



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

وكالة الجامعة للدراسات والتطوير والاعتماد الأكاديمي

عمادة التقييم والجودة

نموذج إعداد الخطة الإستراتيجية



التخطيط الاستراتيجي لتحسين الجودة

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: تخطيط مستقبلي يراعي الموارد والمعوقات الداخلية والخارجية للمؤسسة. ويتمثل في مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل، ثم يتم تحديد الأهداف التي تساعد على تحقيق هذه الصورة، وصولاً إلى الاستراتيجيات والوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف. واحدة من أبرز عمليات التخطيط الاستراتيجي ما يعرف بالتحليل الرباعي أو البيئي SWOT Analysis أي تحليل نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص؛ ويهدف إلى تقييم ودراسة الوضع الاستراتيجي الحالي للمؤسسة للتعرف على نواحي القوة والضعف فيها وفرص التطوير المتاحة لها والتهديدات التي قد تتعرض لها مما يساعد في النهاية على وضع الخطط التنفيذية التطويرية للمؤسسة. والخطة الاستراتيجية Strategic Plan ما هي الإنتاج أو مخرجات لعملية التخطيط الاستراتيجي هذه.

ومن المفترض أن إجراءات التخطيط الاستراتيجي متبعة لدى أغلب الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية التابعة للجامعة (كلية، معهد، قسم، عمادة، إدارة، فرع، وحدة، مركز الخ ..)، وذلك لتحسين الجودة والتعرف على الوضع القائم لديها من حيث جوانب القوة التي ينبغي تطويرها وجوانب القصور التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام، وذلك وفق معايير الجودة التي أعدتها الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. وهناك أساليب مختلفة لإعداد الخطط الاستراتيجية وقد سعت عمادة التقويم والجودة لتصميم قالب لإعداد هذه الخطة للتعرف على أبرز خطوات إعدادها وبالرغم من أن هذا القالب قد ينطبق على كل هذه الوحدات إلا أن بعضها ربما تحتاج لإضافة أو حذف أو تعديل في بعض الجوانب بما يتناسب مع إمكانياتها وقدراتها واحتياجاتها، مع الأخذ بعين الاعتبار عند بناء الخطة الإستراتيجية ضرورة الرجوع للخطة الإستراتيجية للجامعة وكل الجهات التي تنتمي إليها المؤسسة، وذلك حتى تتفق الأهداف والخطط والرؤى والرسائل بما أقر في الخطة المؤسسية العامة.



الخطة الإستراتيجية لـ

20 ..-20 ..

رئيس مشروع الخطة الإستراتيجية:

أعضاء مشروع الخطة الإستراتيجية:

14 هـ 20 م



قالب الخطة الإستراتيجية

خارطة الطريق: مراحل مقترحة للتخطيط الاستراتيجي





- الملخص

■ ملخص الخطة (يستحسن إرجاؤه عند الانتهاء من إعداد الخطة)



- تحليل بيئة العمل:

■ البيئة الداخلية:

- يتناول تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة ويركز على الموارد البشرية والإمكانات المادية، والتجهيزات والمباني، والبنية التحتية بشكل عام، كما يشمل الشراكات العلمية، والمتعاونين، والداعمين والمستفيدين وهيئات الخريجين والطلاب .. الخ.



-البيئة الخارجية:

- يتناول تحليل الفرص والتهديدات مثل: سوق العمل، والمنافسين، والاتجاهات الاجتماعية والثقافية والأوضاع الاقتصادية الخ ..



ملخص جدول التحليل الرباعي

البيئة الداخلية	
Weakness نقاط الضعف	Strength نقاط القوة
البيئة الخارجية	
Threats التهديدات	Opportunities الفرص



■ المرجعيات القياسية:

- المقصود هنا الجهات الأكاديمية أو الإدارية المرموقة ذات النشاط المماثل والمطلوب إجراء عملية مقارنة لأداء المؤسسة الحالية بأداء تلك الجهات خصوصاً المؤسسات العالمية العريقة من حيث الجودة. يتضمن القياس المرجعي تحديد أفضل الممارسات والنتائج الحالية، بالمقارنة مع الممارسات والنتائج للمؤسسات القياسية لمعرفة كيفية تحقيق الأهداف والأداء مع التأكيد على تحديد الفوارق وأسبابها.

- الممارسات المثلى

أساليب العمل وطرق الأداء، والتسلسل العملي، وطبيعة النشاط، ونوعية الحوافز أو المكافآت التي يعتقد أنها أكثر فعالية للوصول إلى أفضل المخرجات. باختصار الممارسات المثلى هي الوصول إلى الهدف (بأجود نوعية وأسرع وقت وأقل جهد وأخفض تكلفة ممكنة).



- تحليل الفجوة

يقصد بتحليل الفجوة التعرف على الفرق بين الوضع الحالي للمؤسسة (ناتج عن تحليل البيئة الداخلية والخارجية) "أين نحن الآن" والوضع الأمثل المرغوب "أين نريد أن نكون". كما يمكن تحليل الفجوة بين المؤسسة "الحالية" ونظيراتها من المؤسسات العالمية المرموقة.

- الرؤية

تصاغ الرؤية في عبارة قصيرة وواضحة، تصف مستقبل أفضل للمؤسسة، وتعبر عن حلم مستقبلي تطمح إليه، يتم صياغتها بعناية وتدقيق فائق. وتحدد عادة بزمن معين (5 سنوات، 10 سنوات، أو أكثر).



- الرسالة

المفترض في الرسالة أن تكون معبرة، مقنعة، بليغة، موجزة، مستندة على رؤية المؤسسة الحالية ورؤى المؤسسات التي تنتمي إليها. محددة للمستخدمين، آخذة بعين الاعتبار للخدمات المقدمة والنواتج المتوقعة منهم.

- القيم

عبارة توضح التوجه العام للمؤسسة وتعبّر عن روح المؤسسة وصبغتها الأساسية متضمنة للرؤية و الرسالة.



الأهداف الإستراتيجية

قائمة بالأهداف الكبرى للمؤسسة مصاغة بذكاء ومستندة على الطموحات والاحتياجات وداعمة للرؤية والرسالة والقيم السابقة، يفترض في هذه الأهداف أن تكون طموحة من غير السهل الوصول إليها لكنها ليست مستحيلة بل يمكن تحقيقها، كما يفترض أن تكون واضحة ومحددة، وقابلة للقياس والتقييم والتقويم والمراجعة، محددة بفترة زمنية معينة.

المبادرات

وهي الإجراءات التنفيذية التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف، هذه المبادرات في كثير من الأحيان تكون في شكل مشاريع أو برامج لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.



مؤشرات الأداء والجدول الزمني والمخرجات

مؤشرات تقيس النجاح والتقدم في تنفيذ المبادرات لتحقيق الهدف الإستراتيجي. ولكل مبادرة خطة عمل تنفيذية action plan. هذه الخطة تحدد من يفعل؟ وماذا يفعل؟ ومتى سيفعل؟ ومتى ينتهي؟ (تستخدم النماذج المرفقة).

مبادرات سريعة تحقق نتائج مباشرة أو قصيرة المدى

وهو التحسين المباشر الذي يتوقع أن يبدأ عملية التغيير ويؤدي للحصول على نتائج فورية خلال فترة قصيرة من الزمن بجهد أقل وتكلفة صغيرة نسبياً.



-الموارد

الموارد البشرية

الموازنة المالية التقديرية (المتوقعة)

البنية التحتية المرافق والتجهيزات



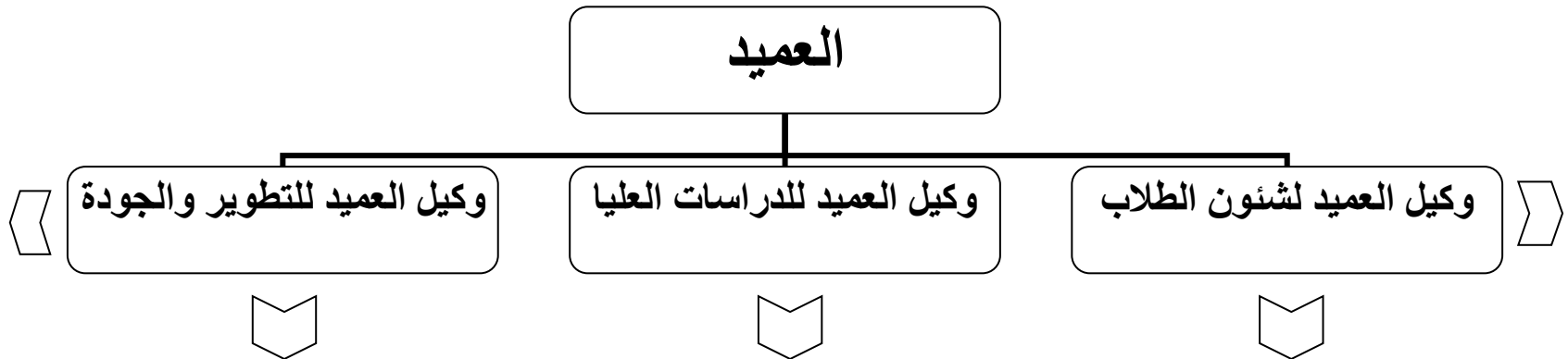
سلسلة الخطط التنفيذية المطلوبة للتحسين

قائمة بخطط التنفيذ والأعمال المطلوبة والجهات المنفذة والأهداف والأطر الزمنية لتحقيقها.

خطط العمل لردم الفجوة بين الحالي والمطلوب (الهدف 1)						
مجال خطة التنفيذ	العمل المطلوب	الجهة المنفذة	المسئول المباشر عن الخطة	الهدف	زمن الابتداء	زمن الانتهاء

الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي (يوضح التوزيع الداخلي للإدارات والمسؤوليات والوظائف المختلفة والمشاريع ومجموعات العمل. على شكل رسم تخطيطي كما هو موضح في الشكل المقترح التالي ضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة ابتداءً من قمة الهرم وانتهاءً بأبرز الإدارات التابعة له





هذه نماذج من الجداول المستخدمة في إعداد الخطط الإستراتيجية يمكن للمؤسسة استخدامها أو استخدام نماذج أخرى بديلة بحسب الاحتياج
الناتج 1: تحديث المؤشر

هدف عام 2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	خط الأساس لعام 2013	المؤشر
تنفيذ خطة عمل الممارسات الرفيعة المستوى								عدد البرامج النشطة المشتركة مع مراحل تنفيذ مبادرة الممارسات المعنية بالإدارة

المدير والمشرف على المؤشر:

قائمة بمجالات العمل والأنشطة المرتبطة بها والجهات الناشطة والأهداف/الأطر الزمنية، مؤشرات التقدم وجوانب التنفيذ

مجالات العمل للتصدي للحد من المخاطر (الهدف 1)					
مجالات العمل	الأنشطة	الجهات الناشطة	الأهداف/الأطر الزمنية	مؤشرات التقدم	جوانب التنفيذ



ملخص للجدول الزمني (قد تقسم الخطة إلى 5 سنوات، ف 5 سنوات) أي خطة خمسية وصولاً لعام 2020
المبادرة

- مدير البرنامج (المدير المشرف على المبادرة):

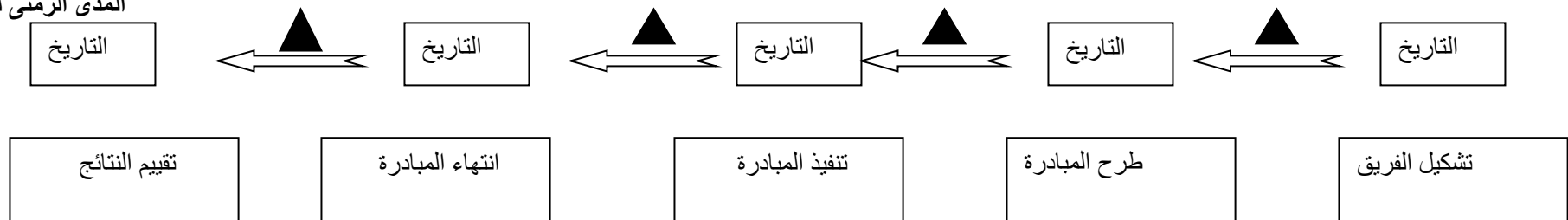
التوافق مع الخطة الإستراتيجية		
المبادرة تتبع هدف ... من الخطة الإستراتيجية مثال (2-2 :.....)		
الهدف	الخطة التنفيذية	زمن التنفيذ
نص المبادرة المدرجة بالخطة	تؤخذ من خطوات التنفيذ مع توقع أفضل المخرجات	حسب توقعات الفترة الزمنية للخطة
المستفيدين من المبادرة	الاستشارة	المستفيدين من المبادرة
-	إستشاريين لتنفيذ المبادرة	-
مؤشرات الأداء	المتطلبات وأوجه الترابط	مؤشرات دالة على تنفيذ المبادرة على شكل أرقام ونسب مئوية
	الموافقات من الجهات الإدارية	
	- %	
	- %	
العقبات التي واجهت التنفيذ	-----	
الأطراف المعنية	الطلاب – أعضاء هيئة التدريس- الكلية – الجامعة ----- المجتمع	
التعليقات	-----	
المسئول	المسئول عن التنفيذ	
المسئولية	مسئولية الإدارة العليا عن الهدف	



الوقت المحدد للتنفيذ	المبادرة	الوصف يقصد به وصف الهدف الاستراتيجي
	المتطلبات وأوجه الترابط الخطوات الإجرائية للتنفيذ (قرارات- موافقات من جهات عليا)	المستشارين
	المؤشرات الدالة على تنفيذ المبادرة تكون دائماً على شكل أرقام ونسب مئوية % - % -	مؤشرات الأداء
	طريقة وكيفية إنجاز المهام والأنشطة الخاصة بالهدف الاستراتيجي	الانجاز
	الطلاب - أعضاء هيئة التدريس- الكلية - الجامعة - المجتمع .. الخ	الأطراف المعنية
	الإدارة العليا المسؤولة عن الهدف	المسئولية
	المسئول عن التنفيذ	المسئول
		التعليقات

الهدف الاستراتيجي المدرج بالخطة - المدير أو المشرف على الهدف

المدى الزمني للتنفيذ





توثيق الخطة الإستراتيجية

رئيس المؤسسة

مسئول التطوير والجودة في المؤسسة

رئيس مشروع الخطة الإستراتيجية

الاسم:

الاسم:

الاسم:

التوقيع:

التوقيع:

التوقيع:

التاريخ:

التاريخ:

التاريخ:

اعتماد مدير الجامعة

الاسم:

التوقيع:

التاريخ: