى و آفاق عليا

رؤية 2030

السعودية

العمق العربي والإسلامي..  
قوة استثمارية رائدة..  
ومحور ربط القارات الثلاث.

# أهداف رؤية 2030





## برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠

برنامج تنفيذي للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية «٢٠٣٠» وإدراك التحديات التي تواجه بعض الجهات الحكومية في تحقيقها ويشترك فيه ٢٤ جهة حكومية ... وذلك من أجل بناء القدرات والإمكانيات اللازمة لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠.

### وسائل مبتكرة استخدمها البرنامج لأجل ...

- إدراك التحديات
- اقتناص الفرص
- اعتماد أدوات فعالة للتخطيط
- تفعيل مشاركة القطاع الخاص
- التنفيذ وتقييم الأداء

### يساهم البرنامج في ...

- رفع وتيرة التنسيق والعمل المشترك بين جميع الجهات
- الدفع نحو التخطيط المشترك
- نقل الخبرات بين جميع الجهات

### تخطيط وتنفيذ ومناخعة وتحسين مستمر عبر:

- عملية تحديد التحديات وإشراك القطاعين الخاص وغير الربحي في ..
- أساليب التمويل والتنفيذ
- ابتكار الحلول
- المساهمة في المتابعة وتقييم الأداء
- تحديد أهداف إستراتيجية للجهات الشفافية
- ترجمة الأهداف إلى مبادرات المؤسساتية
- العمل المشترك بين الجهات لتحقيق الأهداف
- الدعم التخصصي

### الرؤية

تعليم متميز لبناء مجتمع معرفي منافس عالمياً.

### الرسالة

توفير فرصة التعليم للجميع في بيئة تعليمية مناسبة في ضوء السياسة التعليمية للمملكة، ورفع جودة مخرجاته، وزيادة فاعلية البحث العلمي، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية، والارتقاء بمهارات وقدرات منسوبي التعليم.



- ◆ بناء شخصية الطالب الإسلامية والوطنية والفكرية معرفياً ومهارياً وقيماً.
- ◆ توفير فرص القبول للطلبة للانتحاق بمراحل التعليم.
- ◆ تطوير معايير اختيار المعلم وتأهيله، وتنمية كفاياته التعليمية وتحفيزه.
- ◆ رفع الجودة والارتقاء بالمستوى النوعي للتعليم.
- ◆ التوسع في إنشاء المباني والمرافق التعليمية وصيانتها.
- ◆ إنتاج البحث العلمي والمعرفة ونشرهما وتوظيفهما، والتوسع في برامج الدراسات العليا.
- ◆ التوسع في التعليم الأهلي لتحقيق أهداف التنمية.
- ◆ رفع مستوى مخرجات التعليم بما يحقق المواءمة مع متطلبات التنمية، واحتياجات المجتمع.
- ◆ تطوير البيئة التنظيمية وتفعيل الحوكمة.
- ◆ الابتعاث الخارجي للمتميزين للوفاء باحتياجات التنمية ونقل المعرفة.
- ◆ التوظيف الأمثل لتقنية المعلومات والاتصالات.
- ◆ تنويع مصادر تمويل التعليم والاستثمار فيه.
- ◆ تعزيز الشراكات المحلية والدولية.

### وترتبط بأهداف رؤية 2030 وهي

التوسع في خصخصة  
الخدمات الحكومية

تحقيق التوازن  
في الميزانية

تنمية مهارات الشباب  
والاستفادة منها

تزويد المواطنين بالمعارف  
والمهارات لمواءمة احتياجات  
سوق العمل

# الملاحق

## نموذج (١) بطاقة مبادرة

القضية الأولى	الأكاديمية
الهدف الإستراتيجي	١ الارتقاء بالشؤون الأكاديمية في الكلية.
المشروع	١-١ تطوير أداء الهيئة التدريسية.
المبادرة الأولى	١-١-١ تنمية قدرات الهيئة التدريسية
المدير التنفيذي للمبادرة	متخصص في التخطيط الاستراتيجي
الجهة الاستشارية	عمادة التطوير الجامعي ، وكالة الجامعة للشؤون التعليمية
تاريخ البدء:	تاريخ الانتهاء:
٢٠١٣ م - ١٤٣٤ هـ	٢٠١٨ م - ١٤٣٩ هـ

مؤشرات الأداء	الوضع الراهن	الوضع المستقبلي	الاجراءات
- لا تقل نسبة الرضا عن أعضاء هيئة التدريس من قبل الطلبة عن ٧٠٪ سنويا	يوجد في الكلية عدد معقول من عضوات هيئة التدريس حضر بعضهم عدد بسيط من الدورات التدريبية داخل الجامعة كما يقوم أعضاء هيئة التدريس بالتدريس عن طريق الحاسب الآلي باستخدام برنامج Power point	اقامة الدورات التدريبية التطويرية داخل الكلية وتشجيع ودعم عضوات هيئة التدريس لحضور الدورات التدريبية التطويرية التي تقام من قبل عمادة التطوير الجامعي داخل الجامعة وخارجها وتصميم جائزة تقدم لعضو هيئة التدريس المتميز وكذلك تصميم ملف خاص بكل عضو هيئة تدريس يوضع فيه إنجازاته منذ انضمامه للكلية ومن ذلك تقييم الطلبة له والأبحاث التي قام بها والدورات التدريبية التي حضرها واللجان التي شارك بها على أن يتم الرجوع الى هذا الملف لاختيار عضو هيئة التدريس المتميز وكذلك حال تجديد العقود أو الزيادات الاستثنائية في الرواتب	- تكريم المتميزات من عضوات هيئة التدريس في الكلية سنويا عن طريق استحداث جائزة بعنوان أستاذة حازت على تقديري تقدم سنويا لثلاثة من عضوات هيئة التدريس المتميزات من قسم الطالبات - إقامة دورتين تدريبيتين تطويريتين لعضوات هيئة التدريس في الكلية سنويا داخل الكلية - فتح المجال لعضوات هيئة التدريس في الكلية لحضور المؤتمرات العلمية في تخصصاتهم المختلفة - تحديث صفحة الكلية على موقع الجامعة الالكتروني بالسير الذاتية لعضوات هيئة التدريس في الكلية وبنبذة من محاضراتهم الدراسية - التأكد من أن جميع عضوات هيئة التدريس في الكلية يشاركون بفاعلية في اللجان المختلفة داخل الكلية وأن يتم ذلك بالتساوي بين الجميع - عمل ملف شخصي لكل عضو هيئة تدريس يحتوي على نبذة كاملة عنها وعن إنجازاتها السنوية مثل المحاضرات التي ألقنتها والبحوث التي قامت بها واللجان التي شاركت فيها والخدمات التي قدمتها للكلية والجامعة ويتم مراجعته سنويا ليؤخذ في الاعتبار حين تجديد العقود
- لا يقل عدد أعضاء الهيئة التدريسية المشاركين في دورات تطويرية عن خمسة سنويا			
- لا يقل عدد أعضاء الهيئة التدريسية المؤهلين لتقديم دورات تدريبية عن ٧٣٪			
- لا تقل عدد الدورات التدريبية المقدمة داخل الكلية لأعضاء وعضوات هيئة التدريس في الكلية عن دورة تدريبية تطويرية سنويا			
- لا يقل عدد المشاركين من أعضاء وعضوات هيئة التدريس في مؤتمرات علمية عن ٢ سنويا			
- أن يشارك كل عضو أو عضوة هيئة تدريس في لجنة واحدة على الأقل سنويا			

## نموذج (٢) الخطة التنفيذية

القضية الاستراتيجية الأولى: الأكاديمية

الهدف الاستراتيجي الأول: الارتقاء بالشؤون الأكاديمية في الكلية.

المشروع ١-١: تطوير أداء الهيئة التدريسية.

المبادرة ١-١-١: تنمية قدرات الهيئة التدريسية

م	آليات التنفيذ	الجهة المنفذة	محرم			صفر				ربيع أول				ربيع ثاني				حالة الآلية	الموارد اللازمة		مؤشرات الأداء	معايير الإنجاز
			٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢		١	مالية		
١	إقامة دورتين تدريبيتين لتطويرتين لأعضاء هيئة التدريس في الكلية																			عدد الأعضاء المشاركين	مشاركة خمس أعضاء	
٢	اشراك جميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية في اللجان المختلفة بنسب متساوية																			مشاركة الجميع بنسبة	انهاء الانجاز	
٣	تحديث السير الذاتية لأعضاء هيئة التدريس على صفحة الكلية على موقع الجامعة الالكتروني																			نسبة الملفات المحدثة	١٠٠%	
٤	إعداد ملف شخصي لكل عضو هيئة تدريس يحتوي على نبذة كاملة عنه وعن انجازاتها السنوية مثل المحاضرات التي ألقاها والبحوث التي قام بها واللجان التي شارك فيها والخدمات التي قدمها للكلية والجامعة ويتم مراجعته سنويا ليؤخذ في الاعتبار حين تجديد العقود																			نسبة الملفات المنجزة	١٠٠%	
٥	فتح المجال لأعضاء هيئة التدريس في الكلية لحضور المؤتمرات العلمية في تخصصاتهم المختلفة																			نسبة المشاركين	١٠٠%	

## نموذج (٣) الخطة التشغيلية للإجراءات التنفيذية حسب المسئول

### المسئول عن التنفيذ:- عميد الكلية

الحلول المقترحة لتخطي تلك المعوقات	معوقات التنفيذ (في حال وجودها)	نسبة التنفيذ	الانجاز الفعلي للإجراء	الاجراء التنفيذي	تصنيف ارتباط الاجراء	
				إقامة ٤ دورات تدريبية تطويرية لمنسوبات الكلية	١	القضية
					١-١	الهدف الإستراتيجي
					١-١-١	المشروع
					١-١-١-١	المبادرة الأولى
				عمل ٨ دورات اسعافات أولية لمنسوبات الجامعة	٢	القضية
					١-٢	الهدف الإستراتيجي
					١-١-٢	المشروع
					١-١-١-٢	المبادرة الثانية
				تجهيز معمل الأطفال بالكلية	٣	القضية
					١-٣	الهدف الإستراتيجي
					١-١-٣	المشروع
					١-١-١-٣	المبادرة الثالثة

## نموذج (٤) الخطة البديلة

الخطة البديلة	معدل التأثير	معدل الاحتمال	الخطر الممكن	المشروع الاستراتيجي	القضية الاستراتيجية
ايجاد دعم لأبحاث الكلية عن طريق وحدة العلوم والتقنية ومدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية	قليل	كبير	عدم القدرة على ايجاد ممول للكروسي البحثي	إنشاء كرسي بحثي تابع للكلية	إستراتيجية البحث العلمي
التنسيق مع مركز البحوث الطبي لدعم أبحاث الكلية	قليل	كبير	عدم الموافقة على انشائه من قبل إدارة الجامعة	إنشاء مركز بحوث للكلية	
التنسيق مع إدارة الجامعة لانتقال الكلية الى مباني مؤقتة ريثما يتم تجهيز مباني الكلية	كبير	قليل	عدم اكتمال مباني الكلية	-ترميم وتجهيز مبنى عمادة وإدارة الكلية -إنشاء وتجهيز مقر لكلية شطر الطالبات -إنشاء وتجهيز مبنى للكلية شطر الطلاب	إستراتيجية تحسين البنية التحتية للكلية
التنسيق لتكون وحده مشتركة تخدم الجامعة	قليل	كبير	إقامة الوحده من قبل كلية أخرى داخل الجامعة	إنشاء وحدة الانعاش القلبي الرئوي بشطر الطالبات في الكلية	
دفع مقابل مادي للمستشفيات من أجل تدريب طلبة الكلية و تدريب طلبة الكلية في المركز الطبي الجامعي	كبير	قليل	رفض المستشفيات تدريب طلبة الكلية	تدريب طالبات الكلية في المستشفيات	إستراتيجية التعاون الخارجي

# المراجع

## امراجع العربية

١. الربيعاوي، سعدون حمود جنيد، حافظ، عبد الناصر علك، عباس، حسين وليد حسين، (٢٠١٨)، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عماد، الأردن.
٢. الجبوري، حسين محمد جواد، (٢٠١٧)، التفكير الاستراتيجي منهج متكامل للمستقبل مفاهيم نماذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. مشاط عبد الفتاح، (٢٠١٦م)، بناء وتنمية جامعة الملك عبد العزيز مسيرة ابداع وتميز، جده، مطابع جامعة الملك عبد العزيز.
٤. السالم، عيد سعيد (٢٠١٦)، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية. الشهري، منصور وشاويون تياي، (٢٠١٥م)، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، الرياض، دار جامعة الملك سعود للنشر.
٥. السلمي، علي (٢٠٠١م). ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
٦. أحمد، أحمد إبراهيم، أبو الوفا، جمال محمد، حسين، سلامة عبد العظيم، زكي، فاطمة أحمد، (٢٠١٤)، تقويم أداء الجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٥.Vol ٩٩ Issue Part ٢، ١٦٣-١٨٦
٧. وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
٨. وثيقة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠.
٩. دليل التخطيط الاستراتيجي (٢٠١٦) إصدار مؤسسة محمد وعبدالله السبيعي، الرياض.
١٠. موقع وزارة التعليم - صفحة التعليم الجامعي.

## المراجع الانجليزية

1. Wheelen T. L., and J.D. Hunger, (2011) strategic management and business policy, New York, Addison Wesley Longman, Inc.
2. Herrmann, Ann, (2010) creativity strategic thinking from [http: \\www.hbdi.com](http://www.hbdi.com)
3. Davis Fogg, (2010), Team-based strategic planning: a complete guide to structuring, facilitating, and implementing the process, C.Fogg USA.
4. Mcdowell, D, (2009) strategic intelligence A handbook for practitioners, managers, and users, The scarecrow press INC.
5. David F.R. (2005), Strategic management: concepts and cases, Prentic hall USA.
6. Kaplan, R.S and Norton, D.P. (2004), The strategy map; converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard business school press, Boston, MA.
7. Niven P.R. (2002), Balanced score card step by step: maximizing performance and marinating results, John Wiley and Sons.
8. Kaplan, R.S & Norton, D.P. (2001), The strategy focused organization, HBS press.
9. Robert W. Bradford , Brian Tarcy (2000), Simplified strategic planning, Chandler house press USA.
10. Laister K.A. (1999), Strategic planning: still going strong? long Range Planning, Vo.32, No.1. pp.107- 166.



جامعة القرى  
UMM AL-QURA  
UNIVERSITY



« لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَا جَاءَ » ( المائدة : ٤٨ )

