

## الخطة التشغيلية للإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي

2020م - 2025م

## كلمة مدير عام الإدارة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي، أحد أهم الإدارات الحديثة للتطوير والتغيير الجامعي، لأنه يعمل على تطبيق الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والتميز والابداع. وهو نتاج علمي يتعلق بالتوقعات المستقبلية للعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، وقياسات مؤشرات الاداء في الماضي والحاضر والمستقبل وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات في المنظمة. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأساليب المنهجية في اتخاذ القرارات لمواجهة التحديات والاحتياجات والأزمات والمخاطر، وتحقيق الرؤى لعام ٢٠٣٠.

ويسعد فريق العمل بالإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي التواصل معكم وخدمتكم بما يحقق المشاركة الاستراتيجية مع جميع قطاعاتكم وتأسيس شراكة هدفها الاتقان في العمل والسرعة في الانجاز للوصول بهذه الجامعة الى التصنيفات العالمية. ونتقدم بخالص الشكر والتقدير لقائد هذا الكيان سعادة الأستاذ الدكتور/ صالح بن عبدالله المزعل، والشكر موصول لسعادة وكلاء الجامعة لاهتمامهم ومساندتهم لنا فيما يخدم مصلحة وتقدم هذا الكيان. وختاماً نسأل الله العون والسداد وان يلهمنا وياكم الصدق في العمل والاخلاص فيه.

وتقبلوا خالص التحية والتقدير

مدير عام التخطيط الاستراتيجي

محمد بن بجاد المشقور

## مقدمة:

انطلاقاً من اهتمام إدارة الجامعة بالرقى والنهوض في مختلف المجالات، سواء الأكاديمية أو الإدارية، فقد تم إنشاء إدارة التخطيط الاستراتيجي بمقتضى قرار معالي مدير الجامعة رقم ١٢٢٩ وتاريخ ١١ / ٧ / ١٤٣٦هـ وتم تحويلها إلى إدارة عامة بموجب القرار الصادر من معالي مدير الجامعة رقم ١٢٢٩ وتاريخ ١٦ / ١٢ / ١٤٣٩هـ، ثم صدر قرار سعادة رئيس الجامعة بنقل الارتباط التنظيمي والهيكلية لإدارة التعامل مع المخاطر إلى الإدارة بالقرار رقم ٢٦٠٣ وتاريخ ١٠ / ٨ / ١٤٤٣هـ، حيث هدفت الجامعة من إنشائها إلى إعداد الخطط الاستراتيجية وتحليل البدائل وكذلك متابعة تنفيذها بالنطاق والوقت المحددة للأهداف ومراجعتها من خلال متابعة وتحليل مؤشرات الأداء وإعداد التقارير الاستراتيجية.

تعتمد الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي على منهجية عمل مرحلية متكاملة، ومتسقة مع القيم المؤسسية التي تسعى الجامعة لتعزيزها على كافة المستويات التنظيمية، وأهمها الالتزام والمهنية والعمل الجماعي المؤسسي.



# الفصل الأول: محاور الخطة التشغيلية

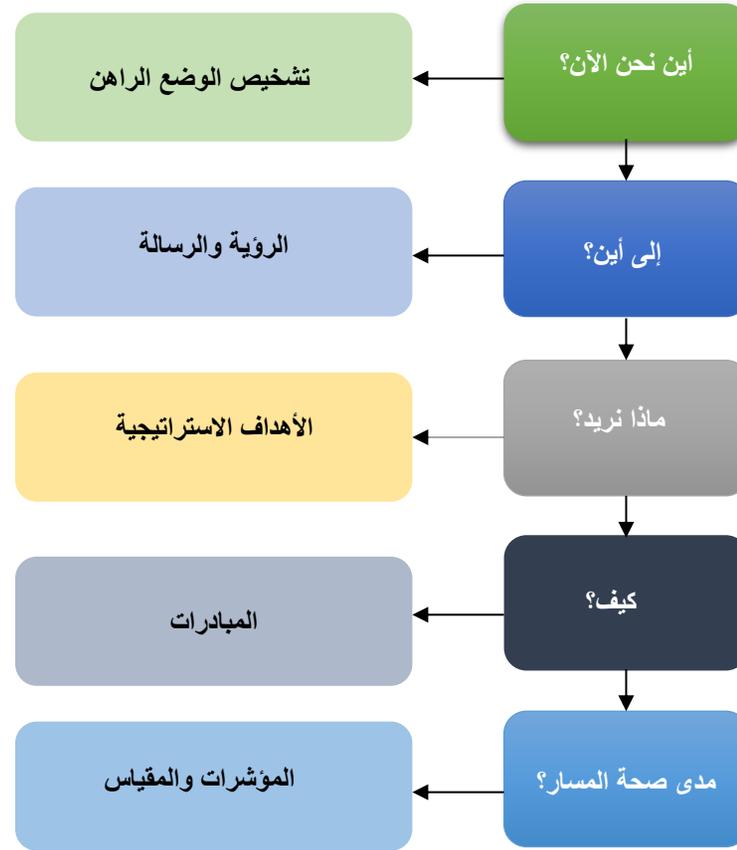
## أولاً / الإطار المنهجي للخطة:

١-١: المنطلقات المرجعية للخطة

ترتكز الخطة الحالية على مجموعة من المنطلقات والمبادئ والضوابط المرجعية التي من أهمها ما يلي:

- رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتركيز على التوجهات التعليمية والتنموية.
- التشريعات واللوائح التنظيمية للتعليم الجامعي والتوجهات المستقبلية لوزارة التعليم (النظام الجديد للجامعات بالمملكة).
- الخطة الاستراتيجية الثالثة للجامعة ٢٠٢٠-٢٠٢٥.
- تقارير الإدارة خلال الفترة السابقة.
- المواءمة مع كافة المتغيرات الإدارية والتنظيمية والأكاديمية والعلمية والتقنية.
- الأولويات الاستراتيجية خلال المرحلة القادمة، لبناء مبادرات إجرائية وبرامج ومشروعات تنفيذية شاملة.

٢-١ : منهجية إعداد الخطة  
بيان منهجية إعداد الخطة من خلال الشكل التالي:



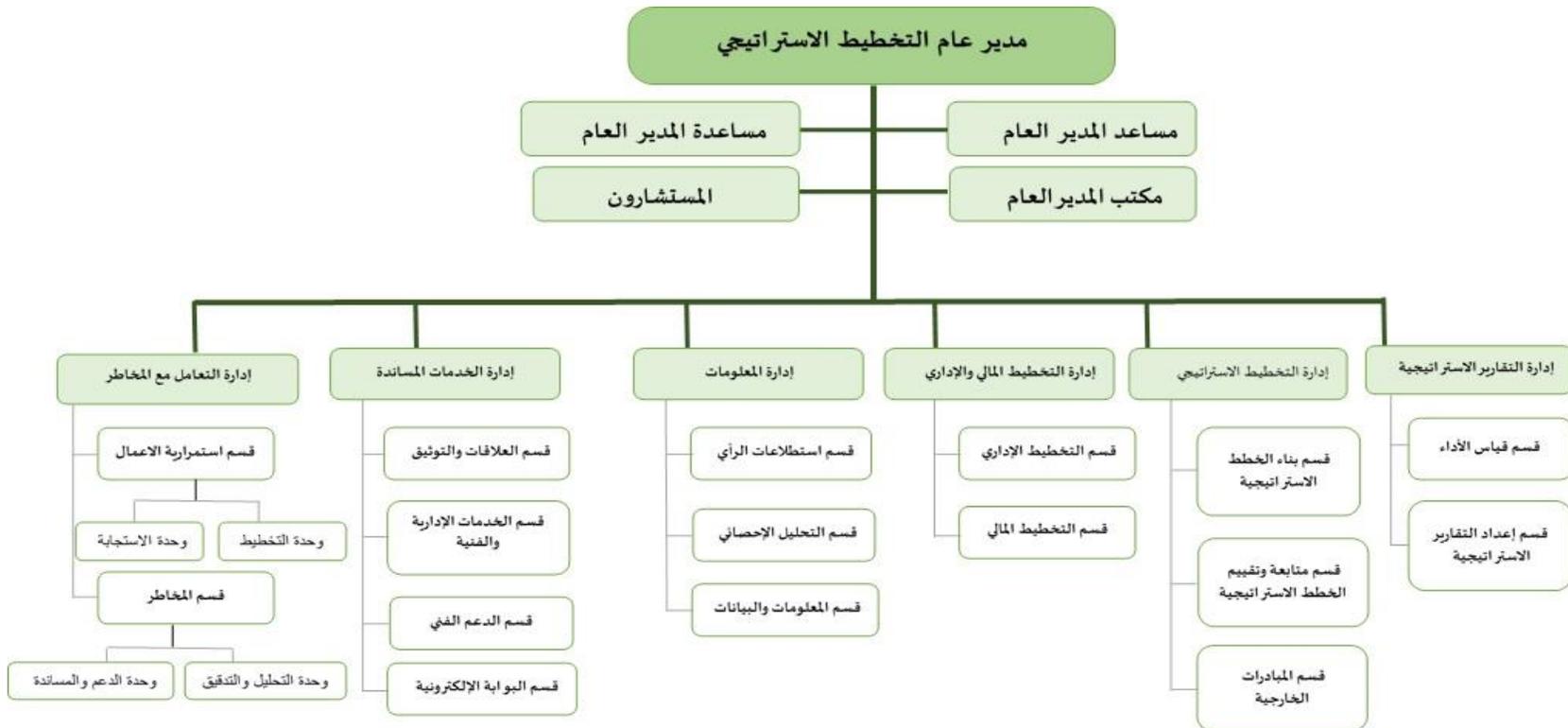
مدة التنفيذ			الأنشطة	المرحلة
أبريل	مارس	فبراير		
			وضع الخطة الزمنية	المرحلة الأولى : التخطيط
			بناء فرق العمل	
			استعراض الخطط والتقارير لثلاث سنوات سابقة وتحليلها	المرحلة الثانية: تحليل الخطط والتقارير السابقة
			إعداد تقرير حول ما تم إنجازه بنسبة ١٠٠% وما يتطلب استمرار العمل فيه في الخطة الحالية	
			زيارات لجهات الجامعة ووحداتها	المرحلة الثالثة: تشخيص الوضع الراهن للإدارة
			ورشة عمل مع منسقي ومنسقات الجهات والوحدات داخل الجامعة	
			عمل استبانات واستطلاعات رأي حول الخدمات المقدمة من قبل الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي	
			إعداد المصفوفة الأولية لأهداف ومبادرات الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي	بناء التوجهات العامة
			إعداد وثيقة الخطة التشغيلية للإدارة في صورتها الأولية	إصدار الخطة التشغيلية للإدارة في صورتها الأولية
			طباعة وثيقة الخطة التشغيلية للإدارة والعمل عليها وإدراجها في الموقع على البوابة الالكترونية للجامعة	اعتماد الخطة التشغيلية في صورتها النهائية

## ثانياً / الإطار المؤسسي:

### نبذة عن الإدارة :

صدر قرار معالي مدير الجامعة رقم ١٢٢٩ بتاريخ ١١/٧/١٤٣٦هـ بإنشاء إدارة التخطيط الاستراتيجي ثم حولت لتكون الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي بالقرار رقم (١٧٦٢) وتاريخ ١٦/١٢/١٤٣٩ لتتولى منظومة التخطيط في الجامعة ، وإعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية والإدارية والمالية للجامعة وتطويرها وقياسها وتقييمها بشكل دوري، ومتابعة تنفيذها بما يحقق أهداف الجامعة القصيرة والبعيدة المدى، مع ارتباطها التنظيمي بسعادة رئيس الجامعة.

### الهيكل التنظيمي:



## أقسام ووحدات الإدارة:

- إدارة التخطيط الاستراتيجي
- إدارة الخدمات المساندة
- إدارة التخطيط المالي والإداري
- إدارة التقارير الاستراتيجية
- إدارة المعلومات
- الإدارة النسائية
- إدارة التعامل مع المخاطر

## بيانات إحصائية:

العدد		الفئة	م
اناث	ذكور		
٣	١١	موظفين	١
٠	٢	أعضاء هيئة تدريس	٢
٣	١٣	المجموع	
١٦		الاجمالي	

## تشخيص الواقع SWOT

### أهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للإدارة

أهم عناصر الضعف	أهم عناصر القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- صعوبة الحصول على البيانات لعدم وجود اتمته</li> <li>- ضعف الحوافز والميزانية المالية للإدارة</li> <li>- عدم وجود كادر إداري متخصص بالتخطيط الاستراتيجي</li> <li>- عدم وجود دراية كاملة عن التخطيط الاستراتيجي في بعض الجهات</li> <li>- عدم وجود كادر إداري متخصص بأعمال إدارة المخاطر</li> <li>- عدم وجود دراية كاملة عن ثقافة إدارة المخاطر في مجتمع الجامعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق الإدارة لعدد من الجوائز داخل الجامعة</li> <li>- العمل بروح الفريق</li> <li>- اهتمام القيادات العليا بالتخطيط الاستراتيجي.</li> <li>- تميز منظومة الخدمات الإلكترونية</li> <li>- تزايد الاهتمام بتعزيز أخلاقيات وقيم الوظيفة العامة لدى المنسوبين</li> <li>- وجود لجان للخطط الاستراتيجية والتشغيلية وإعداد التقارير لهم</li> <li>- وجود لوائح وأنظمة موثقة لعمل الإدارة</li> <li>- عمل الإدارة في بيئة محفزة للعمل الجماعي والتشاركي</li> </ul>
أهم التحديات المؤثرة	أهم الفرص المتاحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- متطلبات تحقيق المواءمة مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠.</li> <li>- استقطاب كادر متخصص بالتخطيط الاستراتيجي</li> <li>- الكفاءة بالإنفاق مع تحقيق جودة العمل</li> <li>- مقاومة التغيير للتحويل من العمل التقليدي الى العمل الابداعي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود رؤية المملكة ٢٠٣٠ كموجه لبرامج التطوير وخطط الإصلاح.</li> <li>- وجود خطط تشغيلية وتنفيذية لدى جهات الجامعة</li> <li>- رغبة الجهات في تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى منسوبيها</li> <li>- تلبية القيادات العليا لرغبات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة</li> </ul>

## ثالثاً / الإطار الاستراتيجي والتشغيلي:

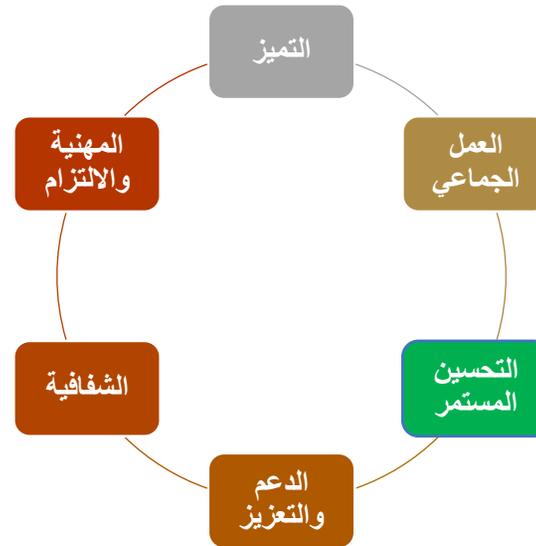
٣-١: الرؤية:

أن تكون الإدارة مرجعاً متميزاً في مجال التخطيط الاستراتيجي وفق الجوانب الإدارية والمالية والتشغيلية واعدادها ومتابعتها مع كافة وحدات الجامعة.

٣-٢: الرسالة:

تحقيق التميز في تطبيق منظومة متكاملة من التخطيط؛ لتقديم الدعم لجميع المستفيدين من الوحدات الأكاديمية والإدارية عبر الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والتقنية والجهات الاستشارية وفق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجامعة.

٣-٣: القيم المؤسسية





## الفصل الثاني: إدارة التعامل مع المخاطر

## أولاً: التعريف بإدارة التعامل مع المخاطر:

### المفهوم:

إدارة التعامل مع المخاطر هي إدارة متخصصة تعنى بعملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات للتعامل معها.

### مبررات إنشاء إدارة التعامل مع المخاطر:

- 1- التوسع الكبير للجامعة في شتى المجالات.
- 2- التفاعل مع سياسة الجامعة في الحفاظ التام على المكتسبات.
- 3- استكمال تحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي.
- 4- الوقاية من المخاطر بأنواعها المختلفة ومنع حدوثها قدر الإمكان.
- 5- إعداد العدة للتعامل مع المخاطر عند وقوعها بشكل ناجح وفعال.

### أهداف إدارة التعامل المخاطر:

- 1- منع وقوع الخطر، وإتباع أفضل الوسائل التي من شأنها حماية المنشأة والعاملين فيها من الخسائر المادية المحتملة.
- 2- تقليل الآثار الناجمة عن الخطر إن وقع، بما يضمن استمرار المنشأة في عملها.
- 3- تفعيل الاجراءات الوقائية والاحترازية للحد من تعطل الأعمال، وتوفير بيئة صحية وأمنة.
- 4- تثقيف العاملين في كيفية إدائهم لأعمالهم بشكل صحيح لمنع وقوع الخطر.
- 5- تفعيل نظام الرقابة والإنذار المبكر حتى يمكن التنبيه عند بداية نشوء أي خطر والتنبيه بالمخاطر قبل وقوعها.

## مهام إدارة التعامل المخاطر:

- ١- وضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية لإدارة المخاطر في الجامعة وتحديثها بصفة دورية.
- ٢- متابعة الخطة وأنشطتها وإجراء استطلاعات الرأي المستمرة للمخاطر.
- ٣- تحليل المخاطر المتوقعة ووضع خطط التحسين اللازمة للتخفيف منها.
- ٤- تقديم الدعم للأقسام من خلال المساعدة الفنية والتدريب والموارد الأخرى ومراقبة كفاءة الأنظمة الحالية
- ٥- التأكد من تطبيق القوانين واللوائح والإرشادات المتعلقة بالسلامة والأمن، الصحة البيئية.....الخ.
- ٦- تطبيق الحد الأدنى من اشتراطات الحماية والسلامة العالمية والمحلية للمنشآت الجامعة والتعليمية.
- ٧- وضع خطط الطوارئ العامة والتدريب الجيد على تنفيذها مرتين على الأقل كل عام. النظر في تطبيق معايير (OSHA) الأمريكية المتبعة في إدارة المخاطر.
- ٨- متابعة تنفيذ المهام الأخرى ذات العلاقة بمجال العمل.

## ثانياً: سياسة إدارة التعامل مع المخاطر بجامعة المجمع:

تعتمد جامعة المجمع تبنى إدارة فعالة للمخاطر ركيزة أساسية نحو تحقيق رؤية ورسالة الجامعة الاستراتيجية والتشغيلية، ولذلك فإن إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من عملية صنع القرار في الجامعة والإدارة الروتينية بها، وتحرص على أن تُدمج في عمليات التخطيط الاستراتيجية والتشغيلية على جميع المستويات في الجامعة من خلال:

- ١- الالتزام بإجراء تقييم للمخاطر للمشاريع والأنشطة الجديدة، بما في ذلك المشاريع والعمليات والنظم والأنشطة التعليمية والبحثية.
- ٢- تحديد المخاطر واحتمالية حدوثها وتحليلها وتحديد أفضل وسائل التحكم للحد منها.
- ٣- الالتزام بتوفير التدريب والمشورة الكافية على مبادئ تقييم وإدارة المخاطر لجميع منسوبي الجامعة باختلاف مستوياتهم.
- ٤- لتنفيذ إدارة المخاطر بشكل فعال تحرص الجامعة على وضوح المهام والمسئوليات.
- ٥- تعتبر المراجعة والمراقبة المنتظمة لتنفيذ وفعالية عملية إدارة المخاطر جزء رئيسي من عمليات إدارة الجامعة.
- ٦- تلتزم الجامعة بمراجعة هذه السياسة بشكل سنوي.
- ٧- تلتزم الإدارة العليا بالجامعة توفير الموارد المالية والبشرية لمراجعة وتطوير خطة إدارة المخاطر



## الفصل الثالث: مصفوفة الأهداف والمبادرات

## مصفوفة الأهداف والمبادرات للإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي

### الهدف الاستراتيجي الأول:

### الالتزام بالحوكمة الشاملة

الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					مسؤولية التنفيذ		المبادرات	الأهداف التفصيلية
٢٥/٢٤	٢٤/٢٣	٢٣/٢٢	٢٢/٢١	٢١/٢٠	مساندة	أساسية		
					الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي	إدارة التخطيط الاستراتيجي	بناء دليل لقياس مؤشرات الأداء للخطة الاستراتيجية الثالثة	١. هندسة نظم وإجراءات العمل
					عمادة تقنية المعلومات	الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي	أتمته نظام الخطط التشغيلية لجهات الجامعة	
					سعادة رئيس الجامعة	الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي	تفعيل نظام الحوافز لدى منسوبي الإدارة	
					عمادة تقنية المعلومات	الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي	أتمته نظام الخطط الاستراتيجية للجامعة	٢. تعزيز المشاركة في صنع القرار
					عمادة تقنية المعلومات	الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي	أتمته نتائج قياس مؤشرات الأداء	
					---	الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي	تعزيز الدور الاستشاري للإدارة	٣. تحسين كفاءة الانفاق
					سعادة رئيس الجامعة	إدارة التخطيط الاستراتيجي	تطوير خطة ادارة المخاطر واستمرارية الاعمال	٤. تحقيق استمرارية الأعمال والوقاية من المخاطر
					سعادة رئيس الجامعة	إدارة التخطيط الاستراتيجي	تطوير اليات التعامل مع المخاطر	
					سعادة رئيس الجامعة	إدارة التخطيط الاستراتيجي	تعزيز اليات التقييم الدوري للمخاطر	

## الهدف الاستراتيجي الثاني:

## الارتقاء بمكانة الجامعة

الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					مسؤولية التنفيذ		المبادرات	الأهداف التفصيلية
٢٥/٢٤	٢٤/٢٣	٢٣/٢٢	٢٢/٢١	٢١/٢٠	مساندة	أساسية		
					سعادة رئيس الجامعة	الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي	متابعة توصيات التقارير الاستراتيجية	١. استدامة نمو الانجازات النوعية
					سعادة رئيس الجامعة	الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي	انشاء وحدة للدراسات الاستراتيجية	
					----	الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي	تعزيز دور الجهات في قياس الاهداف الاستراتيجية	
						الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي	تعزيز التعاون مع المجتمع ومؤسساته في مجال التخطيط	٢. الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية
					وحدة التطوع	الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي	تعزيز العمل التطوعي لدى منسوبي الادارة	

## الهدف الاستراتيجي الخامس:

## تحسين جودة الخدمات

الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					مسؤولية التنفيذ		المبادرات	الأهداف التفصيلية
٢٥/٢٤	٢٤/٢٣	٢٣/٢٢	٢٢/٢١	٢١/٢٠	مساندة	أساسية		
					----	الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي	تعزيز ثقافة التخطيط لدى منسوبي الجامعة	١. استكمال البنية التحتية الاستراتيجية

## رابعاً: متطلبات التنفيذ الناجح للخطة:

تتضمن أهم المتطلبات والعوامل المساعدة على نجاح الخطة والالتزام بها وتنفيذها بكفاءة ما يلي:

### • الالتزام بالتوجه والقيم والأهداف:

يتم تنظيم ورش عمل بشكل دوري لمنسقي الخطط والتقارير؛ بهدف إيجاد فهم مشترك للأهداف والمؤشرات، وتعزيز الوعي لدى الجميع بضرورة الالتزام بالتوجه والقيم والأهداف المتوافق عليها في الخطة.

### • رفع الجاهزية:

إن أحد أهم مرتكزات التنفيذ الناجح للخطة هو تحسين جاهزية كافة الوحدات من أجل التكيف والمواءمة مع المستجدات، بما يحقق الاستعداد الجيد لجميع أنواع التغيرات والاحتمالات، وتحديد الصورة المستقبلية المرغوبة التي يجب السعي نحو تحقيقها.

### • دعم الاستدامة التنظيمية:

من أهم المحددات والمقومات لكفاءة تنفيذ الخطة وتحقيق أهدافها هو الاستدامة التنظيمية، والتخطيط الواقعي الذي يتسم بالكفاءة لتوفير كافة الموارد التي سوف تحتاجها المبادرات والبرامج والمشروعات المدرجة بالخطة.

### • المتابعة والتقييم:

وتشمل عمليات المتابعة والتقييم الخطوات الأساسية:

- ❖ تحديد ما يجب قياسه وتوفير إمكانية قياس هذه النتائج بشكل موضوعي وثابت.
- ❖ قياس الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة باستخدام المؤشرات المحددة في أوقات محددة مسبقة.
- ❖ مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له؛ مع وجود درجة سماح محددة مقبولة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له.
- ❖ اتخاذ إجراءات تصحيحية بعد إجراء عملية مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.

## • نظام منهجي للتقارير Reporting

من الضروري تطوير مهارات وفنيات إعداد التقارير المتعلقة بقياس مستويات التحقق والإنجاز الفعلي مقارنة بالمستويات المستهدفة وفق مؤشرات الأداء، بما يساعد في إبراز أية انحرافات في الأداء، وبعد القيام بعملية تقييم الأداء، يتم علاج أوجه القصور من خلال تحديد الأنشطة والعمليات التي يمكن التركيز عليها لتحقيق ميزة تنافسية.

### فريق إعداد الخطة

م	الاسم	الصفة
١	أ. محمد بن بجاد المشقور	مدير عام الادارة
٢	أ. ناصر بن عبدالعزيز العقيل	مساعد المدير العام
٣	د. عدنان محمد قطيط	مستشار الادارة
٤	أ. نواف بن مطلق المريخي	مدير إدارة التقارير
٥	أ. عبدالله بن عبدالعزيز السعيد	إدارة التقارير
٦	أ. عبدالله بن علي المزروع	مكتب المدير العام
٧	أ. عثمان بن إبراهيم العثمان	الخدمات المساندة
٨	أ. منيرة بنت فهد العبدالكريم	مساعدة المدير العام
٩	أ. دنيا بنت خالد بن حسن	القسم النسائي
١٠	أ. حنان بنت منور المطيري	القسم النسائي

إشراف عام: إدارة التخطيط الاستراتيجي