سلسلة إصدارات

نحو مجتمع المعرفة

الإصدار السادس

دليل التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي

نحو مجتمع المعرفة

سلسلة دراسات يصدرها معهد البحوث والاستشارات

جامعة الملك عبد العزيز

الإصدار السادس

دليل التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي

الأدوات والنماذج لاستخدام منسق
فريق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة

جامعة الملك عبد العزيز ١٤٢٩هـ(٢٠٠٥م)
جميع حقوق الطبع محفوظة . غير مسموح بطبع أي جزء من أجزاء هذا الكتاب، أو خزنه في أي نظام لخزن المعلومات واسترجاعها، أو نقله على أية هيئة أو بأية وسيلة ، سواء كانت إلكترونية ، أو شرائط ممغنطة ، أو ميكانيكية ، أو استنساخا ، أو تسجيلاً ، أو غيرها إلا بإذن كتابي من صاحب حق الطبع .

(ب) جامعة الملك عبد العزيز ، ١٤٢٩هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

معهد البحوث والاستشارات

دليل التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي . / معهد البحوث والاستشارات — جدة ، ١٤٢٩هـ

ردمك: ٤-٤٢٠-٠٦-٩٩٦٠

١- التعليم العالي - تنظيم وإدارة - السعودية ٢ - السعودية - التخطيط التربوي أ.العنوان

ديوي ٣٧٨.٥٣١ ١٤٢٩/١٦١٩

رقم الإيداع: ١٤٢٩/١٦١٩
ردمك: ٤-٤٢٠-٠٦-٩٩٦٠

حديث شريف

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

(ما تصدق الناس بصدقة مثل علم ينشر)

(رواه الطبراني عن سمرة بن جندب)

تقديم وتقدير

يتقدم فريق إعداد هذا الدليل بخالص الشكر والتقدير لوكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي على دعمها إعداد هذا الدليل ضمن البرنامج السابع عشر للبحوث المدعمة من الجامعة.

ويتقدم الفريق بالشكر إلى م. محمد أحمد إبراهيم المستشار الفني في إدارة البحث العلمي بالجامعة على مراجعته لكافة أبواب هذا الكتاب وإضافاته المتميزة له.

كما يشكر أ. عبد الله شحاته صابر على أعمال النسخ وإعداد الشرائح.

تصدير

الحمد لله الذي يرفع الذين امنوا والذين أوتوا العلم درجات. والصلاة والسلام على نبينا الكريم الذي أمرنا بالتعلم المستمر من المهد إلى اللحد وبعد:

فإن العالم يعيش منذ عدة عقود في مجتمع المعلوماتية الذي تلعب فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدور الأكبر في عملية الإنتاج الحديث، والذي يتسم بأنه إنتاج كثيف المعرفة. ومع تصاعف المعرفة الإنسانية تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة العلمية. وفي هذا الاقتصاد المعرفي تحقق المعرفة الجزء الأكبر من القيمة المضافة. ومفتاح هذه المعرفة هو الإبداع والتكنولوجيا. فنحن نمر الآن بمرحلة من التطور تعرف بتطور العلم التقني حيث لا يتم التعامل مع مجموعة من العلوم التطبيقية بالمفهوم القديم للعلوم، وإنما يتم التعامل معها في مجال التطبيق التكنولوجي الذي يتفاعل مع منجزات كل العلوم الأساسية، ويجعل الفارق الزمني ضئيلا بين المعرفة المتولدة عنها وتطبيقها.

إن السرعة التي يحدث بها التغيير الاقتصادي تشكل تحديا لجميع الدول حتى المتقدمة منها، إضافة إلى الدور المتعاظم للعلم والتكنولوجيا في تطوير المجتمعات. ويزداد هذا الدور أهمية مع دخول العالم عصر المعرفة الذي انتهت فيه الايديولوجيات وبرزت فيه المعارف والتكنولوجيات. وضاقت فيه المسافة بين ظهور المعرفة العلمية والتطبيق الفعلي لها على أرض الواقع ولم تتوقف عجلة التطور عند هذا الحد. بل إن مجتمع المعلومات العالمي آخذ بالتحول ببطء - وإن كان بثبات - إلى مجتمع المعرفة. والذي لا يعني فقط تكنولوجيا المعلومات المتقدمة كما يظن الكثيرون في العالم العربي. بل إن له مقدمات ومقومات أساسية كثيرة لا بد

من توافرها لإقامة مجتمع المعرفة.

ولما كانت المملكة تعيش منذ فترة في عصر المعلوماتية وتطبق تقنياته وتأخذ بآلياته في مشروعاتها وبرامجها المختلفة، فإنه من الطبيعي أن تنشد التطلع إلى إنجاز مقومات مجتمع المعرفة، ويتطلب ذلك منا أن نستوعب التوجهات الجديدة للاقتصاد العالمي أولا، وأن ندرك جيدا المضمون الحقيقي للتحولات السريعة التي تحدث في العالم حولنا، كما يتعين علينا تشخيص قضايا الاقتصاد الاستراتيجية والوقوف على التحديات التي تجابهه، والبحث عن وسائل نموه وتطويره بما يواكب المستجدات وما تتطلبه معطيات المستقبل لتحقيق التنمية المستدامة، وعندها يمكن أن نخطط بدقة لإقامة مجتمع المعرفة، تكون فيه عملية إنتاج المعرفة - والتي ستكون المعيار الفاصل بين المجتمعات المتخلفة والمجتمعات المتقدمة - هي الشغل الشاغل للمسئولين ولجميع المؤسسات العلمية والفكرية والثقافية المعنية بإعادة تشكيل مجتمعنا في مسيرته الموفقة - بإذن الله - نحو النهضة العلمية والتقدم والنماء.

وفي هذا المجال .. حرصت جامعة الملك عبدالعزيز على المساهمة في بناء مجتمع المعرفة في بلادنا، فكان أن أعد معهد البحوث والاستشارات بالجامعة سلسلة من الدراسات العلمية لبيان المدلولات الصحيحة للمفاهيم الجديدة والآليات المستحدثة التي راجت في الآونة الأخيرة وأفرزتها ظاهرة العولمة، لتكون عونا لنا ودليلا هاديا نسترشد به في التخطيط على بصيرة لتحقيق التحول المنشود لإقامة مجتمع معلومات عربي في بلادنا.

إن سلسلة (نحو مجتمع المعرفة) تعتبر إضافة جديدة إلى جوانب التميز المتعددة التي يتسم بها البحث العلمي في جامعة الملك عبدالعزيز، كما أنها دليل حي على تفاعل هذه الجامعة وتجاوبها

مع المتطلبات الآنية للمجتمع، ومثل إسهاما جديدا منها في نشر الثقافة العلمية التي أصبحت من ضرورات عصر المعرفة.

أسأل الله التوفيق في تحقيق التقدم المعرفي لبلادنا ومجتمعنا.

مدير الجامعة

أ.د. أسامة بن صادق طيب

أصبح واضحا اليوم أن التقدم العلمي المادي ليس له حدود. ولا تبدو له نهاية فالدول المتقدمة تزداد تقدما باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات - والتي ثبت بالتجربة أنها مفتاح التنمية المتواصلة - بينما تحاول الدول النامية اللحاق بالركب. واستخدام هذه التقنيات لعبور ما يسمى بالفجوة العلمية والتكنولوجية الواسعة التي تفصل ما بين الدول المتقدمة والدول النامية.

ولما كانت المملكة العربية السعودية تمثل جزءا حيويا من الاقتصاد العالمي الذي يسير بخطى حثيثة على طريق التحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة. فإنها قد حرصت على مواكبة التطورات العالمية المتسارعة في مجالات العولمة والتخطيط للاندماج في السوق الدولية. ومواصلة برامج التطوير والإصلاح لتعزيز عملية النمو. وأصبح المجتمع السعودي خلال فترة وجيزة يتعامل في جملته. وبكفاءة. مع عصر المعلوماتية. ويسعى لإنجاز مقومات مجتمع المعرفة الذي يعتمد أساسا على تشجيع الابتكار. وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة. وتأكيد مفاهيم الإنجاز والتميز والمنافسة. بالاستفادة من الآليات التي عجلت من تنمية المعرفة. مما يدل دلالة واضحة على أن قطاع البحث العلمي والتعليم العالي هو أساس بناء قوتنا الذاتية. وهو الأداة الفعالة لإقامة التنمية الشاملة على أسس وقواعد سليمة. وأنه هو السبيل الوحيد في الوقت الحاضر لامتلاك قوة العلم والمعرفة باعتبارها القوة المعاصرة.

وتحقيقا لمتطلبات مجتمع المعرفة شرعت جامعة الملك عبدالعزيز

في التحول إلى جامعة بحثية أساسا وفق خطة استراتيجية طموحة للبحث العلمي تتيح لها مواصلة التفوق في مجالات التميز البحثي التي أحرزت فيها هذه الجامعة إنجازات مشهودة وتعكف حاليا على تنفيذ خطط منهجية لتطوير أنشطتها الجامعية على كافة المستويات. وقد حققت بالفعل نقلة نوعية في عدة مجالات أكاديمية منها برامج التعليم عن بعد، والحصول على الاعتماد الأكاديمي العالمي لبعض كلياتها، والتخطيط للتحول إلى جامعة إلكترونية بعد استحداث وتأسيس نظام للخدمة الإلكترونية الذاتية، والدخول في شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع العامة والخاصة، والإعداد لإنشاء حاضنات علمية، إلى غير ذلك من المشاريع التطويرية التي بدأت تؤتي ثمارها بفضل الله في تطوير وتميز الأداء الأكاديمي لهذه الجامعة الفتية.

وانطلاقا من قناعة جامعة الملك عبدالعزيز بأن التنمية هي السبيل الوحيد لتحقيق أهداف التنمية والتطوير اللذين تتطلع إليهما المملكة، وأن إقامة مجتمع المعرفة في بلادنا يتطلب تضافر جهود مؤسسات المجتمع العلمية والثقافية والتربوية والاقتصادية لتبني ثقافة متطورة بمفاهيم حديثة ومعايير جديدة قوامها الانفتاح على الثقافات الأخرى، والإفادة من تكنولوجيا العصر، ودراسة واقع المجتمع برؤية جديدة بهدف معالجة سلبياته، وتعزيز إيجابياته، والمشاركة الإيجابية من جميع شرائح المجتمع وقطاعاته الخاصة والعامة ليشمل التطوير عموم المجتمع، فقد أصدرت الجامعة سلسلة "نحو مجتمع المعرفة" لبناء ونشر ثقافة التطوير، فهذه السلسلة من الدراسات العلمية الجادة تهدف إلى تقديم الآليات والتقنيات التي اعتمدتها

الدول المتقدمه في إقامه تنميتها الشامله. والتعريف بالمدلولات العلميه الصحيحة للمصطلحات والاتجاهات الجديدة التي راجت في الآونة الأخيرة مثل مجتمع المعرفة. والتنميه المستدامه. والحدائق العلميه ومناطق التقنيه. وحاضنات الأعمال. والمنظمات الأهليه والمجتمع المدني وغيرها من الآليات والوسائل المستحدثة التي يتعين علينا الأخذ بها وتطبيق ما يصلح منها لمجتمعنا. حيث أنه لا مناص لنا من اتخاذ التقنيه والتطوير سبيلا للتقدم والتنميه. وطالما أن التعامل مع معطيات العصر وإخاراته العلمية والتكنولوجية أصبح ضرورة بقاء. وهو من الأسس التي خرص جامعة الملك عبدالعزيز على توافرها في مشروعات البحث العلمي والتطوير التقني التي تدعمها. والتي تشكل أيضا عنصرا أساسيا في برامج الدراسات العليا التي تقدمها الجامعه.

إن سلسلة "نحو مجتمع المعرفة" التي تفتح للقارئ نافذة على العالم المتطور والمتقدم علميا وتقنيا. إنما تهدف من وراء ذلك إلى مساعدة قطاعات المجتمع المختلفة في التعرف على آليات التقدم والتطوير. والوقوف على ما هو جديد وحديث في العالم. خاصه مع انتشار استخدام التقنيات التي تتطور بشكل سريع. وهي جزء من رسالتها العلميه والبحثيه التي تهدف لخدمة المجتمع وتطوير أنظمته والارتقاء بمؤسساته.

والله من وراء القصد. وهو الهادي إلى سواء السبيل.

وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. محمد نور بن ياسين فطاني

هذه السلسلة ...

شهد القرن العشرون تطويرا خطيرا لمفهوم التقدم العلمي والتكنولوجي. ليس اعتمادا على النجاحات الفردية التي يحققها بعض العلماء على نحو ما كان يحدث في القرن التاسع عشر على أيدي أديسون وأمثاله من العلماء والمخترعين. وإنما اعتمادا على برامج بحثية تتبناها الحكومة وتفتح مجالات لمشاركة الأفراد والمؤسسات. ومثالها الدعم الذي تقدمه حكومة الولايات المتحدة الأمريكية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال الأكاديمية الأمريكية للعلوم. ومن خلال عقود تجارية يبرمها المنتاجون مع شركات التكنولوجيا المتطورة بوينج ولوكهيد وماكدونالد دوجلاس وجنرال إلكتريك وغيرها

كما نجحت الولايات المتحدة في أن تحول قدرتها الاقتصادية من الاعتماد على الميزة النسبية للإنتاج التجاري إلى الميزة النسبية للإنتاج التكنولوجي. وإحداث تخصصات تعتمد على التقدم التكنولوجي في عدة مجالات. وأصبحت صناعة الإلكترونيات هي أسرع الصناعات نموا على مستوى العالم. كما أن أسرع الصادرات الصناعية نموا هي التي يرتفع بها المكون التكنولوجي.

إن ثورة المعلومات أشبه بالجني أو المارد الشهير في ألف ليلة وليلة. الذي ظل حبيسا داخل الزجاجة أو القمقم. ولكن لقد تكسرت جدران الزجاجة بفعل الوسائل المعلوماتية الجديدة. ووصلت ثورة المعلومات إلى مختلف بلدان العالم البعيدة. ولا بد أن تتفاعل آثارها وتداعياتها داخل تلك المجتمعات بعد أن خرج المارد من الزجاجة. فهي مسألة وقت. لأن تأثير الوسائل التكنولوجية بالغة التقدم لا بد أن يبلغ مداه ولن يوقفه شيء. ولم يعد بوسع أي مجتمع أن ينغلق على نفسه. وأصبح لزاما علينا - شئنا أم أبينا - أن نتعامل مع العولمة والثقافات المتعددة ومجتمع المعلوماتية.

إن هذه المرحلة من مراحل التطور الحضاري للعنصر البشري التي اصطلح على تسميتها بالعولمة، قد فرضت علينا تحديات عديدة، يتعين علينا التعرف عليها أولا، ثم مجابهتها بالطرق العلمية وبأساليب العصر. وتتطلب المجابهة الصحيحة لهذه التحديات مقدرة خاصة على استيعاب التوجهات الجديدة للاقتصاد العالمي، وتشخيصا دقيقا للقضايا الاستراتيجية الخاصة بمجتمعنا، وعلاجها بما يواكب المستجدات.

لقد تسببت ثورة المعلومات في تضاعف المعرفة الإنسانية وتراكمها بسرعة رهيبة، وخصوصا المعرفة العلمية والتكنولوجية، وأدت العولمة إلى إسقاط حواجز المسافات والزمن، وفتح كل محابس تدفق المعلومات والمعرفة بكل أشكالها، من خلال شبكة تواصل كونية وفوقية سلكية ولا سلكية، ربطت كل البشر في دائرة واحدة مغلقة أتاحت لهم التفاعل والتداول وضبط الإيقاع، وأصبح التقدم التكنولوجي هو الحلقة الحاسمة لتحقيق التقدم الاقتصادي، وكان من نتيجة ذلك كله أن تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد أساسا على المعرفة العلمية، أو الاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة التي تسفر عنها البحوث المدنية والتكنولوجية، وهي المعرفة الجديدة التي تحولت إلى سلعة أو إلى خدمة أو إلى هيكلة أو إلى طريقة إنتاج، وأصبحت قدرة أي دولة تتمثل في رصيدها المعرفي، حيث تقدر المعرفة العلمية والتكنولوجية في بعض الدول بنحو ٨٠٪ من اقتصادها، ومعنى ذلك أن أصبح مجتمع المعلومات يرتبط بمفهوم مجتمع التعليم الذي يتيح كل شيء فيه فرصا للفرد ليتعلم ليعرف، ويتعلم ليعلم، ويتعلم ليعيش مع الآخرين، ويتعلم لتحقيق ذاته، مما يفرض على بلادنا أن تتأهل للدخول في مجتمع المعرفة. وقد عرف البعض الاقتصاد المعرفي بأنه الاقتصاد المعتمد على المعرفة، حيث تحقق المعرفة الجزء الأكبر من القيمة المضافة، وفي الاقتصاد المعرفي تعتبر المخاطرة والانتقال أو التغيير المستمر هي القاعدة وليس الاستثناء بهدف الارتقاء بالحياة الكريمة للإنسان.

وتتميز تقنيات عصر المعلومات بعدة سمات، فهي عابرة للثقافات،

وتختصر الزمان والمكان، وتعتمد على الوسائط اللاشخصية، وتقوم على بنية معرفية أفقية لا رأسية. كما أنها تعتمد على التعليم الذاتي والمستمر طوال الحياة، وبذلك يتعين على جامعتنا أن تضطلع بأدوار جديدة لأن السرعة التي يحدث بها التغيير الاقتصادي تشكل تحديا حتى للدول المتقدمة نفسها إضافة إلى الدور المتعاظم للعلم والتكنولوجيا في تطوير المجتمعات. ويزداد هذا الدور أهمية مع دخول العالم عصر المعرفة الذي برزت فيه المعارف والتقنيات وضاقت فيه المسافة بين ظهور المعرفة العلمية والتطبيق الفعلي لها على أرض الواقع.

ولقد صاحب هذه التحولات المتابعة التي تحدث حولنا ظهور مفاهيم مستحدثة عديدة أفرزتها ظاهرة العولمة، مما يستوجب منا أن ندرك المضمون الحقيقي لهذه التحولات، وأن ندرك ونستشرف أبعادها وتداعياتها على أوضاعنا المحلية الراهنة والمستقبلية، وما يتطلبه ذلك من إعادة تشكيل مجتمعاتنا في مسيرتها نحو النهضة والتقدم والنماء.

ولقد ظهرت في إطار العولمة فجوات جديدة بين الدول غير الفجوة المعروفة بين الشمال والجنوب. ومن ذلك مثلا ما يسمى الفجوة الرقمية (Digital Divide) التي أسفرت عنها محاولات التزاوج بين العقل البشري والعقول الإلكترونية، ويقصد بها الفجوة بين المجتمعات والأفراد الذين يستخدمون بكفاءة وفعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين المجتمعات والأفراد الذين لا يستخدمون هذه التكنولوجيا. وهذه الفجوة الرقمية قد تتطور إلى فجوة كمية (Quantum Divide) وهي الفجوة التي تنجم عن استخدام الحاسبات العملاقة والكمبيوتر في حل أعقد المسائل في نوان فيما كان يعجز عن حله علماء الرياضيات والطبيعة حتى زمن قريب. وهو منهج التغلب على التعقيد والتركيب والفجائية في الظواهر الطبيعية والاجتماعية مما يعرف بظاهرة الفوضى (Chaos) والتي لم تعد فوضى بالمعنى اللغوي، وإنما يتبين أن لها نظاما قابلا للتحليل والقياس عندما يبدو بروز تلك المظاهر بصورة مفاجئة غير متوقعة.

ومن ثم ظهرت نظرية الفوضى أو علم المفاجأة (Science of Surprise) وليست هذه نهاية المطاف في مسلسل التطور في مجالات الثورة العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية لأن العجلة تدور وبسرعة متناهية.

وهناك فلق متزايد من اتساع هذه الفجوات بين الدول المتقدمة والنامية من جهة وبين شرائح المجتمع من جهة أخرى. فالدول مرتفعة الدخل التي يبلغ عدد سكانها نحو ٨٥٥ مليون نسمة فقط. أي نحو ١٤٪ من سكان العالم. تمتلك ٩٠٪ من السوق العالمية المنتجة والمستخدمة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. أما بقية الدول متوسطة ومنخفضة الدخل والتي يقدر عدد سكانها بحوالي ٥٥٠٠ مليون نسمة. أي نحو ٨٦٪ من سكان العالم. فإنها تستحوذ على ١٠٪ فقط من تلك السوق. ومن هنا أطلق مؤخرا على هذه الفجوة تعبير (الفجوة الرقمية). ومعنى ذلك أن الدول التي تستفيد بتكنولوجيا المعلومات هي الدول المتقدمة. أما الدول النامية فيزداد تهميش معظمها في الاقتصاد الإقليمي والعالمي. مما يترتب عليه آثار اقتصادية واجتماعية وخيمة. أما في داخل الدول نفسها فسوف تتسع الفجوات بين من يملكون القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات. ومن لا يستطيعون ذلك بسبب ظروفهم التعليمية أو قدرتهم المالية.

وتبذل محاولات لتضييق هذه الفجوة أو الهوة الرقمية بين الدول المتقدمة والدول النامية من خلال بعض برامج الأمم المتحدة والبنك الدولي والمجموعة الأوروبية. إلا أن معظم هذه المحاولات مرتبكة وغير مدركة لأبعاد مشكلة الهوة الرقمية وتداعياتها. فهي مشكلة أكبر من أن تحل بامتلاك كل مواطن لجهاز كومبيوتر متصل بالإنترنت. فهناك معوقات أمام الدول النامية أهمها عدم توافر البنية الأساسية اللازمة للدخول إلى عصر المعلومات. وارتفاع أسعار خدمات الاتصالات والمعلومات. وتفشي الأمية بصورة عامة. وتفشي الأمية الرقمية بصورة خاصة. ويأتي قبل ذلك كله قدرة الدول على الحصول على المعلومات واستيعابها والاستفادة منها.

فلا يقاس دخول عصر المعلومات بعدد أجهزة الكمبيوتر لكل ١٠٠٠ فرد مثلا. وإنما يقاس بالقيمة المضافة التي تكتسب من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات سواء أكانت مادية أم عينية.

إننا يجب ألا نفزع من هذه المعوقات. وألا نتخاذل أمام التحديات التي يفرضها علينا النظام العالمي الجديد. ما دمنا ندرك أبعاد هذه التحديات ونستعد لمجابهتها. فنحن في مجتمع يعيش في عصر المعلوماتية وأخذ منها بنصيب وافر من تقنيات الاتصالات والمعلومات في مؤسساته المختلفة. وهو يتطلع الآن إلى إنجاز مقومات مجتمع المعرفة. ومن هنا كان انجاه معهد البحوث والاستشارات في جامعة الملك عبدالعزيز لإجراء دراسات علمية موضوعية للمفاهيم المستحدثة والآليات الجديدة التي يعتمد عليها مجتمع المعرفة. سعيا وراء نشر الثقافة العلمية في مجتمعنا باعتبارها من الشروط الضرورية لإنبات العلم وغوه وإثماره وازدهاره. وتوفير المناخ الملائم لتوظيف تكنولوجيا العصر واستخدامها في كل المجالات. وإشاعة الروح العلمية بين كل فئات المجتمع ليصبح التفكير العلمي منهاج عمل وأسلوب حياة. كما نهدف هذه السلسلة من الدراسات إلى نشر الوعي بطبيعة العلاقة التبادلية التنامية بين العلم والتقنية. وتصحيح المفاهيم المغلوطة لبعض الشعارات من قبيل (نقل تكنولوجيا العصر) فلا شيء أضر بالدول النامية عموما من شعار (العلم المناسب) المتداول في البلدان الأغنى والترويج لفكرة نقل التكنولوجيا من دون نقل العلم فنقل التكنولوجيا يجب أن يصحبه دائما نقل العلم لكي يكون مجديا على المدى الطويل خاصة إذا كان هناك احتكاك مباشر مع مراكز التميز العالمية للوقوف على أحدث ما توصلت إليه من علوم وتقنيات. وعلوم اليوم هي تقنيات الغد.

لقد كان رد الفعل العربي تجاه كل التقنيات المستوردة من الخارج ينحصر في اكتساب مهارة استخدامها. وليس مهارة استيعابها. وهناك فرق بين طبيعة الاستخدام وطبيعة الاستيعاب. فالأخير يعني القدرة على توطين تلك التقنيات وتوظيفها لتحقيق النهوض بمجالات الإنتاج السلعي والخدمي وتحديث المجتمع في كل المجالات.

إنها قائمة طويلة من المفاهيم والآليات المستحدثة التي راجت في العقود الأخيرة، والتي يتعين علينا الوقوف على مدلولاتها الصحيحة ومعرفة كيفية الاستفادة منها لحل مشكلاتنا التنموية والاجتماعية. ومثال ذلك أن التزاوج بين تقنية المعلومات والاتصالات أوجدت سبلا جديدة وحديثة لأداء الأعمال، وخصوصا ما يسمى العمل عن بعد (eWork أو Teleworking أو Work at Home) فهناك مجالات واسعة لإمكانية أداء بعض الأعمال بدون ضرورة التواجد الفعلي بين طرفي العمل في مكان العمل، وهو ما يناسب ظروفنا الاجتماعية فيما يخص عمل المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة على سبيل المثال.

ونضرب مثالا آخر بما أصبح يعرف بالتنمية المستدامة أو (التنمية صديقة البيئة) التي توازن بين حاجات الإنسان الحالية ومحدودية الموارد، وبين الاستفادة من البيئة والإضرار بها، والضرر من توابع الاستفادة، والتوازن بين الحاضر والمستقبل . . وهذا التوجه الجديد يتطلب أنماطا من السلوك لا تهدر الموارد، كما يتطلب أنماطا من الاستهلاك لا تستنزف الموارد الطبيعية.

وتشمل هذه القائمة أيضا كثيرا من المفاهيم والمصطلحات والآليات والتنظيمات المؤسسية التي بدأ تنفيذها جزئيا في المملكة، أو يجري التخطيط لتأسيسها مثل الحكومة الإلكترونية، والجامعات الإلكترونية، والتعليم عن بعد، والمجتمع المدني والمنظمات الأهلية، والمبادرات المدنية التطوعية . . إلخ.

إن هذه الدراسات التي تقدمها سلسلة (نحو مجتمع المعرفة) تتوخى دائما تحديد إمكانية تطبيق هذه المفاهيم الجديدة في المملكة، ومدى الاستفادة من هذه الآليات الجديدة في تنفيذ برامجها التنموية، انطلاقا من مبدأ التفاعل مع احتياجات المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته بالطرق العلمية، وهو الهدف الأسمى للبحث العلمي بأنشطته وبرامجه ومشروعاته المتنوعة التي ترعاها جامعة الملك عبدالعزيز.

وهذه السلسلة الجديدة من الدراسات التي تهدف لإرساء القواعد

العلمية لتأسيس (مجتمع المعرفة) في المملكة إنما تضيف بعدا جديدا لأنشطة البحث العلمي في الجامعة. وهو نشر الثقافة العلمية التي باتت من ضرورات العصر، والتي لا تقتصر - كما هو شائع - على تبسيط العلوم والإلمام بآخر إنجازات العلم والتكنولوجيا. وإنما تعني تثقيف غير العلميين علميا، وتوعية العلميين ثقافيا، بل وعلميا أيضا. فعلماؤنا - كما يقول بعض الخبراء - بحاجة إلى تثقيف علمي يحررهم من أسر تخصصهم الضيق، ويسد فجوات الفراغ الفكري لديهم. ذلك لأن التفكير العلمي لا يتوافر لدينا، ولم يصبح بعد ذهنية عامة شائعة في مجتمعنا. ونحن أحوج ما نكون إلى إتباع المنهجية العلمية لإنتاج فكر يسهم في إثراء المعرفة، وإلى علمية الثقافة بمفهومها الواسع الشامل لمختلف جوانب الحياة المادية والمعنوية حتى نستطيع التعامل والتفاعل مع عصر العلم والتكنولوجيا وتقيم صرح مجتمع المعرفة.

إن معهد البحوث والاستشارات بجامعة الملك عبدالعزيز ليرجو من وراء نشر هذه السلسلة من الدراسات أن يقدم علما ينتفع به المجتمع السعودي بكافة مستوياته، وكل مجتمع عربي ينشد الدخول إلى مجتمع المعرفة.

وصدق رسول الله صلى الله عليه وسلم الذي قال في حديثه الذي رواه الطبراني عن سمرة بن جندب رضي الله عنه: (ما تصدق الناس بصدقة مثل علم ينشر).

ولله الحمد في الأولى والآخرة.

عميد معهد البحوث والاستشارات

أ.د. عصام بن يحيى الفيلالي

المحتويات

المحتـــويـــات	رقم الصفحة

شكر وتقدير ز

تصدير لمدير الجامعة ك

تقدم لوكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي س

مقدمة لعميد معهد البحوث والاستشارات ف

المقـدمـة ١

الفصل الأول : الإعداد للتخطيط الاستراتيجي ٩

- مقدمة الفصل الأول ١١
- تأهيل فريق التخطيط ١٣

الفصل الثاني : بناء الرؤية الاستراتيجية ٣٧

- تعريف بالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ٣٩
- استجلاء القيم الأساسية للمؤسسة ٥٢
- صياغة نص رسالة المؤسسة ٦٧
- وضع الهدف البعيد للمؤسسة ٩١
- استشراف الرؤية للمؤسسة ١١٦

الفصل الثالث : اختيار الاستراتيجيات التي توجه العمل بالمؤسسة على مدى الخطة الاستراتيجية متوسطة الأجل ١٤١

- التعريف بفعاليات ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ١٤٤
- تنظيم ورشة عمل لتحديد الوضع المرغوب للمؤسسة في نهاية الخطة ١٦٣
- تنظيم ورشة عمل لتحليل الفجوة بين الوضع الراهن للمؤسسة والوضع المرغوب ٢٢٠
- تنظيم ورشة عمل لاختيار الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها عبور الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المرغوب ٢٥٩

المـراجـع ٣١١

- المراجع العربية ٣١٣
- المراجع الإنجليزية ٣١٣

المقدمة

حتى لا تصبح الخطة مجرد وثيقة

تم إعداد هذا الدليل بناء على توصية الإدارة العليا لجامعة الملك عبدالعزيز بأهمية إعداد دليل لمساعدة القائمين على إدارة مختلف القطاعات بالجامعة في التخطيط الاستراتيجي لتلك القطاعات. ومن الجدير بالذكر أن هذه التوصية قد اتفقت مع توصية القائمين على إدارة الجامعات البريطانية التي شملتها الدراسة التي قام بها مجلس تمويل التعليم العالي في بريطانيا لتقويم نهج التخطيط الاستراتيجي بالجامعات البريطانية، والتي بناء عليها أصدر المجلس (في عام ٢٠٠٠م) دليل التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي متضمنا الممارسات الناجحة في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي البريطانية، لمساعدة القائمين على تلك المؤسسات في وضع خطط أكثر فعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسساتهم.

ولعله من الطبيعي أن يثار السؤال التالي: لماذا ينشغل القائمون على إدارة مؤسسات التعليم العالي بالتعرف على خطوات التخطيط الاستراتيجي واكتساب مهاراته بدلا من الاستعانة بمستشارين أو خبراء في التخطيط الاستراتيجي لوضع الخطط اللازمة للنهوض بتلك المؤسسات؟

ونتلخص الإجابة عن هذا السؤال في عبارة واحدة هي: **حتى لا تصبح الخطة مجرد وثيقة.**

ذلك لأن التطور الذي حدث عبر الأجيال المتتالية لطرق التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى الطبيعة الخاصة لنمط الإدارة السائد في مؤسسات التعليم العالي، يجعل من مشاركة القائمين على إدارة تلك المؤسسات في وضع خططها الاستراتيجية شرطا ضروريا لفعالية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لتلك المؤسسات.

فقد كانت السمة الأساسية للجيل الأول من طرق التخطيط الاستراتيجي هي الاعتماد الكامل في التخطيط على المسؤول الأول في المؤسسة إلى الدرجة التي يعبر عنها بأن **"الخطة في رأس الرئيس"**.

لذلك عمد الجيل الثاني من طرق التخطيط الاستراتيجي إلى **الاستعانة بمستشار خارجي** للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة. وعلى الرغم من أن اللجوء إلى المستشار

الخارجي كان بهدف تلافي سلبيات الجيل الأول والتي كان من أبرزها الغموض في بعض جوانب الخطة لأنها لم تكن في الغالب مولفة. إلا أنه في الحقيقة كان أسوأ اختيار على مدى تطور طرق التخطيط الاستراتيجي. إذ ترتب على هذا الجيل خطط جيدة العرض، ولكنها لم تجد طريقها إلى التنفيذ. نظرا لأن الإدارة الحقيقية بالمؤسسة لم تعرها أي نوع من الالتزام. ومن ثم افتقدت قوة الدفع التي كانت تتميز بها الطرق التي تنتمي إلى الجيل الأول. والناشئة من دعم الرئيس والتزام الإدارة بتوجيهاته.

لذلك عمدت طرق التخطيط التي تنتمي إلى الجيل الثالث إلى العودة بالتخطيط إلى داخل المؤسسة من خلال **إنشاء إدارات للتخطيط**. وعلى الرغم من أن هذا الحل يعتبر خطوة في الاتجاه الصحيح إلا أن الاعتماد الكامل على المتخصصين في التخطيط لوضع الخطط الاستراتيجية أدى إلى ضعف تبني المسؤولين عن تشغيل المؤسسة للاستراتيجيات التي تضمنتها تلك الخطط ومن ثم لم تنجح في توجيه العمل بالمؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

ومن ثم عمد الجيل الرابع إلى **إسناد عملية التخطيط إلى المسؤولين عن تشغيل المؤسسة**، مما أدى إلى حدوث نقله كبيرة في نجاح الخطط في توجيه العمل بالفعل إلا أنها افتقدت الرؤية طويلة المدى نظرا للاعتماد على المسؤولين عن التشغيل فقط في عملية التخطيط.

لذلك استفادت طرق التخطيط الاستراتيجي المعمول بها منذ منتصف التسعينيات تقريبا، والتي تنتمي إلى الجيل الخامس من التجارب التي مر بها التخطيط الاستراتيجي عبر الأجيال الأربعة السابقة. والتي كان من أهمها أن الخطط الاستراتيجية لا تقوم بدورها في تغيير الواقع وتحقيق أهداف المؤسسة، ما لم يقم على وضعها مشاركون من المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة.

وبالإضافة إلى ما تقدم، فإنه مما يزيد من أهمية مشاركة القائمين على إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي -وحتى لا تصبح الخطة مجرد ونيقة- ما يمثله نمط الإدارة السائد في المؤسسات الجامعية من كونه نمطا فريدا إذا قورن بغيره من أنماط الإدارة في المؤسسات الأخرى. وذلك لأنه نظرا لما تقتضيه رسالة الجامعة بأبعادها الثلاثة (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع).

من تمتع القائمين على المستويات الإدارية المختلفة بالجامعات وأعضاء هيئة التدريس بمدى واسع من حرية الاختيار فإن التحكم الشامل في توجيه الأنشطة الفنية التي تتم داخل أسوار الجامعة غير ممكن. ومن ثم فإعاقة أعضاء هيئة التدريس والقائمين على المستويات الإدارية المختلفة بالجامعات باختيارات وأولويات الخطة من خلال المشاركة الفعالة في وضعها يعتبر الضمانة الأساسية لكي تجد الخطة طريقها نحو توجيه العمل فعليا. خاصة في ظل الثقافة السائدة في مؤسسات التعليم العالي والتي تجعل كل مسؤول يرغب في اختيار طريقه إلى النجاح بنفسه.

ولقد صدرت في السنوات الخمس الأخيرة عن الهيئات ودور النشر المتخصصة في دعم وتطوير التعليم ثلاثة أدلة للتخطيط الاستراتيجي بالتعليم العالي.

الدليل الأول: أصدرته في عام ١٩٩٧م رابطة العاملين في الكليات والجامعات College and University Personnel Association (CUPA) وهي مؤسسة عالمية أسست منذ أكثر من ٥٠ عاما لتعنى بالتطوير الإداري وتنمية القوى البشرية بالتعليم العالي من خلال شبكة تضم في عضويتها ما يقرب من ١٣٠٠ عضو من المعنيين بإدارة شؤون العاملين في أكثر من ١٧٠٠ كلية وجامعة على مستوى العالم.

وقد أصدرت المؤسسة هذا الدليل ضمن مجموعة الأنشطة التي تنظمها لتحقيق التواصل وتبادل الخبرات بين أعضائها. لذلك كان الدليل متسقا من حيث العنوان والمحتوى والحجم مع الفئة الموجه إليها. وهم المعنيون بإدارة شؤون العاملين بالتعليم العالي الذين لم يسبق لهم المشاركة في فعاليات التخطيط من قبل. وكذلك مع الغرض الذي وضع من أجله وهو تحويل النظرية إلى ممارسة Bring Theory Into Practice من قبل من أعد الدليل من أجلهم. فكان عنوان الدليل:

"استشرف مستقبلك واجعله كذلك:

دليل عملي للتخطيط الاستراتيجي للمتخصصين في إدارة شؤون العاملين بالتعليم العالي"

Envision Your Future and Make it So :

A Strategic Planning Workbook for Higher Education

Humman Resource Professionals

وقد كان هذا الدليل من حيث المحتوى مناسبا إلى حد كبير للغرض الذي وضع من أجله. إلا أنه في الوقت ذاته لم يعد مستوفيا لأغراض التخطيط الاستراتيجي على

مستوى مؤسسات التعليم العالي. إذ كان شديد الإيجاز يمر بسرعة بعد المقدمة والتعريف بماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته في التعليم العالي إلى وضع الخطط التنفيذية (Creating a Plan for Action) عبر إجراءات التخطيط الاستراتيجي التي تناولها على عجل. في مقابل التركيز على الجوانب التي يعنى بها المتخصصون في شؤون العاملين بدرجة أكبر مثل مشاركة العاملين في التخطيط وتواصلهم عبر الرؤية والخطة.

الدليل الثاني: أصدرته في عام ١٩٩٧م مؤسسة Jossey-BASS وهي إحدى المؤسسات المملوكة لدار النشر المعروفة John Wiley & Sons Inc ضمن سلسلة إصداراتها المتخصصة في التعليم العالي والمستمر. لذلك كان الدليل بمثابة البرنامج العملي لتطبيق التصور النظري الذي طرحه المؤلفون في إصدار سابق بنفس السلسلة. والذي عمد المؤلفون من خلاله إلى إتباع ما يعرف بالنهج المباشر (The Direct Approach) في التخطيط الاستراتيجي والذي يتسم بكونه يتجاوز مراحل وضع الرؤية الاستراتيجية إلى وضع مؤشرات رئيسة للأداء، ثم يجري التحليل البيئي. ومنه يتم تطوير الاستراتيجيات. ثم تحديد الإجراءات. وذلك باعتبار أن تلك الجوانب هي ما يجب عمله (What-Must-Be-Done) من بين الجوانب المتعددة التي تتضمنها عملية التخطيط الاستراتيجي.

وقد وضع هذا الدليل كأداة عملية ليستخدمها المستشارون والمنسقون في معاونة فريق التخطيط في وضع الخطة الاستراتيجية لمؤسساتهم.

ومن هنا صدر الدليل بعنوان:

"العمل نحو التغيير الاستراتيجي: دليل لعملية التخطيط خطوة بخطوة"

Working Toward Strategic Change: A Step - By - Step Guide to the Planning Process

الدليل الثالث: أصدره في عام ٢٠٠٠م مجلس دعم وتطوير التعليم Council for Advancement and Support of Education (CASE) والذي يعد أكبر هيئة جامعة للمؤسسات التعليمية. إذ يضم في عضويته أكثر من ٢٩٠٠ كلية وجامعة تنتمي إلى ٣٤ دولة. وعلى عكس الدليل السابق فإن هذا الدليل يعتمد نهج التخطيط القائم على الرسالة (Mission Based Approach). لذلك يشغل التأصيل

للتخطيط الاستراتيجي بالتعليم العالي ووضع الرؤية الاستراتيجية الموجهة له حوالي نصف عدد صفحات الدليل. في حين يشغل التحليل البيئي ووضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ٢٥٪ منه وفي الوقت ذاته يركز على الأمثلة والخطوات الإجرائية على حساب الأدوات والنماذج العملية. وجاء الدليل بعنوان:

"التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي النظرية والتطبيق"

Strategic Planning in Higher Education, Theory and Pracitce

وبناء على ما تقدم فإن أيا من الأدلة الثلاثة المذكورة لا يعتبر في حد ذاته دليلا متكاملا من حيث توضيح الخطوات وتوفير الأدوات والنماذج التي يحتاج إليها منسق فريق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي.

ومن ثم كان الهدف الأساسي من هذا الدليل هو تطوير الأدوات والنماذج العملية التي تستخدم في بناء الرؤية الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي. وفي اختيار الاستراتيجيات التي توجه العمل على مدى الخطط الاستراتيجية متوسطة الأجل والتي تمثل المراحل المتتالية التي يتم من خلالها الوصول إلى تحقيق الرؤية الاستراتيجية. وذلك بالإضافة إلى تأهيل فريق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة.

ولذلك جاء هذا الدليل في ثلاثة فصول:

الأول : يعنى بأهم جوانب تأهيل فريق التخطيط ضمن مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

الثاني : يتناول تفصيل خطوات العمل التي يتم من خلالها بناء الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. والأدوات والنماذج التي يستخدمها منسق فريق التخطيط خلال الاجتماعات الخمسة المكونة لهذا الفصل.

الثالث : يتضمن تفصيل جلسات ورش العمل والأدوات والنماذج التي يستخدمها منسق فريق التخطيط خلال ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة. والذي يتم من خلاله اختبار الاستراتيجيات التي توجه العمل بالمؤسسة للوصول إلى تحقيق الرؤية الاستراتيجية.

ومن الجدير بالذكر أنه قد تم تطوير هذا الدليل من خلال تجميع المادة العلمية والنماذج من المراجع المشار إليها في الجزء الخاص بالمراجع. بالإضافة إلى إختبار مدى ملائمتها

بتجربتها عبر تجربتين عمليتين للتخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز، الأولى من خلال التخطيط الاستراتيجي للبحث العلمي بالجامعة، والثانية من خلال وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة.

ونظرا لأن التخطيط الناجح هو الذي يراعي الظروف الخاصة بالواقع الذي تتم في إطاره عملية التخطيط، فقد روعي في هذا الدليل أن يتضمن العديد من الأدوات والأنشطة والإجراءات، لتناسب مدى واسع من الجامعات أو الكليات أو الأقسام، والتي يشار إليها في هذا الدليل بالمؤسسة، وذلك حتى يتاح لمنسق فريق التخطيط أن يتخير منها ما يناسب المحددات التي تتم في إطارها عملية التخطيط الاستراتيجي، ومن أهمها الوقت والموارد المتاحة، والاحتياجات الفعلية للجهة المستفيدة من عملية التخطيط.

الفصل الأول

الإعداد للتخطيط الاستراتيجي

• مقدمة الفصل الأول • تأهيل فريق التخطيط

الفصل الأول

الإعداد للتخطيط الإستراتيجي

أولا: مقدمة الفصل الأول

تتضمن

مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي

عدداً من الخطوات الهامة
يقوم على تنفيذ معظمها الإدارة العليا للمؤسسة

إلا أنه

من بين تلك الخطوات :

الخطوة التى تتضمن فعاليات

تأهيل فريق التخطيط

والتى يقوم على تنفيذها منسق فريق التخطيط

لذلك يتضمن

الفصل الأول

من هذا الدليل

أهم الفعاليات التى يقوم من خلالها المنسق بتأهيل فريق التخطيط

ثانياً: تأهيل فريق التخطيط

والذي يتضمن:

١. الاتفاق على مضمون بعض المفـــاهيم الرئيســـة للتخطيط الاستراتيجي

٢. تعريف بمراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي

٣. تحديد المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

١ . الاتفاق على مضمون بعض المفاهيم الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي

أهمية الاتفاق على مضمون المفاهيم الرئيسة:

في ١٠ نوفمبر ٢٠٠٣م

اجتمع مجلس جامعة رادفورد (Radford University) بالولايات المتحدة الأمريكية والذي يضم مجلس الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين

وذلك لمناقشة

ما الذي تعبر عنه رؤية الجامعة؟

هل تدل على؟

- **الدور الذي تقوم به الجامعة**

أم

- **المكانة التى تتبوؤها الجامعة على مستوى الولاية / الاقليم / الولايات المتحدة**

أم

- **السمعة والصورة الذهنية المتكونة عن الجامعة**

أم

- **الخبرات التى تملكها الجامعة في مجالات تعليمية معينة**

أم

- **الارتقاء الذي يحدث للطلاب الذين يلتحقون بالجامعة**

أم

- **موقع الجامعة ، وأهم خصائصه**

وبعد أكثر
من ساعتين

انتهت المناقشات

دون أن يتوصل مجلس جامعة رادفورد

إلى

أي توصيات متفق عليها

وذلك نظراً

لما تتسم به مفاهيم التخطيط الاستراتيجي من اتساع نطاق الاختلاف حول مضمونها

ولذلك سوف نلجأ إلى

تقريب المعاني التى تدل عليها بعض المفاهيم الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي

دون الخوض

في تفاصيل الخلاف حول معانيها باعتبار أن ذلك لا يدخل ضمن أهداف هذا الدليل

قد يكون من أهم هذه المفاهيم ما يلي:

الإدارة
(Management)

حشد وتعبئة وتوجيه الموارد بغرض تعظيم أثر استخدامها في تحقيق رسالة المؤسسة

البعد الاستراتيجي
(Strategic Dimention)

النظر إلى أي موضوع أو قضية أو جهة

من خلال

منظور كليٍ
(وليس جزئياً)

وعلى بعــد

مستقبلي طويل المدى
(وليس قصير المدى)

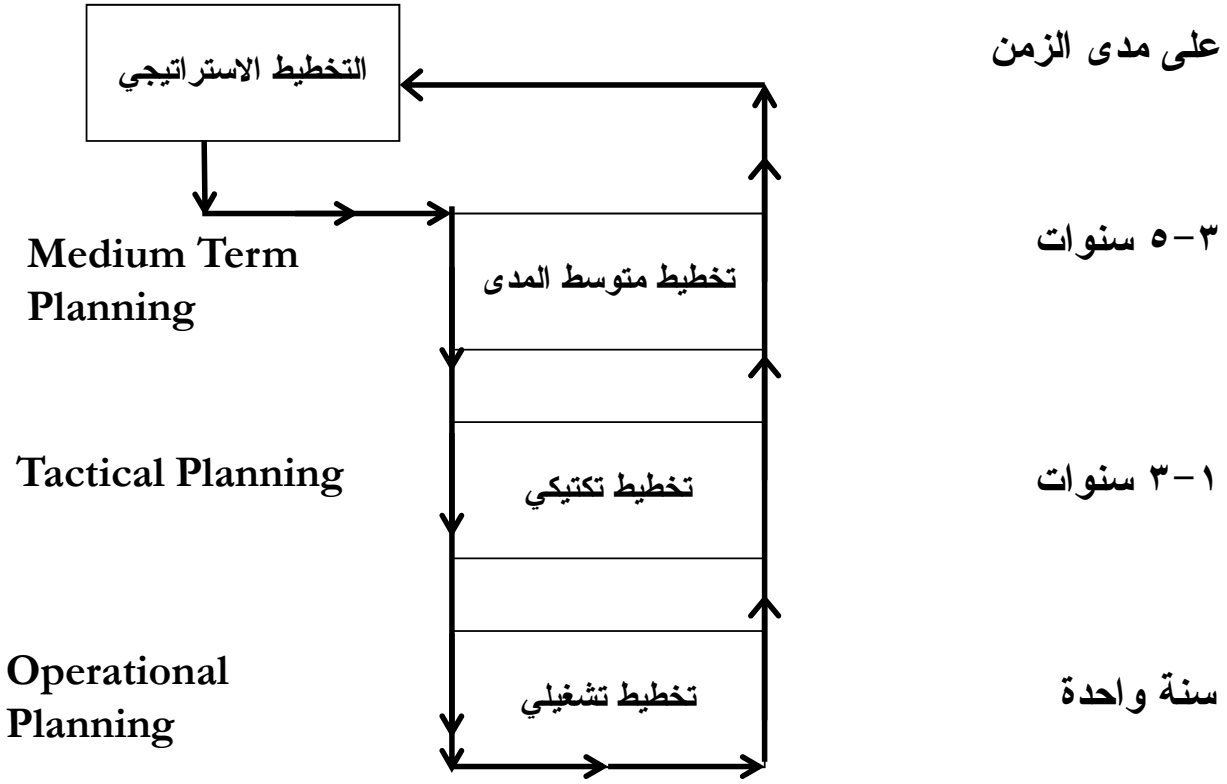
الإدارة الاستراتيجية
(Strategic Management)

تعبئة وحشد وتوجيه موارد المؤسسة ككل
(جامعة / كلية / معهد / قسم / معمل)

بما يعظم

أثر استخدام تلك الموارد في تحقيق
رسالة المؤسسة
على مدى الزمن

العلاقة بين المستويات المختلفة للتخطيط و المدة الزمنية التي من خلالها يوجه كل منها العمل بالمؤسسة



التنفيذ على المستوى الاستراتيجي
(Strategic Implementation)

اتخاذ الإجراءات التي تحشد وتعبئ وتوجه موارد المؤسسة ككل (جامعة / كلية / معهد / قسم / معمل)

على مدى الزمن

في ضوء

الاختيارات التي حددتها الخطة الاستراتيجية

لذلك فإنه

من أهم المجالات التي يتضمنها التنفيذ على المستوى الاستراتيجي ما يلي:

١. **اختيار القيادات التي تقوم على تنفيذ الخطة الاستراتيجية**
٢. **تطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع الخطة الاستراتيجية**
٣. **تنمية بيئة العمل التي تدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية**
٤. **توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية**
٥. **بناء وتطوير آليات المتابعة والتقويم للخطة الاستراتيجية**

المتابعة الاستراتيجية
(Strategic Monitoring)

التأكد من أن التنفيذ على المستوي الاستراتيجي

يتم وفقاً

للخطة الاستراتيجية

التقويم الاستراتيجي
(Strategic Evaluation)

التأكد من صلاحية الخطة الاستراتيجية وذلك على مدى الزمن في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية، والتوصية بالإجراءات التصحيحية

والتى قد تتضمن:

- **تعديل الخطة الاستراتيجية**
- **إعادة النظر في إجراءات التنفيذ الاستراتيجي**

٢ . تعريف بمراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي

المخرجات الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي

١. الرؤية الاستراتيجية
٢. الاستراتيجيات المختارة
٣. آليـــة التقـــويم والتصـــويب المســـتمر للاختيـــارات الاستراتيجية

لذلك تتضمن

عملية التخطيط الاستراتيجي

المراحل الأربعة التالية:

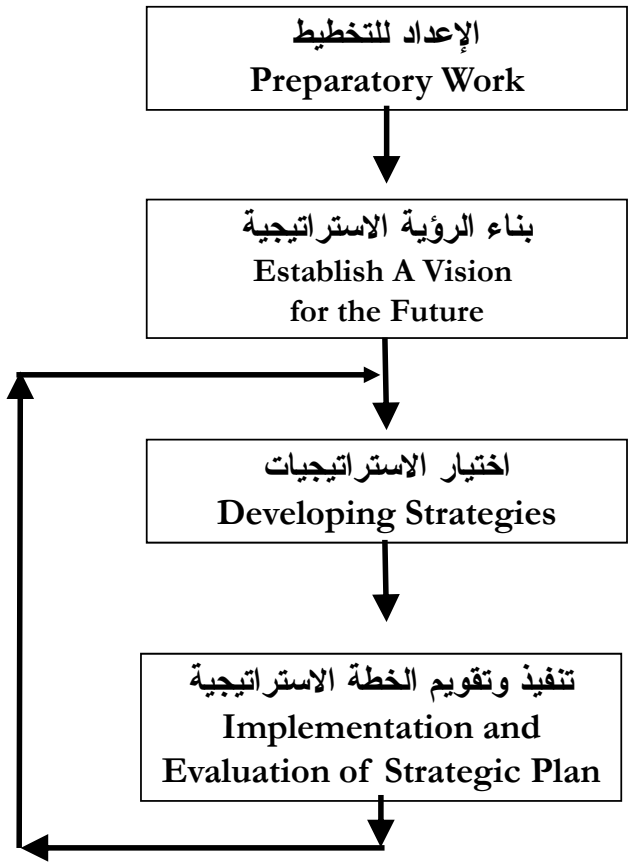
المرحلة الأولى: الإعداد للتخطيط الاستراتيجي

المرحلة الثانية: بناء الرؤية المستقبلية

المرحلة الثالثة: اختيار الاستراتيجيات

المرحلة الرابعة: التنفيذ والتقويم

مراحل التخطيط الاستراتيجي



المرحلة الأولى
الإعداد للتخطيط الاستراتيجي

وتعنى بـــ :

التأهل للتخطيط الاستراتيجي

و

توفير مقومات نجاحه

المرحلة الثانية
بناء الرؤية الاستراتيجية

استشراف الأمل أم الطم

المرحلة الثالثة
اختيار الاستراتيجيات

وتعنى بـــ :

التوفيق بين
البيئة الداخلية للمؤسسة
(التي تتحكم فيها)

و

البيئة الخارجية للمؤسسة
(التي تعمل في إطارها)
بما يحقق أكبر قوة دفع للمؤسسة في اتجاه بلوغ رؤيتها الاستراتيجية

المرحلة الرابعة
تنفيذ وتقويم الخطة الاستراتيجية

وتعنى بـــ :

قيام الإدارة العليا للمؤسسة
بالآتي:

١. وضع البرامج التي توجه العمل بالمؤسسة، وتحديد أولويات تخصيص الموارد، وفقاً للاستراتيجيات المختارة

٢. متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

٣. بناء وتفعيل آلية التقويم المستمر والتي ترصد المتغيرات الداخلية والخارجية وتقترح الإجراءات التصحيحية اللازمة لتصويب الاختيارات الاستراتيجية وتطوير آليات التنفيذ

لذلك .. ونظراً لأن

هذا الدليل

معد لاستخدام فريق التخطيط بالمؤسسة

فإنه

سوف يقتصر على المراحل الثلاثة الأولى فقط

باعتبار أن

المرحلة الرابعة تختص بها الإدارة العليا للمؤسسة

ومن ثم

لا تدخل في إطار اهتمام هذا الدليل

٣ . تحديد المعنيين الرئيسيين بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

المعنيون بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة
Stakeholders

هم

الفئات أو الجهات أو الأشخاص من داخلٍ أو خارجٍ المؤسسة
والذين يتأثرون أو يؤثرون (سلباً أو إيجاباً)
في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

ومن ثم

تؤخذ احتياجاتهم ورغباتهم
في الاعتبار عند
التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

وذلك من خلال

الصور المختلفة للمشاركة
Participation

والتى قد تتضمن:

- استطلاعات الرأي
- المقابلات الشخصية
- حلقات المناقشة
- ورش العمل
- المشابهة Simulation

عند تحديد المعنيين بالمؤسسة وتحليل اهتماماتهم

يتمكن فريق التخطيط من:

- تفهم الإطار المؤسسي والمجتمعي الذي تعمل في نطاقه المؤسسة
- الوقوف مبكراً على من الذي سوف يتأثر بخطة المؤسسة، ومن الذي سوف يؤثر فيها، وكيف يمكن أن تصبح محصلة التأثير الإيجابي والسلبي لهم جميعاً، في صالح المؤسسة
- تحديد أفضل الوسائل لمشاركتهم في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

لتحديد المعنيين من داخل وخارج المؤسسة

نحتاج
إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- **من هم المستفيدون من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؟**
- **من هم المتضررون من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؟**
- **من هم المؤيدون للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؟**
- **من هم المعارضون للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؟**
- **ما العلاقة بين تلك الجهات أو الفئات أو الأشخاص؟ وأثر تلك العلاقة على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؟**

المعنيون من داخل للمؤسسة
Internal Stakeholders

هم

الفئات أو الجهات أو الأشخاص الذين يخضعون لتحكم المؤسسة

المعنيون من خارج للمؤسسة
External Stakeholders

هم

الفئات أو الجهات أو الأشخاص الذين لا يدخلون ضمن نطاق تحكم المؤسسة

مثـــــال

من قطاع الأعمـــــــــال

المعنيون* بالشركة من خارجها	المعنيون* بالشركة من داخلها
(شركة _____) المنافسون	(عائلة الـ _____) من المساهمين

* تسمى الجهة ولا يكتفى بالاشارة إلى القطاع

المعنيون سواء من داخل أو خارج المؤسسة ليس لهم بالضرورة نفس القدر من الأهمية عند التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

لذلك نحتاج إلى تحديد

المعنيين الرئيسيين بالمؤسسة
Key Stakeholders

وهم

المعنيون الأكثر تأثراً أو تأثيراً في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

لتحديد

المعنيين الرئيسيين بالمؤسسة نحتاج إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- **ما التوقعات التي يحملها كل منهم للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؟**
- **ما الفوائد التي قد يجنيها كل منهم؟**
- **ما الأضرار التي قد تقع على كل منهم؟**
- **ما الموارد التي يمكن ويرغب كل منهم في تعبئتها لصالح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؟**
- **ما المكانة التي يحتلها كل منهم؟**

- ما السلطات والصلاحيات المتوفرة لكل منهم؟
- ما درجة التحكم في الموارد الاستراتيجية التي يمتلكها كل منهم؟
- ما درجة التنظيم وشبكة العلاقات التي يمتلكها كل منهم؟
- ما التأثير غير الرسمي لكل منهم، وما أهمية هذا التأثير على نجاح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؟
- ما الطريقة الأفضل لمشاركة كل منهم في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؟

المطلوب الآن من أعضاء فريق العمل

١. حصر المعنيين بالمؤسسة
٢.

نموذج رقم (١)
حصر المعنيين بالمؤسسة

م	من خارج المؤسسة*	من داخل المؤسسة*
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		
٨		
٩		
١٠		

* تسمى الجهات ولا يكتفى بالإشارة إلى القطاع الذي تنتمي إليه

نموذج رقم (١)
تحديد المعنيين الرئيسيين* بالمؤسسة
Key Stakeholders

م	من خارج المؤسسة	من داخل المؤسسة
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

* الذين يؤثرون على المؤسسة أو يتأثرون بها بشكل مباشر

الفصل الثاني

بناء الرؤية الاستراتيجية

- تعريف بالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة • استجلاء القيم الأساسية للمؤسسة • صياغة نص رسالة المؤسسة • وضع الهدف البعيد للمؤسسة
- استشراف الرؤية للمؤسسة

الفصل الثاني

بنـــاء الرؤيـــــة الإستراتيجيـــة

الاجتماع الأول

تعريف

بالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة

ماهيتهـــــــا

أهميتهـــــــــا

مكوناتهـــــــــــا

برنامج الاجتماع :

١- يعرض المنسق على أعضاء فريق التخطيط البرنامج الزمنى للاجتماع

٢- يلقى المنسق الضوء على الجوانب التالية:
أ) أهمية بناء رؤية استراتيجية للمؤسسة
(من خلال لعبة الليجو)
ب) العناصر التى تتكون منها الرؤية الاستراتيجية
ج) كيف نبنى الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة
د) تعدد طرق التعبير عن الرؤية الاستراتيجية

٣- أهـمية استيعاب الرؤية الاستراتيجية ،والانفعال بها من قبل جميع المعنيين بالمؤسسة
(لغز قاطع الحجر)
٤- البرنامج الزمنى لبناء الرؤية الاستراتيجية

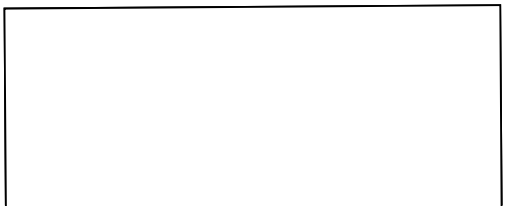
الرؤية الاستراتيجية

صورة ترسم بالكلمات

لتوجه العمل بالمؤسسة، على مدى زمنى بعيد
(١٠-٣٠ سنة) .

فهى تعبر عن الأمل أو الطموح الذى تسعى المؤسسة إلى تحقيقه خلال تلك الفترة

و يتم العمل على تحويل هذا الأمل إلى واقع حقيقى ملمـــوس، من خلال عدد من الخطط الاستراتيجيـــة متوسطة المدى (٣-٥سنوات)



الخطـــــوات

١- يقوم منسق فريق التخطيط بشرح الهدف من اللعبة

٢- تعطى كل مجموعة علبة من لعبة الليجو لا تحتوى على الأشكال والرسوم التى تستخدم فى توجيه العمل

ملاحظة: يقوم المنسق بجمع الصور والأشكال التوضيحية من العلب قبل توزيعها على المجموعات

٣- تعطى كل مجموعة مهلة ٥ دقائق لتكوين أفضل بناء ممكن باستخدام القطع الموجودة فى العلبة

ملاحظة: الفترة الزمنية التى تعطى لكل مجموعة لا تزيد عن عشر دقائق حتى لا تتاح لها فرصة للاتفاق على شكل البناء الذى تعمل على إقامته

٤- بعد نهاية الوقت المحدد يضع المنسق الأبنية التى أقامتها المجموعات بجوار بعضهـــا البعض، فى مكان متوسط تراه جميع المجموعات

٥- يقوم المنسق بـــالتعليق علـــى الأبنيـــة، مظهـــراً مـــدى اختلافهـــا وعشوائيتها

٦- يسأل المنسق المجموعات عن السبب الرئيسى الذى ترتب عليه هذا الاختلاف والعشوائية ويوجه المناقشة نحو الاتفاق على أن السبب الرئيسى هو أننا لم نبدأ العمل ولدينا صورة واضحة للبناء الذى نريد أن نقيمه

٧- يعاد تقسيم المجموعات وتعطى كل مجموعة علبة من لعبة الليجو تحتوى كل علبة على صورة للبناء الذى تعمل على إقامته تختلف عن الصورة التى لدى المجموعات الأخرى

٨- تعطى المجموعات مهلة قدرها ١٠ دقـــائق لإقامـــة البنـــاء وفقـــاً للصورة الموجودة فى العلبة

٩- فى نهاية المهلة يضع المنسق الأبنية التى أقامتها المجموعات بجوار بعضها البعض فى مكان متوسط تراه جميع المجموعات

١٠- يعلق المنسق على الأبنية موضحاً أنها أقل عشوائية وأكثر انتظاماً من الأبنية التى أقيمت فى الجولة الأولى ، ولكنها أيضاً مختلفة اختلافاً كبيراً

١١- يوضح المنسق الفكرة المطلوب إبرازها من هذه الجولة وهى أنه لا يكفى أن نبدأ ولدينا صورة مسبقة للبناء الذى نريد إقامته، بل لابد أيضاً أن تكون هذه الصورة هى نفس الصورة التى نعمل على إقامتها جميعاً

ما العناصر التى تتشكل منها

الرؤية الاستراتيجية؟

تتضمن الرؤية الاستراتيجية

شأنها شأن أى صورة ترسم للتعبير عن كيان ما

فى فترة زمنية معينة،

نوعين من العناصر

هما:

أ– عناصر تعبر عن هوية هذا الكيان،

ومن ثم فهى عناصر ثابتة لا تتغير مع الزمن،

(حتى لو تم التعبير عنها بطريقة مختلفة من وقت إلى آخر فإنها تحمل دائماً نفس الجوهر ونفس المضمـــــون)

ب – عناصر متغيرة

تعبر عن التغير الذى يطرأ على هذا الكيان

على مدى الزمن

كيــف نبنى الرؤية الاستراتيجية؟

يتم بناء
الرؤية الاستراتيجية
لأى مؤسسة من خلال
عمليتين متلازمتين:

الأولى

تعنى بالبحث عن الجوانب الثابتة من الصورة
والتى لا تتغير مع الزمن
ومن ثم فهى تسعى إلى
اكتشافها واستجلائها وإبرازها
وليس إلى
ابتــكارها أو اختراعها

ونظراً لأن هوية أى مؤسسة
تتحدد بالقيم الباعثة على نشأتها

<u>والتى تعرف ..</u>

بالقيم الأساسية
((Core Values
والرسالة
(Mission)
التى تعمل على تحقيقها
استجابة لهذه القيم

فإن العناصر الثابتة التى نعمل على
تجليتها من خلال هذه العملية

تتضمن كلاً من:

- القيم الأساسية للمؤسسة
- رسالة المؤسسة

الثانية

تعنى بتصور الحال
الذى تكون عليه المؤسسة
فى حالة نجاحها
فى تحقيق رسالتهـــا
فى زمن معين

لذلك فهى تتضمن:

تحديد الهدف البعيد

الذى يعبر عن ما ينبغى أن تلتزم المؤسسة بتحقيقه، استجابة لرسالتها، بعد فترة زمنية بعيدة نسبياً (١٠-٣٠ سنة) ،

ووصفاً للحالة

التى تكون عليها المؤسسة عند إنجاز هذا الهدف،

والتى تعرف بالرؤية (Vision)

وبناء على ما تقدم فإن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة تتضمن أربعة مكونات، هى:

١- القيم الأساسية Core Values

٢- الرسالة Mission

٣- الهدف البعيد Long Term Goal

٤- الرؤية Vision

ونظراً لأن

الرؤية

هى أكثر المكونات الأربعة

تأثيراً فى توجيه العمل بالمؤسسة

باعتبارها

نتاج العناصر الثلاثة الأولى

والمنطلق الذى توضع على أساسه

الخطط الاستراتيجية متوسطة الأجل

فإنه يطلق على

العناصر الأربعة مجتمعة اسم

الرؤية الاستراتيجية

من باب إطـــلاق اسم الجـــزء على الكل

لغز قاطع الحجر

الهـدف :

إظهار أثر الرؤية فى تحفيز الأفراد وإطلاق طاقاتهم . من خلال إظهار الفرق بين أداء قاطع الحجر فى الحالتين (الحالة الأولى وهو لا يعرف قيمة للعمل الذى يؤديه ، ويشعر فقط بالمشقة والإجهاد ، والثانية وهو يشعر أنه يؤدى دوراً حتى لو كان صغيراً ولكنه جزء من صرح علـــمى كبير) .

الأدوات المستخدمة:

١- نموذج لغز قاطع الحجر يوزع على الأعضاء

٢- أوراق بيضاء وأقلام سبورة توزع على الأعضاء

٣- لوحة عرض، وأدوات للصق الأوراق على لوحة العرض

طريقة جلوس الأعضاء:

يجلس أعضاء فريق التخطيط فى صورة حرف U حيث يرى كل منهم الآخر،

ويرى لوحة العرض بوضوح

الخطـــــوات:

١- يقوم المنسق بشرح خطوات الفقرة لأعضاء فريق التخطيط

٢- يطلب المنسق من الأعضاء التأمل فى صورة قاطع الحجر فى الحالتين .. الحالة الأولى وهو مكتئب والحالة الثانية وهو مبتهج

٣- يطلب المنسق من الأعضاء فى خلال دقيقة واحدة الإجابة فى ورقة بيضاء على السؤال التالى:

لماذا ابتهج قاطع الحجر ، رغم أنه ما زال يؤدى نفس العمل الشاق؟

(لماذا تغيرت ملامحه فى حين لم يتغير العمل)

٤ - فى نهـــاية الـــوقـــت يقـــوم المنســـق بجمـــع الأوراق من الأعضاء

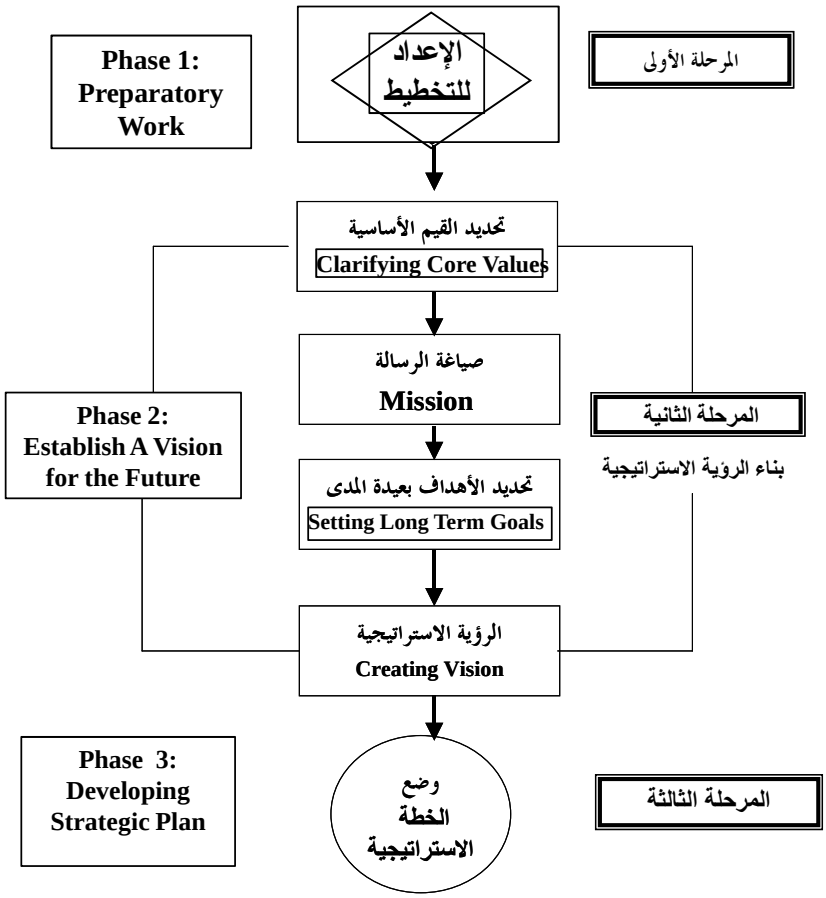
ملاحظة: يمكن للعضو أن يقدم أكثر من إجابة على ورقة منفصلة

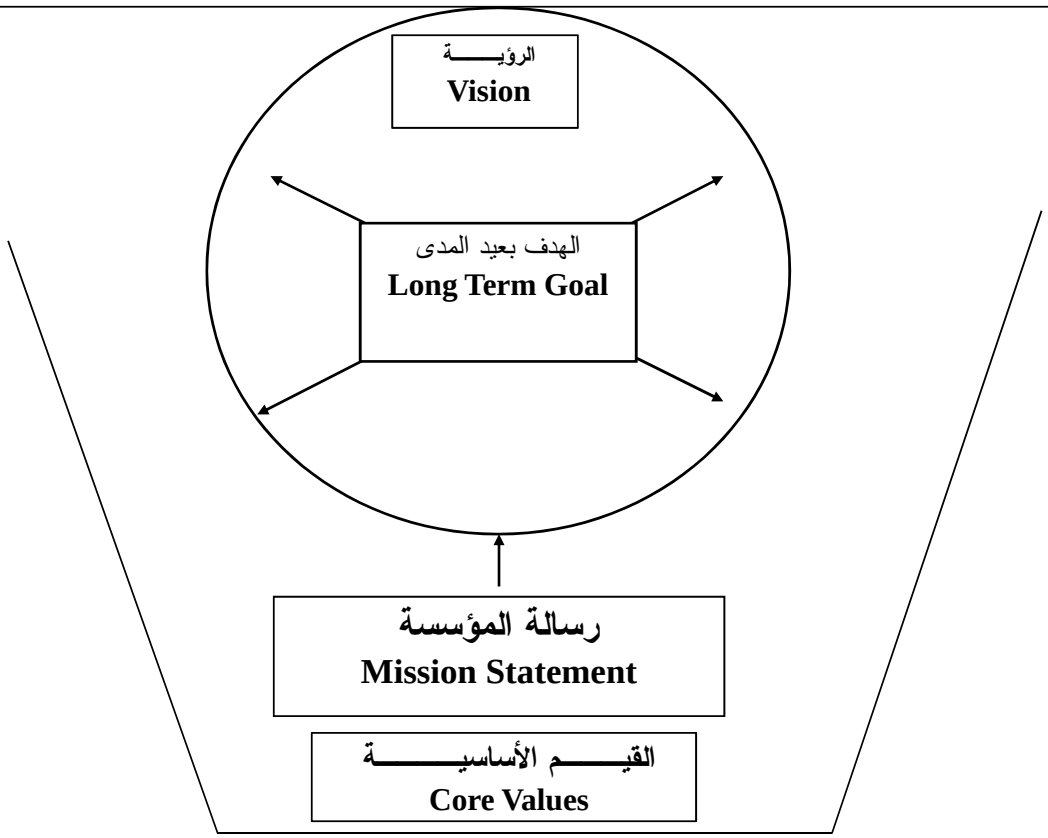
٥ - يضيف المنسق ضمن الأوراق المقدمة من الأعضاء ورقة من إعـــداده عليها الإجابة الصحيحة وهى أنه ابتهج لأن صديقا أخبـــره أن الحجـــر الذى يقطعه يستخدم فى بناء جامعة بالمدينة .. فشعر أنه يـــؤدى دوراً هاماً حتى لو كان صغيراً ولكنه يشترك فى إقامة صـــرح علمى كبير

٦ - يقوم المنسق بلصق الأوراق على لوحة العرض ويطلب مـــن الأعضـــاء الاطلاع عليها خـــلال دقيقـــــة واحدة

٧ - ما هى أفضل إجابة من وجهة نظرك ؟ .. سؤال يوجهه المنســـق لكـــل عضو على حدة

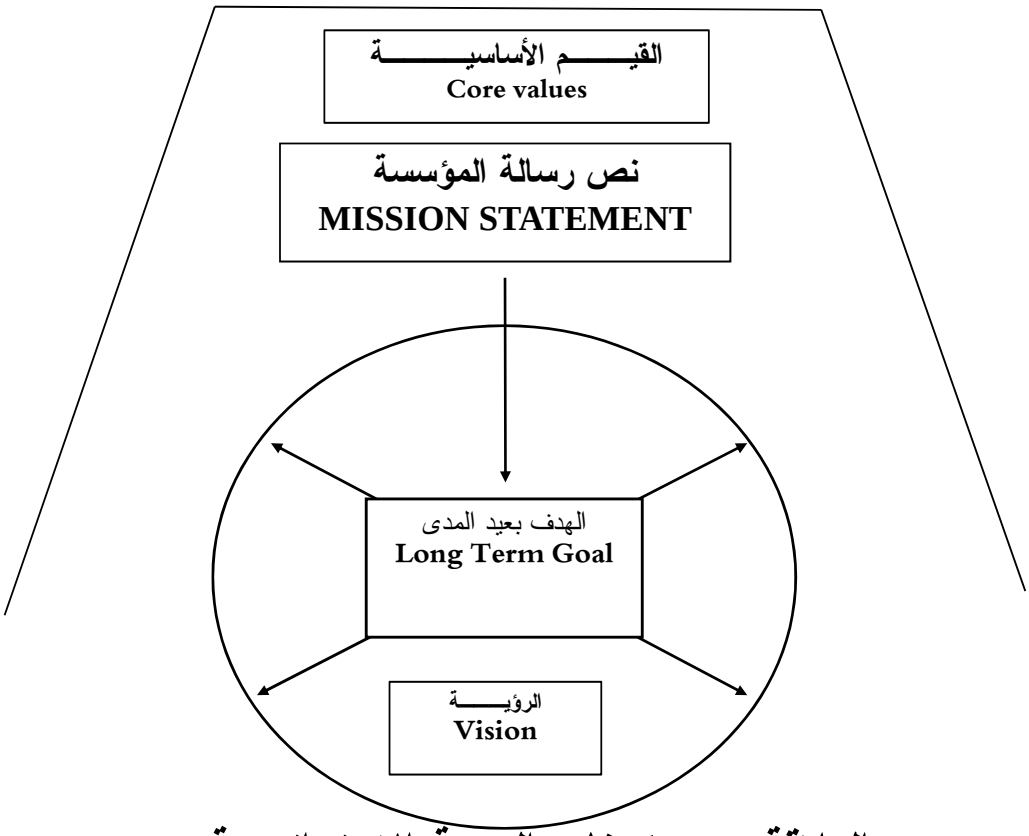
٨- يوجه المنسق الحوار نحو الاتفاق على الإجابة الصـــحيحة والإجابـــات التى تحمل نفس المعنى





العلاقة بين مكونات الرؤية الاستراتيجية

أ. القيم الاساسية والرسالة تكون بمثابة القاعدة التى تقوم عليها الرؤية



العلاقة بين مكونات الرؤية الاستراتيجية

ب. القيم الاساسية والرسالة تكون بمثابة الإطار الذي يخيم على أطرافها

الاجتماع الثانى

استجلاء
القيم الأساسية
للمؤسسة
Clarifying Core Values

برنامج الاجتماع

١- يقوم المنسق بعرض برنامج الاجتماع على فريق التخطيط
٢- يقوم المنسق بإلقاء الضوء على ما يلى:
أ) ما المقصود بالقيم الأساسية للمؤسسة؟
ب) كيف يتم استجلاء القيم الأساسية للمؤسسة؟
ج) طرق تحديد القيم المشتركة للمعنيين بالمؤسسة؟
٣- تنظيم ورشة عمل لتحديد القيم المشتركة للمعنيين بالمؤسسة

٤- استطلاع رأى قطاع عريض من المعنيين بالمؤسسة حيال القيم المشتركة والمقترحة من خلال ورشة العمل

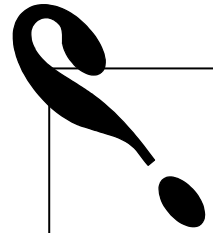
٥- صياغة وثيقة القيم الأساسية للمؤسسة، على ضوء التغذية العكسية من المعنيين بالمؤسسة

القيم الأساسية
للمؤسسة

هى المبـــــادئ
التى يجتمـــــع عليهـــــا
المعـنيـــــون بالمؤســـســـــة
منذ نشأتها، وعلى مدى تاريخها
وهى التى تدعـــوهـــم إلـــى
الفخـــر بالانتســـاب إليهـــا
والتمســـك بهـــــا

ومن ثم

فإنها الإجابة التى لا تتغير عبر الزمن
والتى يجيب بها المعنيـــون بالمؤسسة
إذا ما سألوا أنفسهم فى أى وقت من الأوقات



لماذا نحن هنا؟
وما الذى يجمعنا؟
وما الذى سندعو مَن بعدنا إلى التمسك به؟

لذلك

يعبر عنها دائماً
بعدد محدود من العبارات الموجزة
(٣-٥ عبارات)
تمثل معاً
القنـــاعات الراسخة،
والاعتقادات الجازمة
الباعثة على نشأة المؤسسة
والمبررة لاستمـــرارهـــــا

القيم الأساسية للمؤسسة

تمثل الأساس الذى تقوم عليه المؤسسة
والموجه الرئيسى للعمل بها
وعلى أساسها وفى ضوئها يتم تفسير
الرسالة التى تعمل على تحقيقها
والأهداف التى تلتزم بإنجازها
والرؤية التى تصف حالة نجاحها
والاستراتيجيات التى تتبع لعبور الفجوة بين واقعها
والمستقبل الذى ترغب فى الوصول إليه

لذلك

يبدأ بناء الرؤية المستقبلية
باستجلاء القيم الأساسية للمؤسسة
باعتبارها القاعـدة التى ينطلق منهـا
هـــــذا البنـــــــــــاء
والإطار الذى يخيم على أطرافه

القيم الأساسية للمؤسسة

هى المبادئ الراسخة والثابتة للمؤسسة
تصلح لكل الأزمنة
ولا تتطلب تبريرا خارجيا
ويتم اختيارها
بغض النظر عن
البيئة المحيطة أو المنافسة أو رغبـــــــــات الإدارة
وتظل موجودة ولو أدى الأمر
إلى حدوث مضار مترتبة على التمسك بها

(يضحى من أجلها ولا يضحى بها)

القيم الأساسية للبحث العلمى
بجامعة الملك عبد العزيز

- تفعيل مناخ بحثى متميز
- الرقى بالعملية التعليمية والمعرفة الإنسانية فى ضوء القيم الإسلامية
- استشراف قضايا المجتمع والإبداع فى حلها

مركز فقيه
للأبحاث والتطوير

- تقدير العلم والعلماء والحرص على توفير المعلومة لخدمة المجتمع
- الالتزام بالقيم الإسلامية فيما تهدف إليه البحوث التى يرعاها المركز
- تشجيع البحث والتطوير كجزء من أعمال البر
- الإتقان والسرعة والإنجاز والتطلع إلى الأفضل
- المثابرة على الأصالة والابتكار والجدية والموضوعية
- تشجيع القدرات الفردية والابتكارات

القيم الأساسية شركة سونى

- الارتقاء بالحضارة اليـــابانية والأمـــور الوطنية
- الريادة وعدم التبعيـــة للآخـــريـــن .. عمل المستحيل
- تشجيع القدرات الفردية والابتكـــــــــارات

القيم الأساسية
لمركز نماء للأبحاث والمعلومات

- الاهتداء بمبادئ الإسلام واتباع تعاليمه والالتزام بتشريعاته
- التمسك بروح الإسلام في التضامن والتعاون والاعتماد على النفس
- التنمية الرشيدة والمستدامة للمجتمعات الإسلامية من خلال الاســتخدام الفعال والكفء والأمثل للموارد
- التميز الأخلاقي والمهني بالتحلي بالسمات الإسلامية
  (المصداقية والبصيرة مع العلم والمعرفة والجدارة)
- الحفز والمشاركة والتعاضد والتعــاون والتــآلف

مؤسسة العاملين فى الكليات والجامعات
CUPA

قيم مؤسستنا

أولاً: قيمنا الثقافية Cultural Values

١. خدمة العملاء Customer Service
٢. المصداقية Integrity

ثانياً: قيمنا العملية Operational Values

١. نتطلع إلى المستقبل Future-Focused
٢. نتآزر مع الآخرين Collaboration
٣. نستوعب التنوع Inclusion

مقارنة القيم الأساسية لبعض المؤسسات

البحث العلمى بجامعة الملك عبد العزيز	مركز فقيه للأبحاث والتطوير	شركة سونى	مركز نماء للأبحاث والمعلومات	مؤسسة CUPA
*تفعيل مناخ بحثى متميز *الرقى بالعملية التعليمية والمعرفة الإنسانية فى ضوء القيم الإسلامية *استشراف قضايا المجتمع والإبداع فى حلها	*تقدير العلم والعلماء والحرص على توفير المعلومة لخدمة المجتمع *الالتزام بالقيم الإسلامية فيما تهدف إليه البحوث التى يرعاها المركز *تشجيع البحث والتطوير كجزء من أعمال البر *الاتقان والسرعة والانجاز والتطلع إلى الأفضل *المثابرة على الأصالة والابتكار والجدية والموضوعية *تشجيع القدرات الفردية والابتكارات	*الارتقاء بالحضارة اليابانية والأمور الوطنية *الريادة وعدم التبعية للآخرين ،عمل المستحيل *تشجيع القدرات الفردية والابتكارات	*الاهتداء بمبادئ الإسلام واتباع تعاليمه والالتزام بتشريعاته. *التمسك بروح الإسلام في التضامن والتعاون والاعتماد على النفس. *التنمية الرشيدة والمستدامة للمجتمعات الإسلامية من خلال الاستخدام الفعال والكفء والأمثل للموارد. *التميز الأخلاقي والمهني بالتحلي بالسمات الإسلامية(المصداقية والبصيرة مع العلم والمعرفة والجدارة) *الحفز والمشاركة والتعاضد والتعاون والتآلف.	*أولاً : قيمنا الثقافية ١. خدمة العملاء ٢. المصداقية *ثانياً : قيمنا العملية ١. نتطلع إلى المستقبل ٢. نتآزر مع الآخرين ٣. نستوعب التنوع

تتضمن القيم الأساسية ما يلى:

أ) القيم المشتركة للمعنيين بالمؤسسة (SHARED VALUES)
وهى القيم التى تمثل قاسماً مشتركاً بين المعنيين بالمؤسسة

ب) القيم التى إذا افتقدت تؤدى إلى اتخاذ موقف سلبى تجاه المؤسسة من قبل واحد أو أكثر من المعنيين الرئيسيين بها

لذلك

يتم استجلاء القيم الأساسية للمؤسسة على مرحلتين

الأولى

تعنى بتحديد القيم المشتركة للمعنيين بالمؤسسة

الثانيـة

تعنى بالحصول على التغذية العكسية من قطاع عريض من المعنيين بالمؤسسة حيال القيم المشتركة التى تم تحديدها

أولاً
تحديد القيم المشتركة للمعنيين بالمؤسسة

طرق تحديد القيم المشتركة للمعنيين بالمؤسسة

يمكن تحديد القيم المشتركة للمعنيين بالمؤسسة من خلال عدد من الطرق أهمها ما يلى:
:

١- استطلاع رأى عينة ممثلة للمعنيين بالمؤسسة من خلال المقابلات الشخصية (Interviews)

٢- استطلاع رأى عينة ممثلة للمعنيين بالمؤسسة من خلال الحوار غير المباشر باستخدام طريقة دلفى (Delphi)

٣- تنظيم ورش عمل يشارك فيها عينة ممثلة للمعنيين بالمؤسسة

وعلى الرغم من أن تحديد القيم المشتركة للمعنيين بالمؤسسة من خلال المقابلات الشخصية تعتبر أكثر تلك الطرق دقة، إلا أن اللجوء إلى تنظيم ورشة عمل لاستجلاء تلك القيم تعتبر الطريقة الأكثر استخداماً

تحديد القيم المشتركة للمؤسسة
من خلال ورشة عمل:

الهدف من ورشة العمل:

الوقوف على القيم المشتركة للمعنيين بالمؤسسة

الأدوات المستخدمة:

١- أوراق بيضاء وأقلام سبورة توزع على المشاركين فى ورشة العمل
٢- لوحة عرض ، وأدوات للصق الأوراق على لـــوحـــــة العرض
٣- نموذج تحديد القيم المشتركة للمعنيين بالمؤسسة ، يوزع على الأعضاء

طريقة جلوس الفريق:
يجلس الأعضاء على شكل حرف U بحيث يرى كل منهم الأخر، ويرى لوحة العرض بوضوح

الخطــوات:

١- يطلب المنسق من كل عضو أن يسجل فى النموذج الذى أمامـــه، خـــلال دقيقة واحدة فقط، القيم المشتركة للمعنيين بالمؤسسة

ملاحظة: تحديد الوقت بدقيقة واحدة فقط متعمد وذلك حتى يسجل كل عضو القيم التى تتبادر إلى ذهنه بسرعة، وذلك لأن زيادة الوقت عن ذلك يعطى فرصة للأعضاء إلى التفكير العميق، واستدعاء قيم من الذاكرة لا تنتمى إلى القيم المشتركة للمعنيين بالمؤسسة

٢- فى نهاية الوقت يجمع المنسق النماذج من الأعضاء ويقوم بلصقها على لوحة العرض

٣-يعطى الأعضاء مهلة قدرها ٥ دقائق للإطلاع على النماذج المعلقة علـــى لوحة العرض

٤- بعد انتهاء المدة المتاحة للإطلاع يعطى الأعضاء مهلة قدرها ١٠ دقائق للاستفسار وطلب التوضيح وليس للمناقشة أو إبداء الرأى

٥- بعد انتهاء فترة الاستيضاح يطلب المنسق من الأعضاء أن يختار كل عضو من بين القيم المدونة على النماذج الملصقة على لوحة العرض، ما يعتبره من القيم المشتركة للمعنيين بالمؤسسة ويستبعد الأخرى

٦- يجمع المنسق الإجابات من الأعضاء ويسجل النتائج على لوحة العرض، ويقوم بإحالة القيم التى تحظى باختيار ٨٠% من الأعضاء أو أكثر إلى لجنة الصياغة وكذلك يتم استبعاد القيم التى يتفق ٨٠%من الأعضاء على عدم أهميتها، وفى الوقت ذاته تحال القيم التى لا تحظى باختيار ٨٠% من الأعضاء إلى ورشة العمل للمناقشة

ملاحظة : نسبة ٨٠٪ تسمى معامل الاتفاق ، ويحددها فريق التخطيط فى بداية الورشة، على أساس أن القيم التى لا تحظى بمعامل الاتفاق هى التى يتم مناقشتها فقط ضمن ورشة العمل باعتبارها قيم مختلف عليها

اتباع هذه الطريقة يوفر وقت ورشة العمل إذ يتم مناقشة القيم المختلف عليها فقط، ولا يهدر وقت الورشة فى مناقشة قيم متفق علي بقائها أو استبعادها

٧- يسجل المنسق القيم المختلف عليها على لوحة العرض ويدير المناقشة بين الأعضاء لإبداء وجهات النظر حيال مدى جدارة إدراج كل قيمة من تلك القيم ضمن القيم المشتركة للمعنيين بالمؤسسة. وتبدأ المناقشة باستطلاع رأى المؤيدين ثم المعارضين

٨- بعد انتهاء المدة الزمنية المخصصة للمناقشة يطلب المنسق من الأعضاء أن يسجل كل منهم فى ورقة بيضاء القيم التى يجدها جديرة بالإدراج ضمن القيم المشتركة للمعنيين بالمؤسسة

٩- يجمع المنسق الإجابات من الأعضاء ويستبعد القيم التى لم تحظ باختيار ٨٠% من الأعضاء ويحيل القيم التى حظيت باختيار ٨٠% من الأعضاء إلى لجنة الصياغة

١٠- تقوم لجنة الصياغة بفرز القيم المتفق عليها إلى مجموعات بحيث تجمع القيم التى تتفق فى المعنى فى مجموعة واحدة، على أن لا يتجاوز العدد ست مجموعات ، ثم تقوم بصياغة القيم المدرجة ضمن كل مجموعة فى عبارات موجزة

١١- يقسم الأعضاء إلى فرق بعدد مساو لعدد مجموعات القيم التى اقترحتها لجنة الصياغة . ويعطى كل فريق مجموعة من القيم ليقوم بمراجعة الصياغة المقترحة من قبل اللجنة وتحديد تعريف واضح لكل قيمة

١٢- يطلب المنسق من كل فريق أن يعرض نتائج عمله وتتاح الفرص للأعضاء للاستفسار فقط وتدوين الملاحظات وفى نهاية عرض جميع الفرق تبدأ المناقشة للخروج بوثيقة القيم التى تقترحها ورشة العمل كقيم مشتركة للمعنيين بالمؤسسة

١٣- تدون لجنة الصياغة ملاحظات الأعضاء، وتقوم بإدخال التعديلات التى يقترحها الأعضاء، ثم تقوم بعرضها مجتمعة على جميع أعضاء الورشة مجتمعين للتأكد من تمام الاتفاق حيال الوثيقة التى تتضمن القيم التى تقترحها ورشة العمل كقيم مشتركة للمعنيين بالمؤسسة

نموذج تحديد
القيم المشتركة
للمعنيين بالمؤسسة

ملاحظات:

- نرجو تعبئة من ثلاث إلى خمس فراغات بالقيم المقترحة، وبحد أقصى ست فراغات
- تستخدم كلمات موجزة للتعبير عن كل قيمة

نفخر نحن المعنيون بمؤسسة .....

بتفرد مؤسستنا بالجمع بين المبادئ الأساسية التالية:

١- .....

٢- .....

٣- .....

٤- .....

٥- .....

٦- .....

ثانياً

استطلاع رأى قطاع عريض من المعنيين بالمؤسسة حيال القيم المشتركة المقترحة من ورشة العمل

الهدف من النشاط:

- **التأكد** من أن القيم المشتركة المقترحة من ورشة العمل، تمثل القيم المشتركة للمعنيين بالمؤسسة
- **الوقوف** على القيم التى لا تتضمنها القيم المقترحة من قبل ورشة العمل، والتى يؤدى افتقادها إلى اتخاذ موقف سلبى تجاه المؤسسة من قبل واحد أو أكثر من المعنيين الرئيسيين بها

الخطـــــوات :

١ – يقوم فريق التخطيط باستطلاع رأى المعنيين بالمؤسسة حيال مدى موافقتهم على قائمة القيم المشتركة وما إذا كانت هناك قيمة أو أكثر من الضرورى إدراجها ضمن القائمة وذلك من خلال واحد أو أكثر من الطرق التالية:

أ) حلقات المناقشة: ويتم من خلالها عرض قائمة القيم المشتركة على مجموعات من المعنيين بالمؤسسة فى عدة حلقات، تضم كل حلقة فئة أو أكثر من فئات المعنيين بالمؤسسة

ب) الاستبيانات: توزيع استبيانات على أعداد كبيرة من فئات المعنيين بالمؤسسة، وجمعها فى خـــلال المدة الزمنية المحددة

ج) المقابلات الشخصية: لعدد من فئات المعنيين بالمؤسسة يناسب الفترة الزمنية المتـــاحة، وإمكانية إتمام المقابلة

٢– يقوم فريق التخطيط بفرز التغذية العكسية التى يتم الحصول عليها من خلال حلقات المناقشة والاستبيانات والمقابلات الشخصية، إلى مجموعات تقابل كل مجموعة قيمة من القيم المشتركة التى تم استطلاع الرأى حيالها، بالإضافة إلى مجموعة أو أكثر تخصص كل منها لأحدى القيم التى لم تتضمنها القائمة التى تم استطلاع الرأى حيالها

ثالثاً
صياغة وثيقة القيم الأساسية للمؤسسة
على ضوء التغذية العكسية
من المعنيين بالمؤسسة

الهدف من النشاط:

الوصول إلى وثيقة القيم الأساسية للمؤسسة
فى شكلهـا النهـائى

الخطـوات :

١- ينقسم فريق التخطيط إلى مجموعات، ويحال إلى كل مجموعة قيمة أو أكثر من مجموعات القيم التى تم تكوينها فى ضوء التغذية العكسية من المعنيين بالمؤسسة

٢- تقوم كل مجموعة بمراجعة الملاحظات المحالة إليها من التغذية العكسية للمعنيين بالمؤسسة واتخاذ القرار المناسب حيالها

٣-تقوم كل مجموعة بعرض ما توصلت إليه من تعديلات قد تتضمن اقتراح حذف أو إضافة قيمة أو أكثر، أو إعادة للصياغة فى ضوء التغذية العكسية من المعنيين بالمؤسسة

٤- تخصص فترة زمنية مناسبة للمناقشة، وتسجل لجنة الصياغة ملاحظات الأعضاء

٥- تقوم لجنة الصياغة بإعداد المسودة النهائية لقائمة القيم الأساسية للمؤسسة وتشمل القيم المشتركة بعد تعديلها بالإضافة إلى القيم التى أضيفت فى ضوء التغذية العكسية من المعنيين بالمؤسسة

٦- تقوم لجنة الصياغة بعرض المسودة النهائية لقائمة القيم الأساسية على فريق التخطيط لمناقشتها كقائمة متكاملة، وتقوم بتسجيل التعديلات التى يجمع الأعضاء على ضرورة إدخالها على القائمة

٧- تقوم لجنة الصياغة بإعداد الصياغة النهائية لقائمة القيم الأساسية للمؤسسة، وتوزيعها على أعضاء الفريق، للحصول على إقرار نهائى من كل عضو على حدة

الاجتماع الثالث

صيـــــاغـــــة
نـــــص
رسالة المؤسسة

Formulation
of
Mission Statement

برنامج الاجتماع

١- يعرض المنسق على الأعضاء البرنامج الزمنى للاجتماع

٢- يلقى المنسق الضوء على:
أ) علاقة رسالة المؤسسة بقيمها الأساسية
ب) نص رسالة المؤسسة
ج) أهمية إدراجها ضمن وثيقة الرؤية المستقبلية

٣- تنظيم حلقة مناقشة لتنمية مهارة صياغة نص رسالة المؤسسة

٤- تنظيم حلقة مناقشة للوقوف على العناصر المكونة لنص رسالة المؤسسة

٥- تنظيم ورشة عمل لاقتراح صيغة مناسبة للتعبير عن رسالة المؤسسة

٦- استطلاع رأى قطاع عريض من المعنيين بالمؤسسة حيال الصيغة المقترحة للتعبير عن رسالة المؤسسة

٧- صياغة نص رسالة المؤسسة

رسالة المؤسسة

Mission

وقيمها الأساسية

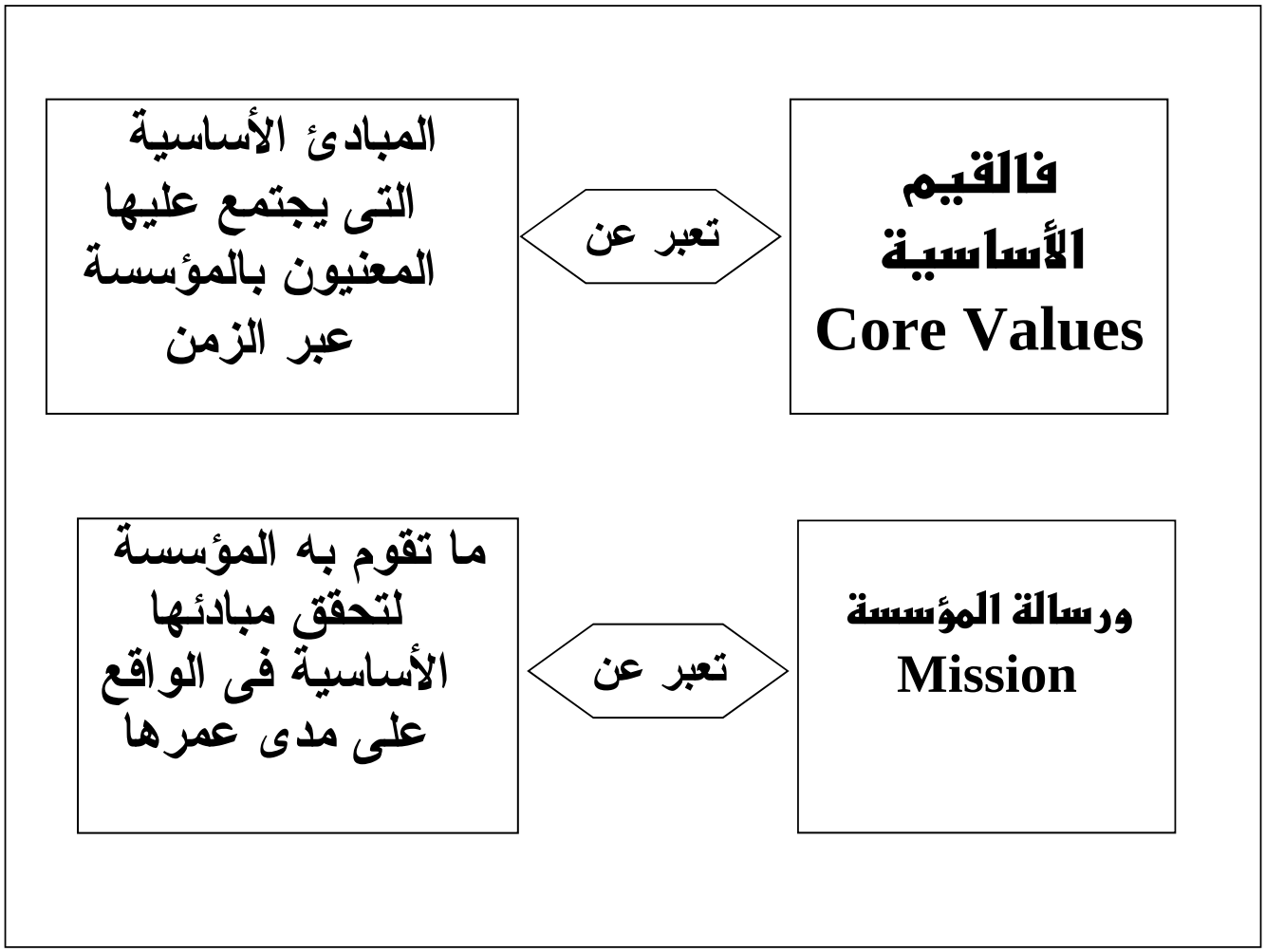
Core Values

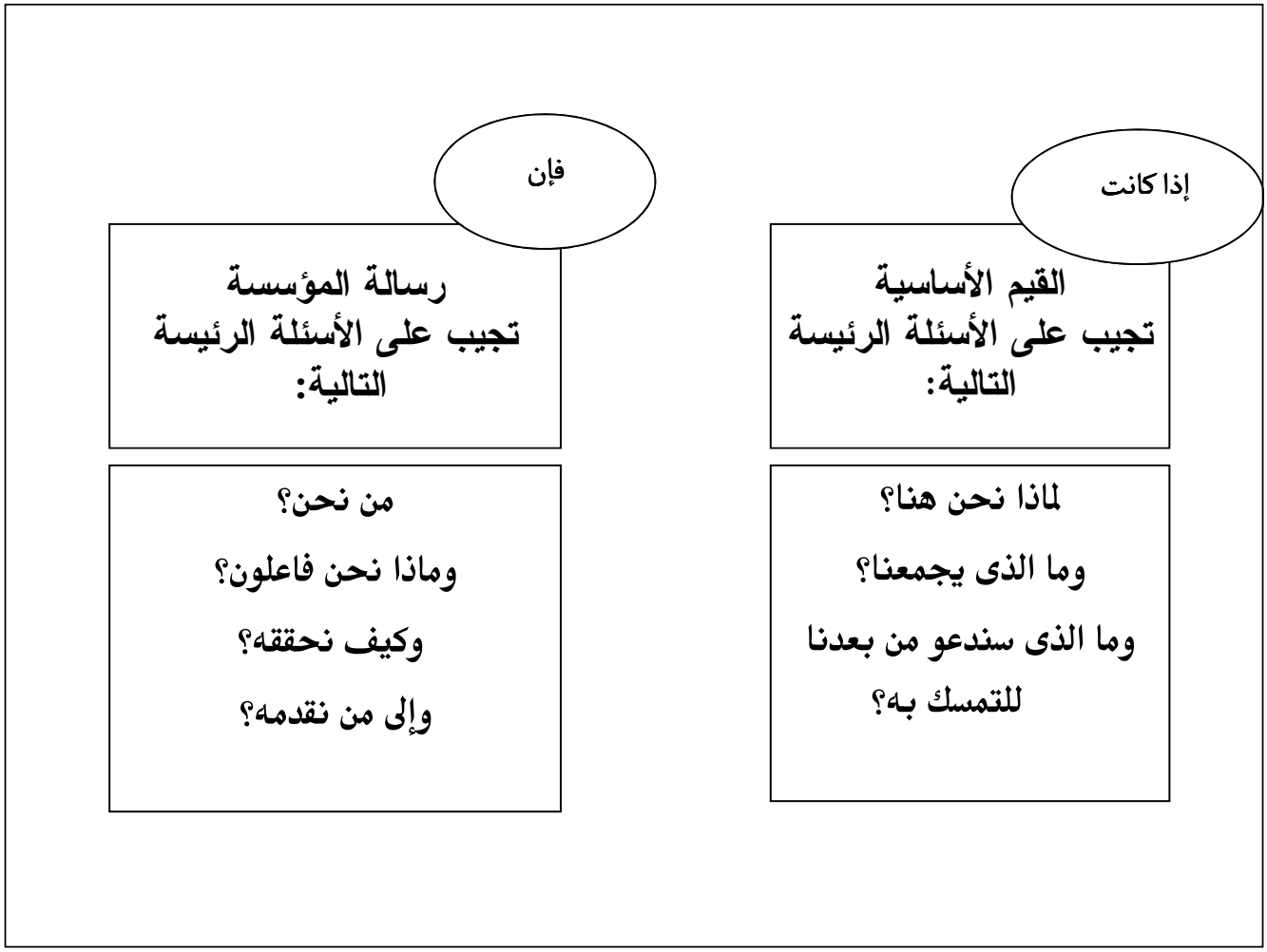
يمثلان معاً

المكون الثابت للرؤية الاستراتيجية
والذى لا يتغير عبر الزمن

لذلك

فإنهما يتكاملان فى إبراز هوية
المؤسسة وتحديد الإطار الجامع
الذى تندرج تحته
كافة أنشطتها
على مدى عمرها


فالقيم الأساسية
Core Values
تعبر عن
المبادئ الأساسية التى يجتمع عليها المعنيون بالمؤسسة عبر الزمن
ورسالة المؤسسة
Mission
تعبر عن
ما تقوم به المؤسسة لتحقق مبادئها الأساسية فى الواقع على مدى عمرها


إذا كانت
القيم الأساسية تجيب على الأسئلة الرئيسة التالية:
لماذا نحن هنا؟
وما الذى يجمعنا؟
وما الذى سندعو من بعدنا للتمسك به؟
فإن
رسالة المؤسسة تجيب على الأسئلة الرئيسة التالية:
من نحن؟
وماذا نحن فاعلون؟
وكيف نحققه؟
وإلى من نقدمه؟

نص رسالة المؤسسة
Mission Statement

- هو عبارة عن تعبير موجز بليغ

للإعلان عن

الغرض من نشأة المؤسسة

ومبررات وجودها

مثال

رسالة البحث العلمى بجامعة الملك عبد العزيز

الريادة
فى
البحث العلمى

رسالة مركز فقيه
للأبحاث والتطوير

لنكن قدوة فى
تنمية وتطوير
البحث العلمى
لخدمة المجتمع
والمشاعر المقدسة

رسالة
شركة سونى

تذوق الشعور بالسعادة
عند التقدم وتطبيق التقنية
لصالح الجماهير

رسالة
مركز نماء للأبحاث والمعلومات

تطوير برامج وآليات عمل فعالة
لتتوافق موارد المجتمعات الإسلامية والإنسانية
مع احتياجاتها الاستراتيجية
من خلال الدراسات العلمية الرصينة

رسالة مؤسسة العاملين بالكليات والجامعات CUPA

مؤسسة رئيسة
بين مؤسسات التعليم العالى

تعلى قدر الإنسان كأساس للنجاح

بتعظيم الإمكانات البشرية
فى مجال خدمات
التعليـــــــــم العـــالى والتعـلم

مقارنة الرسالة لبعض المؤسسات

البحث العلمى بجامعة الملك عبد العزيز	مركز فقيه للأبحاث والتطوير	شركة سونى	مركز نماء للابحاث والمعلومات	مؤسسة *CUPA*
الريادة فى البحث العلمى	لنكن قدوة فى تنمية وتطوير البحث العلمى والاستثمارى لخدمة المجتمع والمشاعر المقدسة	تذوق الشعور بالسعادة عند التقدم وتطبيق التقنية لصالح الجماهير	تطوير برامج وآليات عمل فعالة لتتوافق موارد المجتمعات الإسلامية والإنسانية مع احتياجاتها الاستراتيجية من خلال الدراسات العلمية الرصينة	مؤسسة رئيسة بين مؤسسات التعليم العالى تعلى قدر الإنسان كأساس للنجاح بتعظيم الإمكانات البشرية فى مجال خدمات التعليم العالى والتعلم

رسالة المؤسسة

هى السبب الذى
وجدت من أجله المؤسسة
وتستحوذ على كيانها
ولا تتغير ولكنها الدافع الحقيقى للتغير
لا يمكن تحقيقها بالكلية
وهى كالنجم المرشد الموجود فى الأفق
نسعى لإدراكه ولا ندركه

يدرج نص رسالة المؤسسة
Mission Statement
ضمن وثيقة الرؤية الاستراتيجية ليحقق ما يلى:

- **التركيز** على ما هو مهم فقط
- **تقليل** التشتت والتعارض
- **تحديد** نقطة للبدء عند اختيار الاتجاه الذى تأخذه المؤسسة فى نموها وتطورها
- **تحديد** المناخ الملائم لازدهار المؤسسة
- **وجود** مصدر للإلهام يطلق طاقات المعنيين بالمؤسسة

٣ – تنظيم حلقة مناقشة لتنمية مهارة صياغة نص رسالة المؤسسة

الهدف من الحلقة:

١- أن يتضح لدى الأعضاء ما يلى:
أ) الوصول إلى صيغة مناسبة لنص رسالة المؤسسة يتطلب إدراك واضح لرسالة المؤسسة
ب) العلاقة بين رسالة المؤسسة وقيمها الأساسية
٢- بناء موقف نفسى لدى الأعضاء يدعم إعطاء الاهتمام الكافى لإدراك رسالة المؤسسة بوضوح، والتعبير عنها بدقة

الأدوات المستخدمة:

١- نموذج تنمية مهارة صياغة نص رسالة المؤسسة
٢- يوزع على الأعضاء أوراق بيضاء وأقلام سبورة
٣- توزع على الأعضاء لوحة عرض ، وأدوات لصق الأوراق على لوحة العرض

طريقة جلوس الأعضاء:

يجلس أعضاء فريق التخطيط على شكل حرف (U)
بحيث يرى كل منهم الآخر،
ويرى لوحة العرض والمنسق

الخطـــــــوات:

١- يطلب المنسق من الأعضاء الإجابة فى خلال ١٥ دقيقة على الأسئلة التى يتضمنها النموذج ، على أن تسجل إجابة كل سؤال فى ورقة منفصلة

٢- يجمع المنسق من الأعضاء الإجابة على السؤال الأول: هل كانت الصيغة التى عبر بها رؤساء الاتحاد فى ذلك الوقت تعبر تعبيراً صحيحاً عن رسالته؟ ولماذا؟

ثم يقوم بتعليق الإجابات على لوحة العرض

٣. يتاح للأعضاء مهلة ٣ دقائق للإطلاع على الإجابات ثم يدير المنسق المناقشة بين الأعضاء للاتفاق على الاجابة الصحيحة وهى: (لا تعبر عن رسالة الاتحاد بدليل أنها لم تستوعب الأنشطة التى قام بها عبر الزمن، والسبب فى ذلك أن تلك الصيغة وصفت النشاط السائد للاتحاد وقت صياغتها، ولم تستدع القيم الأساسية للاتحاد ليتم صياغة نص رسالته فى ضوئها)

٤. يجمع المنسق إجابات السؤال الخاص باقتراح صيغة مناسبة لنص رسالة الاتحاد، ثم يقوم بتعليق الإجابات على لوحة العرض

٥. يتاح للأعضاء مهلة ٥ دقائق للاطلاع على الإجابات ثم يدير المنسق المناقشة بين الأعضاء للاتفاق على الإجابة الصحيحة والتى ينبغى أن تشمل النص على أن الاتحاد يعمل فى مجال: النقل/ المواصلات/ الاتصالات، لكونه المجال الذى يستوعب نشاط الاتحاد على مدى الزمن

٦. يجمع المنسق من الأعضاء الإجابات على السؤال الخاص بمدى الموافقة على النصوص المذكورة فى النموذج أمام الحالات المختلفة، ثم يقوم بتعليق الإجابات

٧. يتاح للأعضاء مهلة ٥ دقائق للإطلاع على الإجابات، ثم يدير المنسق المناقشة بين الأعضاء للاتفاق على الإجابة الصحيحة (وهى أن كل الصيغ خاطئة)

٨. الصيغ المقترحة ينبغى أن تشتمل على التالى:

.

أ- **المكتبة** = الوصول إلى المعلومات

ب- **المؤسسة التعليمية** = لتلبية احتياجاته
(وليس إلى المستوى الذى نريد)

ج- **الكلية الجامعية** = حرية الفكر

٩. يلخص المنسق السبب الرئيسى الذى جعل نص الرسالة لا يعبر عن رسالة المؤسسة والذى يرجع إلى الاهتمام بوصف الحال السائد عند الصياغة وليس التعبير عن رسالة المؤسسة على مدى الزمن

نموذج تنمية مهارة
صياغة نص رسالة المؤسسة

رسالة اتحاد الخطوط الحديدية بالباسفيك

المشهد الأول

منذ قرن من الزمان سأل رؤساء الاتحاد أنفسهم
فى أى مجال نعمل؟

فأتت الإجابة صارمة

" نحن نعمل فى مجال خطوط السكك الحديدية "

المشهد الثانى

اجتمع مجلس الإدارة لمناقشة إنجازات الاتحاد على مدى ربع القرن الماضى فى المجالات الآتية :

- الخطوط الجوية
- النقل البرى
- الشحن الجوى

وذلك باعتبارها تمثل الحجم الأكبر لاستثمارات
الاتحاد خلال تلك الفترة

فى ضوء المشهدين السابقين

١- هل تعبر تعبيراً صحيحاً عن رسالة الاتحاد؟ ولمـــــــــــــاذا؟

٢- هل تقترح صيغة أخرى للتعبير عن رســـــــالـــة الاتـــحـــــــاد؟

نرجو الإشارة بعلامة (صح) فى حالة الموافقة على النص المذكور
والإشارة بعلامة (خطأ) فى حالة عدم الموافقـــــة
مع اقتراح صيغة أخرى تراها صحيحة

( ) رســـــالـــة المكتـــبـــة:
" المحافظة على التراث المكتوب "

( ) رسالة مؤسسة تعليمية:
" نرقى بالطالب إلى المستوى الذى نريد"

( ) رســـالـــة كليـــة جامعية:
" نجمع بين الطالب والأستاذ "

ملاحظة:
يمكن الاستفادة من الأمثلة المرفقة لاقتراح
صيغ أخرى للتعبير عن رسالة المؤسسة

مثال

رسالة البحث العلمى بجامعة الملك عبد العزيز

الريادة فى البحث العلمى

القيم الأساسية للبحث العلمى
بجامعة الملك عبد العزيز

- **تفعيل مناخ بحثى متميز .**
- **الرقى بالعملية التعليمية والمعرفة الإنسانية فى ضوء القيم الإسلامية .**
- **استشراف قضايا المجتمع والإبداع فى حلها**

رسالة مركز فقيه
للأبحاث والتطوير

لنكن قدوة فى تنمية وتطوير البحث العلمى والاستثمارى لخدمة المجتمع والمشاعر المقدسة

القيم الأساسية
لمركز فقيه للأبحاث والتطوير

- **تقدير العلم والعلماء والحرص على توفير المعلومة لخدمة المجتمع**
- **الالتزام بالقيم الإسلامية فيما تهدف إليه البحوث التى يرعاها المركز**
- **تشجيع البحث والتطوير كجزء من أعمال البر**
- **الإتقان والسرعة والإنجاز والتطلع إلى الأفضل**
- **المثابرة على الأصالة والابتكار والجدية والموضوعية**
- **تشجيع القدرات الفردية والابتكارات**

رسالة شركة سوني

تذوق الشعور بالسعادة
عند التقدم وتطبيق التقنية
لصالح الجماهير

القيم الأساسية شركة سوني

- الارتقاء بالحضارة اليـــابانية والأمـــور الوطنية
- الريادة وعدم التبعيـــة للآخـــريـــن .. عمل المستحيل
- تشجيع القدرات الفردية والابتكـــارات

رسالة مركز نماء
للأبحاث والمعلومات

تطوير برامج وآليات عمل فعالة لتتوافق
موارد المجتمعات الإسلامية والإنسانية
مع احتياجاتها الاستراتيجية من خلال
الدراسات العلمية الرصينة

القيم الأساسية لمركز نماء

- الاهتداء بمبادئ الإسلام واتباع تعاليمه والالتزام بتشريعاته
- التمسك بروح الإسلام في التضامن والتعاون والاعتماد على النفس.
- التنمية الرشيدة والمستدامة للمجتمعات الإسلامية من خلال الاستخدام الفعال والكفء والأمثل للموارد
- التميز الأخلاقي والمهني بالتحلي بالسمات الإسلامية (المصداقية والبصيرة مع العلم والمعرفة والجدارة)

رسالة مؤسسة العاملين بالكليات والجامعات
CUPA

مؤسسة رئيسية بين مؤسسات التعليم العالى
تعلى قدر الإنسان كأساس للنجاح
بتعظيم الإمكانات البشرية فى مجال خدمات التعليم العالى والتعلم

القيم الأساسية لمؤسسة العاملين
بالكليات والجامعات CUPA

قيم مؤسستنا

أولاً : قيمنا الثقافية Cultural Values

١.خدمة العملاء Customer serVice ٢.المصداقية Integrity

ثانياً : قيمنا العملية Operational Values

١. نتطلع إلى المستقبل Future-Focused ٢. نتأزر مع الآخرين Collaboration
٣. نستوعب التنوع Inclusion

مقارنة الرسالة لبعض المؤسسات

البحث العلمى بجامعة الملك عبد العزيز	مركز فقيه للأبحاث والتطوير	شركة سونى	مركز نماء للأبحاث والمعلومات	مؤسسة *CUPA*
الريادة فى البحث العلمى	لنكن قدوة فى تنمية وتطوير البحث العلمى والاستثمارى لخدمة المجتمع والمشاعر المقدسة	تذوق الشعور بالسعادة عند التقدم وتطبيق التقنية لصالح الجماهير	تطوير برامج وآليات عمل فعالة لتتوافق موارد المجتمعات الإسلامية والإنسانية مع احتياجاتها الاستراتيجية من خلال الدراسات العلمية الرصينة	مؤسسة رئيسية بين مؤسسات التعليم العالى تعلى قدر الإنسان كأساس للنجاح بتعظيم الإمكانات البشرية فى مجال التعليم العالى والتعلم

مقارنة حول القيم الأساسية لبعض المؤسسات

البحث العلمى بجامعة الملك عبد العزيز	مركز فقيه للأبحاث والتطوير	شركة سونى	مركز نماء للأبحاث والمعلومات	مؤسسة CUPA
*تفعيل مناخ بحثى متميز *الرقى بالعملية التعليمية والمعرفة الإنسانية فى ضوء القيم الإسلامية *استشراف قضايا المجتمع والإبداع فى حلها	*تقدير العلم والعلماء والحرص على توفير المعلومة لخدمة المجتمع *الالتزام بالقيم الإسلامية فيما تهدف إليه البحوث التى يرعاها المركز *تشجيع البحث والتطوير كجزء من أعمال البر *الاتقان والسرعة والانجاز والتطلع إلى الأفضل *المثابرة على الأصالة والابتكار والجدية والموضوعية *تشجيع القدرات الفردية والابتكارات	*الارتقاء بالحضارة اليابانية والأمور الوطنية *الريادة وعدم التبعية للآخرين ،عمل المستحيل *تشجيع القدرات الفردية والابتكارت	*الاهتداء بمبادئ الإسلام واتباع تعاليمه والالتزام بتشريعاته. *التمسك بروح الإسلام في التضامن والتعاون والاعتماد على النفس. *التنمية الرشيدة والمستدامة للمجتمعات الإسلامية من خلال الاستخدام الفعال والكفء والأمثل للموارد. *التميز الأخلاقي والمهني بالتحلي بالسمات الإسلامية(المصداقية والبصيرة مع العلم والمعرفة والجدارة) *	*أولاً : قيمنا الثقافية ١- خدمة العملاء ٢- المصداقية *ثانياً : قيمنا العملية ١- نتطلع إلى المستقبل ٢- نتآزر مع الآخرين ٣- نستوعب التنوع

٤ - تنظيم حلقة مناقشة للوقوف على العناصر المكونة لنص رسالة المؤسسة

الهدف من الحلقة:

أن يتـــفـــق الأعضـــــاء على العناصـــــر المكونة لنص رسالة المؤسسة

الأدوات المستخدمة:

١- نموذج مناقشة العناصر المكونة لنص رسالة المؤسسة يوزع على الأعضاء
٢- ورق أبيض وأقلام سبورة توزع على الأعضاء
٣- لوحة عرض وأدوات للصق الأوراق على لوحة العرض

طريقة جلوس الأعضاء:

يجلس الأعضاء على شكل حرف (U)
بحيث يرى كل منهم الآخر ويرى لوحة العرض والمنسق

الخطـــــــوات

١- يطلب المنسق من الأعضاء الإجابة فى خلال ٥ دقائق على الأسئلة التى يتضمنها النموذج، على أن تسجل إجابة كل سؤال فى ورقة مستقلة

٢- يجمع المنسق إجابات الأعضاء على الفقرة الأولى، ويقوم بتعليقها على لوحة العرض

٣- يتاح للأعضاء فترة ٣ دقائق للاطلاع على الأوراق المعلقة، ثم يدير المنسق المناقشة للوصول إلى اتفاق من خلال التصويت لاستبعاد الصفات غير ذات العلاقة، وتحال الصفات المتفق عليها، إلى لجنة الصياغة

٤- يجمع المنسق إجابات الأعضاء على السؤال الأول من الأسئلة التى تضمنتها الفقرة الثانية، ويقوم بتعليق الإجابات على لوحة العرض

٥. تكرر نفس الخطوات السابقة التى اتبعت مع إجابات الأعضاء على الفقرة الأولى، ثم يجمع المنسق إجابات الأعضاء على السؤال الثانى وهكذا، إلى أن تنتهى مناقشة إجابات الأعضاء على جميع الأسـئلة والاتفـاق علـى إجاباتها

٦. تعرض لجنة الصياغة الإجابات التى اتفق عليها الأعضاء وتقوم بتسـجيل ملاحظاتهم

٧. تدخل لجنة الصياغة التعديلات التى يتفق الأعضاء على ضرورة إدراجها، ثم توزع الإجابات المتفق عليها بعد تعديلها على جميع الأعضاء

نموذج مناقشة العناصر
المكونة لنص رسالة المؤسسة

الفقرة الأولى :

- ❑ **اذكر من ٤-٦ صفات تمثل معاً**

الصفـات المميـزة للمؤسسـة :

أ) ---------- ب) ----------

ج) ---------- د) ----------

هـ) ---------- و) ----------

الفقرة الثانية :

- ❑ **أجب (فى عبارات موجزة)على الأسئلة التالية :**

أ) من نحن (كمؤسسة) ؟

ب) ما الحاجات التى تسعى المؤسسة لتلبيتها؟

ج) كيف يجب أن تستجيب المؤسسة لأهم فئات المعنيين بها؟

د) ما قيمنا الأساسية (كمؤسسة)؟

هـ) ما الذى نتفرد به (كمؤسسة) عن المؤسسات الأخرى العاملة فى نفس المجال؟

و) كيف تعبر قيمنا الأساسية عن نفسها فى الواقع؟

٥ - تنظيم ورشة عمل لاقتراح صيغة مناسبة
للتعبير عن رسالة المؤسسة

الهدف من الورشة:

الوصول إلى صيغة مبدئية لنص رسالة المؤسسة

الأدوات:

١- **نموذج اقتراح نص رسالة المؤسسة يوزع على الأعضاء**

٢- **نموذج تقويم الصيغ المقترحة لنص رسالة المؤسسة يوزع على الأعضاء**

٣- **لوحة عرض وأدوات للصق الأوراق على لوحة العرض**

طريقة جلوس الأعضاء:

يجلس أعضاء فريق التخطيط على شكل حرف U بحيث يرى كل منهم الآخر، ويـــرى المنســـق ولوحـــة العـــرض

الخطـــــــــوات

١- يطلب المنسق من كل عضو أن يقترح خلال ١٥ دقيقـــة نصـــاً لرسالة المؤسسة باستخدام النموذج المتوافر لديه

٢- يقوم المنسق بجمع الصيغ المقترحة لنص رســـالة المؤسســـة، وتعليقها على لوحـــة العرض

٣- يقوم الأعضاء خلال ١٠ دقائق بالإطلاع على الصيغ المقترحـــة والمعلقة على لوحة العرض أمامهم

٤- يطلب المنسق من كل عضو أن يقـــوم خـــــــلال ١٥ دقيقـــة بتقويم الصيغ المقترحة لنص رسالة المؤسسة باستخدام النموذج المتوافر لديه، واقتراح صيغة مناسبة لنص رسالة المؤسسة فى ضوء ذلك

٥. يجمع المنسق الصيغ المقترحة لنص رسالة المؤسسة، ويقوم بتعليقها على لوحة العرض

٦. تتاح للأعضاء مهلة قدرها ١٥ دقيقة للاطلاع على الصيغ المقترحة ، ثم يطلب المنسق من كل عضو أن يقسم الصيغ المقترحة إلى مجموعتين:
أ) مجموعة مستبعدة
ب) مجموعة يمكن أن يطور منها نص مناسب للتعبير عن رسالة المؤسسة

٧. يقوم المنسق فى ضوء إجابات الأعضاء بفرز الصيغ المقترحة إلى ثلاث مجموعات:
أ) مجموعة يتفق ٨٠ % من الأعضاء على استبعادها
ب) مجموعة يتفق ٨٠% من الأعضاء على إبقائها
ج) مجموعة يختلف الأعضاء على ما إذا كانت تستبعد أم تبقى

٨. يعرض المنسق على الأعضاء المجموعة الثالثة ويتيح لهم مهلة قدرها ١٥ دقيقة للمناقشة وتبادل وجهات النظر حيالها

٩. يعيد المنسق التصويت على كل صيغة على حدة من الصيغ المقترحة ضمن تلك المجموعة (مجموعة ج)، ويستبعد الصيغ التى لا تحظى بتأييد ٨٠% من الأعضاء، وتضم الصيغ التى تحظى بتأييد ٨٠% من الأعضاء إلى المجموعة (ب)

١٠. يعرض المنسق القيم المدرجة ضمن المجموعة (ب) على الأعضاء ، ويتيح لهم مهلة قدرها ١٥ دقيقة ليقوم كل منهم باقتراح صيغة جديدة تجمع ما أمكن بين الصيغ التى تشملها تلك المجموعة

١١. تكرر نفس الخطوات السابقة حتى يتفق ٨٠% من الأعضاء على النص الذى يعبر عن رسالة المؤسسة

ملاحظة :

عملية صياغة النص المعبر عن
رسالة المؤسسة، ذات طبيعة تكرارية

(Give And Take Iterative Process)

لذلك كلما كان هناك وقت كاف للمناقشة الموجهة كلما أمكن التوصل إلى صيغة أكثر تعبيراً
عن رسالة المؤسسة

نموذج اقتراح
نص رسالة المؤسسة

نحن مؤسسة ----------
نعمل على (تحقيق القيم / تلبية الاحتياجات) ----------

من أجل (المستفيدين) ----------

وذلك من خلال (الكيفية) ----------

ملاحظة:

يمكن الاستفادة من النموذج المرفق
(العناصر المكونة لنص رسالة المؤسسة)
والذى سبق توزيعه على الأعضاء

العناصر المكونة لنص رسالة المؤسسة:

١- الصفات المميزة للمؤسسة:

أ) ---------- **ب)** ----------
ج) ---------- **د)** ----------
هـ) ---------- **و)** ----------

٢- من نحن ؟ ----------

٣- ما الحاجات التى نسعى إلى تلبيتها ؟ ----------

٤- كيف نستجيب لأهم فئات المعنيين بمؤسستنا ؟ ----------

٥- ما قيمنا الأساسية؟ ----------

٦- ما الذى تتفرد به مؤسستنا ؟ ----------

٧- كيف تعبر قيمنا الأساسية عن نفسها فى الواقع ؟----------

معايير تقويم
نص رسالة المؤسسة

١- الوضوح (أن يكون له نفس المعنى لدى جميع المعنيين بالمؤسسة)
٢- الإيجاز (

٦ - استطلاع رأى قطاع عريض من المعنيين بالمؤسسة
حيال الصيغة المقترحة لنص رسالة المؤسسة:

٤. ينظم المنسق حلقة مناقشة لاتخاذ القرار المناسب حيال ما إذا كان من الضرورى إضافة معيار جديد إلى المعايير التى تضمنها النموذج، وذلك فى ضوء مناقشة الأعضاء للمجموعات الجديدة ومدلولاتها

٥. تضاف المعايير الجديدة (إن وجدت) إلى قائمة المعايير التى تتضمنها القائمة، ويطلب المنسق من الأعضاء أن يقوم كل عضو على حدة بتقويم النص المقترح فى ضوء الملاحظات التى وردت ضمن التغذية العكسية من المعنيين بالمؤسسة وذلك بإعطاء النص تقديرا يتراوح بين ١-١٠ لكل معيار من المعايير التى تضمنتها القائمة، ويحسب التقدير الكلى للنص (مجموع التعديلات التى حصل عليها النص من جميع المعايير بالقائمة)

٦- يجمع المنسق تقديرات الأعضاء ويأخذ القرار المناسب على ضوء ما يلى:

أ) إذا حاز النص المقترح على نسبة ٨٠% من التقدير الكلى (عدد المعايير مضروبا فى ١٠)، وذلك من قبل ٨٠% أو أكثر من الأعضاء، يحال النص إلى لجنة الصياغة

ب) إذا حاز النص المقترح على نسبة ٦٠ % من التقدير الكلى من قبل ٨٠% من الأعضاء ، يقوم المنسق بتنظيم ورشة عمل لإدخال التعديلات اللازمة على النص المقترح حتى يحوز على نسبة ٨٠% من الأعضاء ويحال إلى لجنة الصياغة

ج) إذا لم يحز النص على نسبة ٦٠% من التقدير الكلى من قبل ٦٠% من الأعضاء، تعاد مرة أخرى الخطوات الخاصة باقتراح الصيغة المناسبة لنص رسالة المؤسسة، إلى أن يحصل النص المقترح على نسبة ٨٠% من التقدير الكلى من قبل ٨٠% من الأعضاء، ويحال إلى لجنة الصياغة

د) تقوم لجنة الصياغة باقتراح المسودة الأخيرة للنص المقترح للتعبير عن رسالة المؤسسة، ويقوم المنسق بتوزيعها على الأعضاء

هـ) يقوم المنسق بتنظيم حلقة مناقشة للوقوف على التعديلات التى يتفق الأعضاء على ضرورة إدخالها على المسودة النهائية

٧- تقوم لجنة الصياغة بإدخال التعديلات المطلوبة لإعداد الصيغة النهائية للنص المقترح للتعبير عن رسالة المؤسسة

ملاحظة:

يتضح من الإجراءات السابقة مدى أهمية رسالة المؤسسة فى توجيه العمل بها عبر الزمن، ومن ثم نحتاج إلى ضبط صيغة النص المعبر عنها حتى يحظى بتأييد المعنيين بالمؤسسة

الاجتماع الرابع

وضع
الهدف البعيد للمؤسسة

Setting
Long Term Goal

برنامج الاجتماع

١- يعرض المنسق على الأعضاء البرنامج الزمنى للاجتماع
٢- يلقى المنسق الضوء على الجوانب التالية:
أ) العلاقة بين قيم ورسالة المؤسسة والهدف البعيد
ب)ما المقصود بالهدف البعيد؟
ج) المدى الزمنى للهدف البعيد
د) صيـــــــاغـــــة نـــص الـــهـــدف البعيـــد
٣- تنظيم حلقة مناقشة للوقوف على العناصر المكونة للهدف البعيد
٤- تنظيم حلقة مناقشة لاقتراح الإنجازات التى تلتزم المؤسسة بإنجازها تحقيقاً لرسالتها
٥-تنظيم ورشة عمل لصياغة نص الهدف البعيد للمؤسسة

القيم الأساسية

ورسالة المؤسسة

يمثلان

المكون الثابت
من الصورة الذى
لا يتغير مع الزمن

لذلك
فإنهما

يمثلان المكون المتغير
من الصورة

ومن ثم،
فإن

النصوص التى تستخدم
للتعبِير عنهما
ترد دائماً مقيدة بالزمن

القيم الأساسية ورسالة المؤسسة
تتحدد مع نشأتها وتتوارثها الأجيال
ومن ثم فهى ملك لجميع المعنيين
بالمؤسسة
ولا يمكن الوقوف عليها، إلا من خلال
استطلاع رأيهم واتفاقهم حيالها

يعبران
عن

مفهوم النجاح لدى قيادة المؤسسة
فى فترة زمنية معينة

لذلك فهى

من إبداعات القيادة

ومن ثم

تتحدد بقرارها وعلى مسئوليتها

القيم الأساسية ورسالة المؤسسة

تميزان المؤسسة

عن غيرها من المؤسسات
العاملة فى نفس المجال

الهدف البعيد والرؤية

يميزان المؤسسة

من فترة زمنية إلى أخرى
على مدى تاريخها

القيم الأساسية ورسالة المؤسسة

تصبح

مجرد نوايا حسنة

ما لم

تترجم إلى أهداف يمكن تحويلها إلى إجراءات تنفيذية

لذلك فإن

الهدف البعيد

هو

حلقة الوصل بين

القيم الأساسية ورسالة المؤسسة من جانب

وبين الاستراتيجيات والأهداف الإجرائية من جانب آخر

الهدف البعيد
Long Term Goal

يعبر عن

نهاية مرحلة من مراحل
تحقيق رسالة المؤسسة
خلال فترة زمنية طويلة نسبياً
(١٠-٣٠) سنة

الهدف البعيد

يجيب على السؤال:

ما الذى تلتزم المؤسسة بإنجازه
وفاء لرسالتها، وقيمها الأساسية
خلال فترة زمنية معينة؟

التعبير عن الهدف البعيد للمؤسسة قد يأخذ أيا من الصور التالية:

المقـــــــارنـــــة بمؤسســـــة معــروفة تعمل فـــــــى نـــــفـــــس المـــــجـــــال

(أن نصبح هارفاد الغرب)

تحديد ترتيب المؤسسة بين المؤسسات العاملة فى نفس المجال

(أن نصبح رقم (١) أو رقم (٢) فى مجال ...)

(أن نصبح أقوى / أكبر / أفضل مؤسسة فى مجال ...)

تقدير كمى للإنجاز الذى تلتزم المؤسسة بتحقيقه

(أن يصبح عدد الحائزين على جوائز تقديرية...

طالب / عضو هيئة تدريس...)

ملاحظة هامة

فى بعض الأحيان
قد يكون من الصعوبة بمكان
التوصل إلى صياغة هدف واحد يعبر
عن الجوانب المتنوعة التى يتوقف
عليها
نجاح المؤسسة

لذلك فقد

نلجأ إلى صياغة عدد محدود
(٣ – ٥) من الأهداف تعبر معاً عن
نجاح المؤسسة فى تلك الفترة الزمنية

الهدف البعيد للبحث العلمى
١٤٣٥هـ (٢٠١٤م)
بجامعة الملك عبد العزيز

الجامعة الأولى فى البحث العلمى على مستوى العالم العربى وضمن أفضل خمس جامعات على مستوى العالم الإسلامى

الهدف البعيد
لشركة سونى ٢٠٠٠م

تغيير الصورة الذهنية الرديئة عن المنتجات اليابانية
واختراع راديو ترانزيستور
يوضع فى الجيب

الهدف البعيد لمركز نماء
للأبحاث والمعلومات
١٤٤٢هـ (٢٠٢١م)

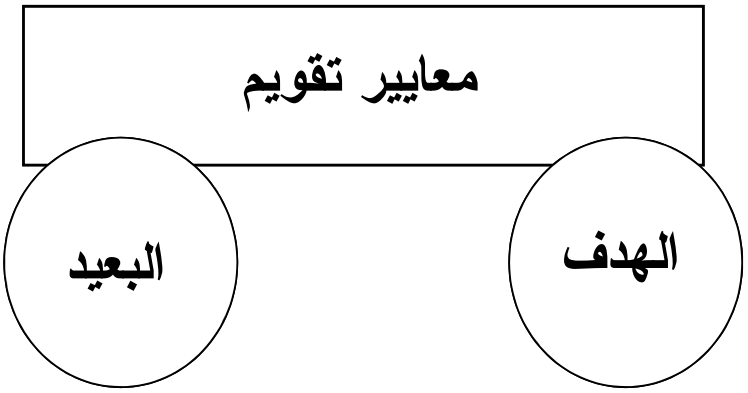
بلوغ المركز موقع الصدارة العالمية
بلا منازع
كمصدر للمعلومات الموثوق بها،
والبرامج المتطورة وآليات العمل الفعالة لتحقيق التوافق
بين موارد المجتمعات الإسلامية
واحتياجاتها الحيوية

الهدف البعيد فى ٢٠٢٠م
لمؤسسة العاملين بالكليات والجامعات CUPA

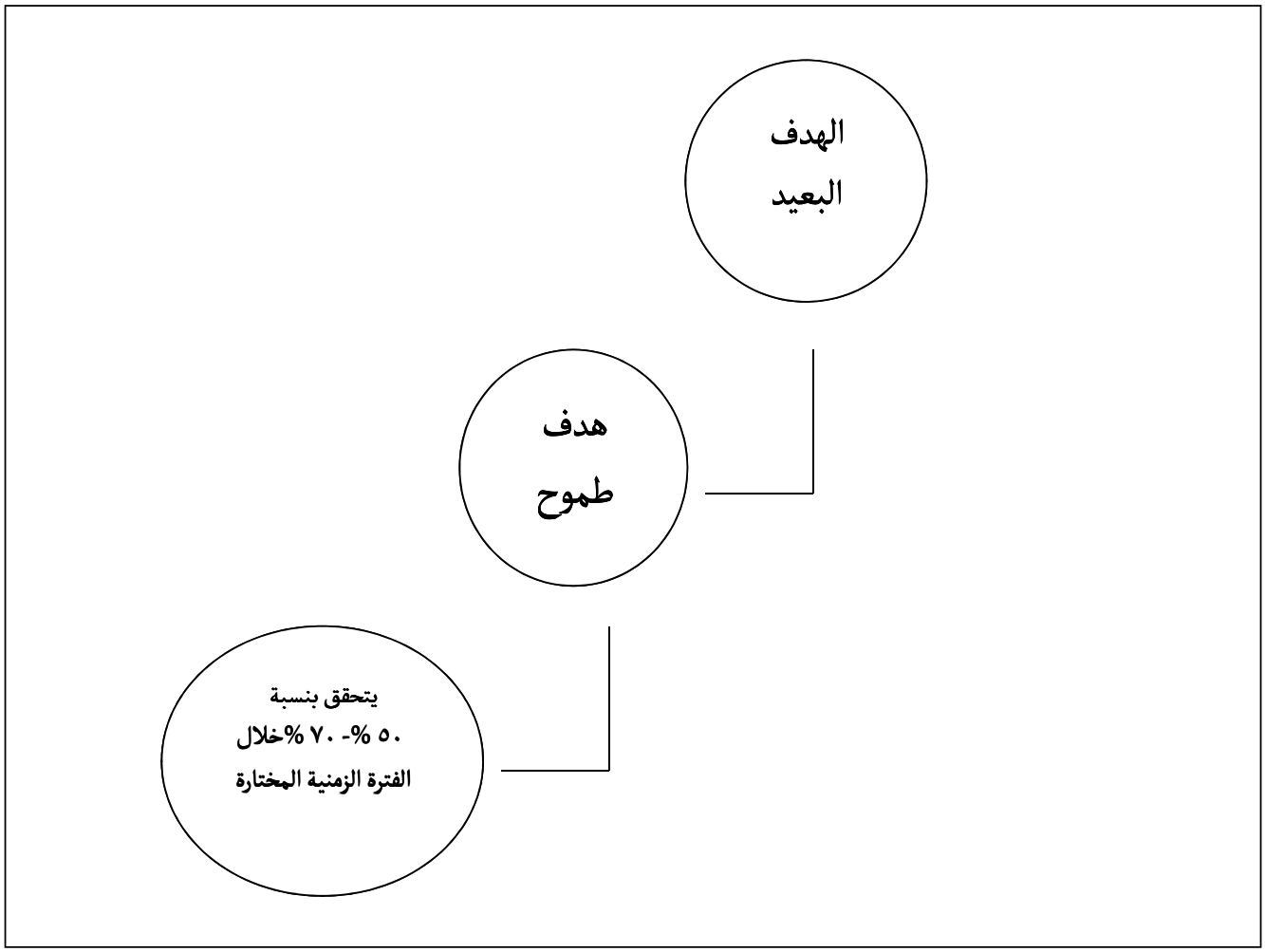
تنمية الدور الرائد للقوى البشرية في المجالات التالية:

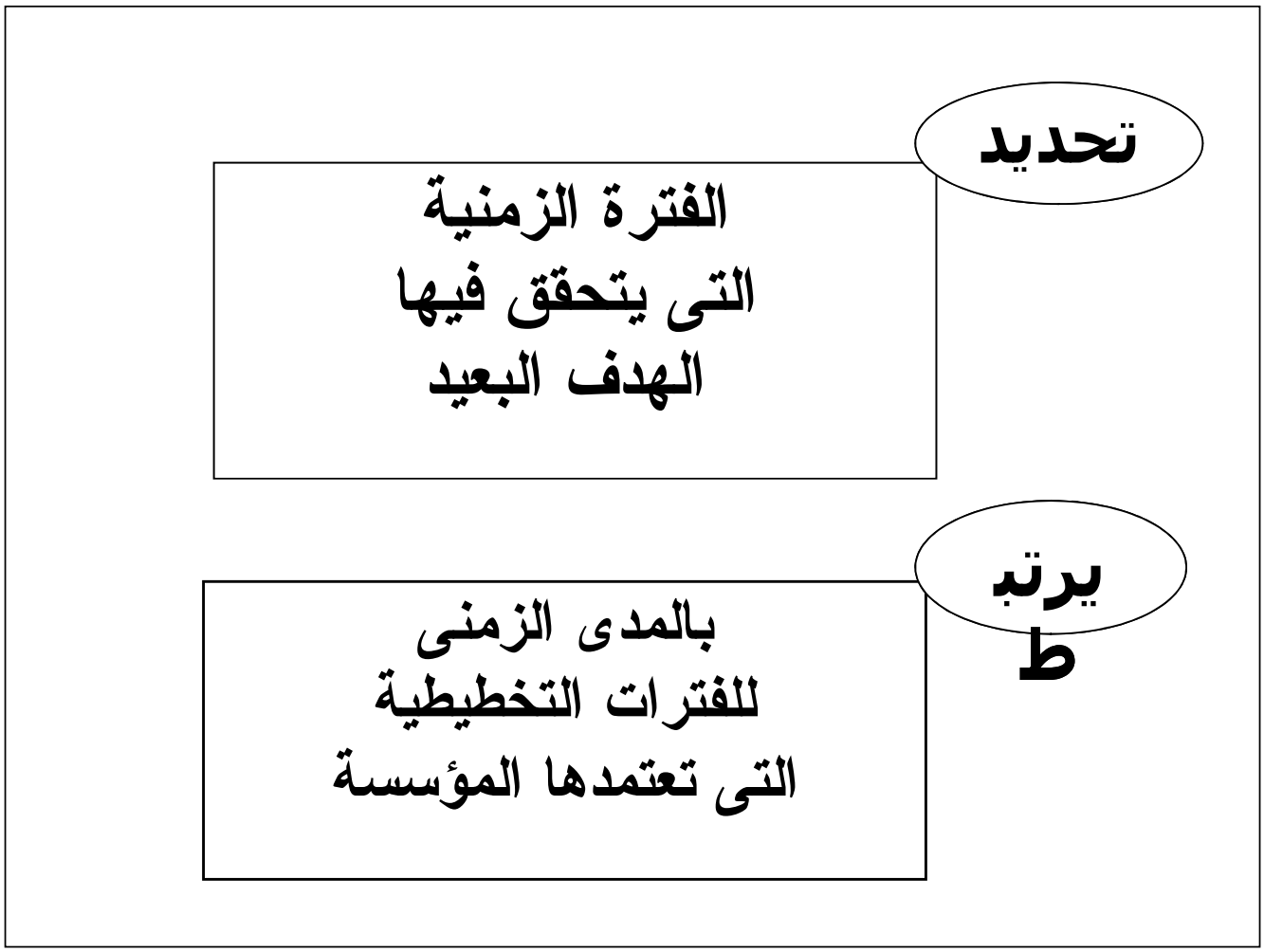
- **تطوير التعليم العالي**
- **تنمية الخبرات والمهارات القيادية**
- **التآزر والشراكة مع مؤسسات التعليم العالي**
- **تفعيل تنمية واستخدام الموارد**
- **دعم مقومات التنوع في عضوية المؤسسة**
- **تلبية احتياجات وتوقعات الأعضاء**

سلسلة
الأهداف البعيدة
على مدى حياة المؤسسة
ترسم
مسيرة النجاح
كما تراها قيادة المؤسسة



مستوحى من رسالة المؤسسة و يمثل امتدادًا لها
قابلا للتحويل إلى أهداف متوسطـــــة وقصيرة الأجل
يؤدى إلى تركيز الجهود والمـــوارد
يغطى جميع الجوانب الحرجة التى يتوقف عليها نجاح المؤسسة،
يتسم بالتحدى والطموح والسهولة والوضوح


الهدف
البعيد
هدف
طموح
يتحقق بنسبة
٥٠ %- ٧٠ %خلال
الفترة الزمنية المختارة


تحديد
الفترة الزمنية
التى يتحقق فيها
الهدف البعيد
يرتبط
بالمدى الزمنى
للفترات التخطيطية
التى تعتمدها المؤسسة

مثال

الهدف البعيد للبحث العلمى
بجامعة الملك عبد العزيز
فى ١٤٣٥هـ

لماذا ١٤٣٥هـ؟

١- **الفترة ١٤٢٣-١٤٢٥ هـ:**
تقابل السنوات الثلاث المتبقية من خطة التنمية السابعة (٢٠٠٠-٢٠٠٤م) وتستغرق هذه الفترة عادة فى دعم البنية الأساسية وتوفير المقومات الرئيسة

٢- **الفترة ١٤٢٦ – ١٤٣٥ هـ:**
تقابل خطتين تنمويتين من خطط التنمية بالمملكة العربية السعودية وهما خطة التنمية الثامنة(٢٠٠٥ – ٢٠٠٩م) وخطة التنمية التاسعة (٢٠١٠ – ٢٠١٤م)

بناء على ما تقدم فإن

الهدف البعيد للمؤسسة
(١٠-٣٠سنة)

- **هو الهدف الواضح الذى يتفهمه الجميع مباشرة مع شرح بسيط او بدون شرح إطلاقاً**
- **وهو الهدف الملزم الذى يمكن التعبير عنه بمائة طريقة مختلفة**
- **ويمثل خط نهاية واضح بحيث تستطيع المؤسسة معرفة هل حققت الهدف؟**

يستخدم لتوحيد الجهود
وكمحفز لروح الفريق

٣ – تنظيم حلقة مناقشة
للوقوف على العناصر المكونة
للهدف البعيد للمؤسسة

الهدف من الحلقة:

أن يتفق الأعضاء على العناصر المكونة
للهدف البعيد للمؤسسة

الأدوات المستخدمة:

١- نموذج مناقشة العناصر المكونة للهدف البعيد .ورق أبيض وأقلام سبورة توزع على الأعضاء . لوحة عرض وأدوات للصق الأوراق على لوحة العرض

طريقة جلوس الفريق:

يجلس الأعضاء على شكل حرف **U** بحيث يرى كل منهم الأخر ، ويرى لوحة العرض بوضوح

الخطـــــوات :

١١- يطلب المنسق من الأعضاء تعبئة النموذج الخاص بمناقشة العناصر المكونة للهدف البعيد وذلك فى خلال ١٥ دقيقة .

٢٢- يجمع المنسق إجابات الأعضاء ويقوم بتعليقها على لوحة العرض .

٣٣- يتاح للأعضاء فترة ٥ دقائق للاطلاع على الأوراق المعلقة

٤٤- يدير المنسق المناقشة بين الأعضاء للوصول إلى اتفاق حيال العناصر المكونة للهدف البعيد من خلال التصويت لاستبعاد العناصر غير ذات العلاقة

٥٥- تحال العناصر المتفق عليها إلى لجنة الصياغة التى تقوم بتعديل صياغتها على ضوء مناقشة الأعضاء، ثم عرضها مرة أخرى على الأعضاء بعد التعديل .

٦٦- يطلب المنسق من الأعضاء أن يختار كل عضو خلال ١٠ دقائق، من ٣-٥ عناصر يرى أنها مجتمعة هى العناصر المكونة للهدف البعيد .

١- يجمع المنسق إجابات الأعضاء ، ويحدد العناصر الخمسة التى حصلت علـــى أعلى الأصوات
٢- يطرح المنسق العناصر الخمسة على الأعضاء، للتصويت عليها مجتمعـــة، إذا ما كانت تمثل العناصر المكونة للهدف البعيد
٣- إذا حصلت تلك العناصر على ٨٠% من أصوات الأعضاء تعتبر هى العناصـــر المكونة للهدف البعيد
٤- إذا لم تحصل تلك العناصر على ٨٠% من أصوات الأعضاء تعاد المناقشـــة مرة أخرى، ويمكن أن يتم استبعاد بعض العناصر وإدخال عناصر أخرى إلى أن يتم الحصول على موافقة ٨٠% من الأعضاء على ٣-٥عناصر، تتمثـــل العناصر المكونة للهدف البعيد
٥- تعرض العناصر التى تم الاتفاق عليها على رئيس المؤسسة لاعتمادها والذى قد يطلب الاجتماع بفريق التخطيط لتوضيح ملاحظاته

نموذج مناقشة العناصر المكونة للهدف البعيد

اذكر من ٣-٥ عناصر يتوقف عليها معاً نجاح المؤسسة فى تحقيق رسالتها، ومن ثم تلتزم المؤسسة بتحقيق إنجازات معينة على كل عنصر من تلك العناصر حتى تعد مؤسسة ناجحة:

١- ----------
٢- ----------
٣- ----------
٤- ----------
٥- ----------

٤ – تنظيم حلقة مناقشة
للوقوف على الإنجازات التى تلتزم لمؤسسة بتحقيقها

■ الهدف من حلقة المناقشة

أن يتفق الأعضاء على الإنجاز الذى تلتزم المؤسسة بتحقيقه لكى تكون ناجحة فى تحقيق رسالتها

الأدوات المستخدمة:

١- نموذج مناقشة العناصر المكونة للهدف البعيد يوزع على الأعضاء
٢- ورق أبيض وأقلام سبورة توزع على الأعضاء
٣- لوحة عرض وأدوات للصق الأوراق على لوحة العرض

طريقة جلوس الفريق:

يجلس الأعضاء على شكل حرف **U** بحيث يرى كل منهم الأخر، ويرى لوحة العرض بوضوح

الخطـــــوات:

١. يطلب المنسق من الأعضاء أن يقوم كل منهم خلال ٢٠ دقيقة، بتعبئة النموذج المتوافر لديه والخاص باقتراح الإنجازات التى تلتزم المؤسسة بتحقيقها
٢. يجمع المنسق إجابات الأعضاء عن القسم الأول من النموذج (الانجازات التى تحققت) ويقوم بتعليقها على لوحة العرض
٣. تتاح للأعضاء فترة ٥ دقائق للإطلاع على الأوراق المعلقة ثم يدير المنسق المناقشة للوصول إلى اتفاق حيال الإنجازات التى تحققت بالنسبة لكل عنصر من عناصر الهدف البعيد
٤. يجمع المنسق إجابات الأعضاء عن القسم الثانى (الإنجازات التى تلتزم المؤسسة بتحقيقها)، ويقوم بتعليقها على لوحة العرض
٥. تتاح للأعضاء فترة ٥ دقائق للإطلاع على الأوراق المعلقة، ثم يدير المنسق المناقشة للاتفاق حيال الإنجازات التى تلتزم المؤسسة بتحقيقها
٦. تعرض النتائج على رئيس المؤسسة لإبداء ملاحظاته، والذى قد يطلب الاجتماع بفريق التخطيط لإعادة المناقشة

نموذج اقتراح الإنجازات التى تلتزم المؤسسة بتحقيقها لكل عنصر من عناصر الهدف البعيد

أ) الإنجازات التى تحققت:

لخص انطباعك عن الإنجازات التى تحققت حتى الآن لكل عنصر من العناصر المكونة للهدف البعيد:

العنصر الأول----------:

الإنجازات التى تحققت----------:

العنصر الثانى----------:

الإنجازات التى تحققت----------:

العنصر الثالث----------:

الإنجازات التى تحققت---------- :

العنصر الرابع----------:

الإنجازات التى تحققت----------:

العنصر الخامس----------:

الإنجازات التى تحققت----------:

بـ) الإنجازات التى تلتزم المؤسسة بتحقيقها :

ما الإنجازات التى ينبغى أن تلتزم المؤسسة بإنجازها لكل عنصر من العناصر المكونة للهدف البعيد، والتى يمكن أن تمثل فى حد ذاتها حالة نجاح مستقرة لكل عنصر خلال فترة زمنيـــة ١٠-٣٠ سنة

العنصر الأول----------:

ما تلتزم المؤسسة بتحقيقه خلال ١٠-٣٠ سنة:

العنصر الثانى----------:

ما تلتزم المؤسسة بتحقيقه خلال ١٠-٣٠ سنة:

العنصر الثالث----------:

ما تلتزم المؤسسة بتحقيقه خلال ١٠-٣٠ سنة:

العنصر الرابع----------:

ما تلتزم المؤسسة بتحقيقه خلال ١٠-٣٠ سنة:

العنصر الخامس----------:

ما تلتزم المؤسسة بتحقيقه خلال ١٠-٣٠ سنة:

----

٥ – تنظيم ورشة عمل
لصياغة نص الهدف / الأهداف البعيدة للمؤسسة

الهدف من الورشة

التوصل إلى صياغة مبدئية لنص الهدف/ الأهداف البعيدة للمؤسسة

الأدوات المستخدمة:

- نموذج الإنجازات التى تلتزم المؤسسة بتحقيقها يوزع على الأعضاء
- نموذج صياغة نص الهدف البعيد يوزع على الأعضاء
- خصائص نص الهدف البعيد توزع على الأعضاء

طريقة جلوس الفريق:

يجلس الأعضاء على شكل حرف U بحيث يرى كل منهم الأخر، ويرى لوحة العرض بوضوح

الخطـــــوات

١. يطلب المنسق من الأعضاء، أن يطلع كل عضو على نمـــوذج الإنجازات التى تلتزم المؤسسة بتحقيقها، ثم يقترح خلال ١٠ دقائق، نص الهدف أو الأهداف البعيدة للمؤسســـة باســـتخدام النموذج المتوافر لديه لهذا الغرض
٢. يجمع المنسق إجابات الأعضاء ويقوم بتعليقها علـــى لوحـــة العرض
٣. تترك للأعضاء فترة ٥ دقائق للإطلاع على الأوراق المعلقـــة، ثم يطلب المنسق أن يقوم كل منهم بتقويم النصوص المقترحة باستخدام نموذج التقويم المتوافر لديه، واقتراح نـــص جديـــد للهدف أو الأهداف البعيدة
٤. يجمع المنسق من الأعضاء الاقتراحات الجديدة ويقوم بتعليقها على لوحة العرض

٥- يترك للأعضاء فترة ٥ دقائق للإطلاع على الأوراق المعلقة، ثم يطلب المنسق من الأعضاء التصويت على الصيغ المقترحة

٦ - يصنف المنسق الصيغ المقترحة إلى ٣ مجموعات:

أ) صيغ متفق عليها وهى التى تحصل على ٨٠% أو أكثر من الأصوات وتحال إلى لجنة الصياغة

ب) صيغ متفق على استبعادها، وهى الصيغ التى يتفق ٨٠% من الأعضاء على استبعادها

ج) صيغ مختلف عليها وهى التى لا يتفق ٨٠% من الأعضاء على إبقائها أو استبعادها

٧ - يعرض المنسق على الأعضاء الصيغ المختلف عليها (مجموعة ج) ويدير المناقشة حولها، ثم يأخذ التصويت مرة أخرى، ومن ثم تضاف الصيغ التى تحصل على ٨٠% من الأصوات إلى المجموعة (أ) المحالة إلى لجنة الصياغة، وتستبعد الصيغ الأخرى

٨- تقوم لجنة الصياغة بإعداد صيغة أو أكثر من الصيغ المحالة إليها ثم تعرض على الأعضاء للمناقشة ، ثم التصويت على أن تستبعد الصيغ التى لا تحصل على ٨٠% من الأصوات

٩- يعرض المنسق على الأعضاء الصيغ التى حصلت على ٨٠% من الأصوات للمناقشة والجمع بينها فى صيغة واحدة، وتقوم لجنة الصياغة بتسجيل ملاحظات الأعضاء

١٠- تقوم لجنة الصياغة بإعداد مسودة نهائية للهدف البعيد ، لتعرض على الأعضاء للمناقشة

١١- تقوم لجنة الصياغة بإدخال التعديلات التى يتفق الأعضاء على ضرورة إدراجها للوصول إلى الصيغة التى تعرض على رئيس المؤسسة

١٢- يتخذ رئيس المؤسسة القرار المناسب
والذى قد يكون: .
أ) اعتماد الصيغة المقترحة
ب) إجراء تعديلات على الصيغة المقترحة
ج) الاجتماع مع فريق التخطيط لمناقشة الصيغة المقترحة والوصول إلى صيغة معتمدة

نموذج صياغة الهدف / الأهداف البعيدة للمؤسسة

على ضـــــوء الإنجـــــازات التى تلتـــزم المؤسسة بإنجازها خلال ١٠-٣٠ سنة (الموضح بالنموذج المرفق)، لخص فى عبارة / عبارات موجزة ، الهدف/ الأهداف البعيدة للمؤسسة، والذى يمثل فى حد ذاته حالة نجاح مستقرة للمؤسسة

ملاحظة : يمكن الاستفادة من الأمثلة المرفقة فى صياغة النص المقترح

مثال

الهدف البعيد للبحث العلمى
١٤٣٥هـ (٢٠١٤م)
بجامعة الملك عبد العزيز

الجامعة الأولى فى البحث العلمى على مستوى العالم العربى وضمن أفضل خمس جامعات على مستوى العالم الإسلامى

رسالة البحث العلمى بجامعة الملك عبد العزيز

الريادة فى
البحث العلمى

الهدف البعيد
لشركة سونى

تغيير الصورة الذهنية الرديئة
عن المنتجات اليابانية
واختراع راديو ترانزيستور
يوضع فى الجيب

رسالة شركة سونى

لتذوق الشعور بالسعادة
عند التقدم وتطبيق التقنية
لصالح الجماهير

الهدف البعيد لمركز نماء للابحاث والمعلومات
١٤٤٢هـ (٢٠٢١م)

بلوغ المركز موقع الصدارة العالمية
بلا منازع
كمصدر للمعلومات الموثوق بها،
والبرامج المتطورة وآليات العمل الفعالة لتحقيق التوافق
بين موارد المجتمعات الإسلامية
واحتياجاتها الحيوية

رسالة مركز نماء للابحاث والمعلومات

تطوير برامج وآليات عمل فعالة لتتوافق موارد المجتمعات الإسلامية
والإنسانية مع احتياجاتها الاستراتيجية من خلال الدراسات العلمية الرصينة

الهدف البعيد فى ٢٠٢٠م
لمؤسسة العاملين بالكليات والجامعات CUPA

تنمية الدور الرائد للقوى البشرية فـــى المجـــــالات التـــالية :

- **تطوير التعليم العالى**
- **تنمية الخبرات والمهارات القيادية**
- **التآزر والشراكة مع مؤسسات التعليم العالى**
- **تفعيل تنمية واستخدام الموارد**
- **دعم مقومات التنـــوع فى عضوية المؤسسة**
- **تلبية احتياجات وتوقعات الأعضاء**

رسالة مؤسسة العاملين بالكليات والجامعات CUPA

مؤسسة رئيسية
بين مؤسسات التعليم العالى، تعلى قدر الإنسان كأساس للنجاح بتعظيم الإمكانات البشرية فى مجال خدمات
التعليم العالى والتعلم

خصائص
نص الهدف البعيد

- **مستوحى من رسالة المؤسسة ويمثل امتداداً لها**
- **قابل للتحويل إلى أهداف متوسطـــــة وقصيرة الأجل**
- **يؤدى إلى تركيز الجهود والمـــوارد**
- **يغطى جميع الجوانب الحرجة التى يتوقف عليها نجاح المؤسسة**
- **يتسم بالتحدى والطموح**
  أو السهولة والوضوح

الاجتماع الخامس

استـــشـــــراف
الـــرؤيـــــة للمؤسسة
Creating
A
Vision

برنامج الاجتماع

١- يعرض المنسق على الأعضاء البرنامج الزمنى للاجتماع

٢- يلقى المنسق الضوء على الجوانب التالية :

أ) ما المقصود بالرؤية وما علاقتها بالهدف البعيد

ب) الصفات التى تتوافر فى نص الرؤية

ج) مناهج استشراف الرؤية

٣- تنظيم حلقات مناقشة لاستطلاع رأى قطاع عريض من المعنيين بالمؤسسة حيال الرؤية

٤- تنظيم ورشة عمل لاقتراح وصف حالة النجاح للعناصر المكونة للرؤية

٥- تنظيم ورشة عمل لاقتراح الصياغة المناسبة لنص الرؤية

الرؤية
Vision

هى

وصف لحالة النجاح
عند تحقيق
الهدف البعيد للمؤسسة

لذلك

فقد يستبدل مصطلح الرؤية
– فى بعض الأحيان –

بعبارة

وصف حالة النجاح
State of Success

و نظراً لأن

الرؤية
Vision

هى

اختصار لعبارة
النجاح المرئى
State of Success

فإن
نص الرؤية

يتضمن المظاهر المرئية
والتى يمكن رصدها عملياً
لقياس مدى التقدم

ف

تحقيق الهدف البعيد للمؤسسة

ومن ثم فإن

نص الرؤية Vision

ينبغى أن يكون

قابلا للتحويل إلى

مؤشرات لقياس النجاح

Success Indicators

مثال

الوصف المضئ (وصف حالة النجاح)

للبحث العلمى

بجامعة الملك عبد العزيز

١٤٣٥هـ (٢٠١٤ م)

- **أن يصبح المناخ العلمى والبنية التحتية العلمية الحديثة فى الجامعة قادرين على الاستحواذ على نشاط البحث العلمى، وترجمة الأبحاث إلى براءات اختراع ومنتجات منافسة**
- **أن يصبح الانتماء إلى جامعة الملك عبد العزيز دلالة الأداء العلمى المتميز على مستوى العالم الإسلامى وأن تصبح مخرجاتها المتنوعة المطلب الأول لمؤسسات المجتمع المختلفة**

حالة النجاح لمركز نماء للأبحاث والمعلومات

١٤٤٢هـ (٢٠٢١م)

- قاعدة معلومات المركز مصدر لا غنى عنه للباحثين عن المعلومات الموثوق بها عن المجتمعات الإسلامية
- استخدام المركز لأحدث ما توصلت إليه التقنية من أنظمة المعلومات تمكنه من تنويع قواعد معلوماتية عن المجتمعات الإسلامية وسهولة حفظها واستدعائها
- جهود المركز في الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بتعبئة موارد المجتمعات الإسلامية المادية والبشرية الهادفة لحل مشكلات التنموية العصيبة تحظى بمساندة الأفراد والمنظمات غير الحكومية والحكومات
- حرص القطاع الخاص والمنظمات الحكومية وغير الحكومية على استشارات المركز نابع من ارتباط مجموعات من الباحثين والنخب المختارة بالمركز
- مساهمات المركز المتميزة في إعداد القيادات الفكرية والعلمية المتفوقة تحظى بالتقدير والاحترام
- للمركز مكان القيادة والتوجيه بالنسبة لشبكة مراكز الدراسات والأبحاث ذات الأهداف المماثلة
- للمركز حضور ملموس على المستوى العالمي من خلال وسائل الإعلام والمحافل العلمية

الرؤية ٢٠٠٢م
لمؤسسة العاملين بالكليات والجامعات
(CUPA ٢٠٠٢ م)

- قدرة أعضاء المؤسسة على تصميم وتنفيذ الأعمال بجودة عالية، ومشاركتهم فى عمليات التحول وإدارة التغيير بالتعليم العالى، بدرايتهم الواسعة، وخبراتهم العالية، ونصائحهم السديدة، وقيادتهم الفاعلة، تجعلهم محل التقدير كشركاء رئيسيين على مستوى الحرم الجامعى
- خدمات المعلومات وبرامج التطوير المهنى التى نقدمها، تستخدم أحدث التقنيات، لتوفر للأعضاء فرص سهلة وميسورة للتعلم، والتزود بالمعلومات الضرورية للمحافظة على كفاءتهم الفنية ومهاراتهم القيادية وتنميتـــــها، والتعرف على مجالات العمل بالتعليم العالى، وتفهم تطور وتشعب القضايا الأساسية لمؤسساتهم
- نعمل مع الآخرين من أجل تنمية التفاهم المتبادل، الذى يتيح لكل شريك الاستفادة من خبرات باقى الشركاء ، ويوفر للجميع فرصا أكبر للتعلم . وتؤدى جهودنا بالتعاون مع المؤسسات الأخرى إلى تزايد مصداقية العاملين فى مجال القوى البشرية بالحرم الجامعى
- انطلاقاً من مبدأ تنوع الرؤى الذى تدعونا إليه قيمنا الأساسية، فإننا نسعى إلى إتاحة الفرصة لمساهمة ومشاركة الأعضاء النشطين فى تحمل مسئوليات على مستوى الإدارة العليا، وفى برامج وخدمات وقيادة فروعنا على المستوى الوطنى والإقليمى والمحلى

الرؤية لشركة سونى

٢٠٠٠م

- **سوف نبدع المنتجات التى ستنتشر حول العالم .. سوف نكون أول شركة يابانية تغزو الأسواق الأمريكية وتوزع منتجاتها هناك مباشرة**
- **سوف ننجح فى إجراء التحديثات التى فشلت فيها الشركات الأمريكية – مثل الراديو الترانزستور**
- **بعد خمسين عاماً من الآن سوف تكون علامتنا التجارية معروفة على مستوى العالم مثل أى شركة أخرى**
- **سوف نكون رمز التحديث والجودة التى ستنافس أكبر الشركات قدرة على التحديث فى أى مكان**
- **إن عبارة (صنع فى اليابان) سوف تعنى شيئاً جميلاً وليس شيئاً ردئ الجودة**

(وضعت فى الخمسينيات)

الرؤية لشركة فورد

عبر هنرى فورد عن هدف تعميم السيارة على المستوى الشعبى بهذا الوصف:

- **" سوف أصنع سيارة للجماهير .. سيكون ثمنها قليلاً جداً بحيث لن يوجد رجل يحصل على أجر معقول ولا يكون قادراً على امتلاك سيارة ويستمتع مع أسرته ببركات ساعات البهجة فى أرض الله المفتوحة الشاسعة ..**
- **عندما أنطلق فى العمل سيكون كل شخص قادراً على شراء سيارة، وكل فرد سيكون لديه سيارة .. سيختفى الحصان من طرقنا السريعة، وستحل السيارة محله بدون أدنى شك ..**
- **(ونحن سوف) نوفر وظائف لعدد كبير من الرجال بأجور جيدة**

الرؤية

Vision

- هى الوصف الموضح لحالة النجاح بعد تحقيق الهدف البعيد للمؤسسة
- صورة ترسم بالكلمات للهدف الذى يستغرق تنفيذه من ١٠- ٣٠ عام ليصبح ملموساً فى عقول الأفراد
- وصف نابض بالحياة وجاذب للانتباه

لذلك يطلق على الرؤية أحياناً الوصف المضيئ أو الوصف الاستشرافى

الصفات المميزة لصيغة نص الرؤية

Vision Statement

١- يتسم بالطموح

٢- يجذب الانتباه نحو مستقبل أفضل للمؤسسة

٣- يلهب مشاعر جميع العاملين بالمؤسسة

٤- يعكس رسالة المؤسسة وقيمها الأساسية

٥- واضحة الغرض والاتجاه

٦- يبرز مظاهر القوة بالمؤسسة

٧- مصدر للإلهام وبعث الأمل للمعنيين بالمؤسسة

٨- يغطى جميع العناصر المكونة للهدف البعيد (مثل شكل العلاقة مع المعنيين بالمؤسسة، منهج التعامل مع التحديات ، التغيرات التى سوف تطرأ على المؤسسة)

٩- تصف كلا من المشهد الخارجى والمشهد الداخلى لنجاح المؤسسة

نظراً لأهمية الرؤية فى توجيه العمل بالمؤسسة

فإن اختيار النهج المتبع

فى استشرافها

لا يقل أهمية عن الرؤية ذاتها

مناهج استشراف الرؤية

أ) المنهج الانفرادى

(Autocratic Approach)

- **ينفرد رئيس المؤسسة باستشراف الرؤية**
- **مناسب لأوقات الأزمات والتى تتطلب اتخاذ قرارات وإجراءات سريعة**
- **من عيوبه أن الرؤية ترتبط بمن وضعها**

ب) المنهج الاتفاقى :

(Consensual Approach)

- **تستشرف الرؤية من خلال الوصول إلى اتفاق بين المعنيين بالمؤسسة حيال الصيغة المناسبة لنص الرؤية**
- **تناسب المؤسسات التى يسود فيها اتخاذ القرار عن طريق الاتفاق**
- **من عيوبها أنها تضعف من دور المسئول عن المؤسسة فى استشراف الرؤية، على الرغم من أنها مسئولية أساسية من مسئولياته**

ج) المنهج التوفيقى:

(Compromising Approach)

- **يجمع بين النهجين السابقين**
- **يقوم على استطلاع رأى المعنيين بالمؤسسة حيال الرؤية المقترحة من قبل الإدارة العليا، وفى الوقت ذاته يظل إقرار الرؤية من قرارات رئيس المؤسسة باعتبارها من مسئولياته**

النجاح فى استشراف الرؤية

يتطلب

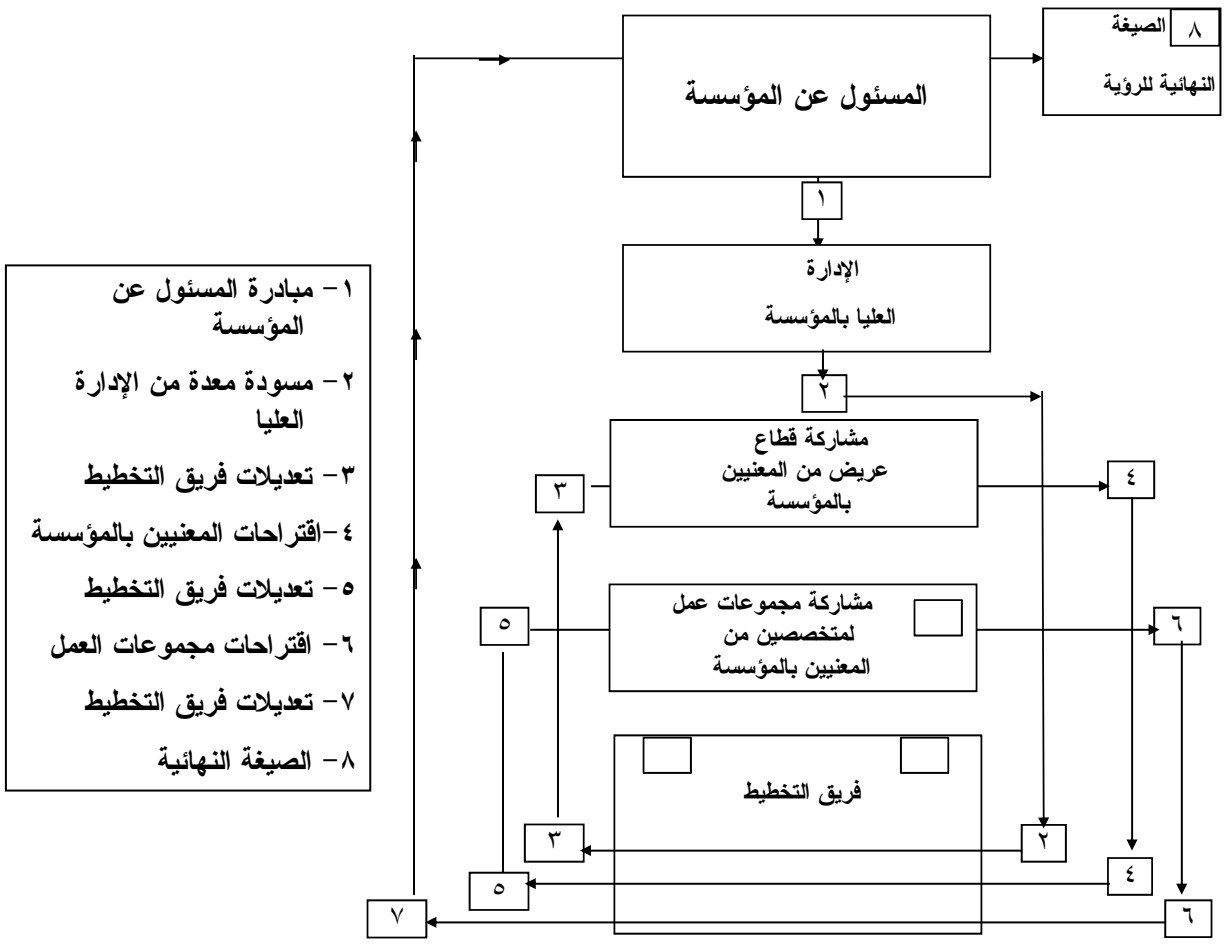
أن يكون لدى قيادة المؤسسة القدرة
على أن ترى المستقبل على وجه
يختلف وأفضل من الحاضر

أن تتأصل الرؤية بعمق
فى واقع المؤسسة، وأن تستوعب احتمالات مستقبلها

لذلك

يبدأ استشراف الرؤية بمبادرة
من المسئول عن المؤسسة

تشترك الفئات المختلفة من المعنيين
بالمؤسسة فى تطوير مبادرة القيادة



مراحل
استشراف الرؤية

المرحلة الأولى:

١- يقوم المسئول عن المؤسسة بمراجعة وثائقها الرئيسة وعلى وجه الخصوص ما يلى:

- وثيقة القيم الأساسية
- وثيقة رسالة المؤسسة
- وثيقة الهدف البعيد

٢- ينظر المسئول عن المؤسسة إلى المستقبل، وقد تحقق فيه مضمون هذه الوثائق، ويسعى فى ضوء ذلك للإجابة على الأسئلة التالية:

* كيف ستصبح مؤسستنا؟
* كيف ستكون علاقتنا بالمعنيين بمؤسستنا؟
* كيف نواجه التحديات؟

٣- فى ضوء الإجابة على الأسئلة السابقة يضع المسئول عن المؤسسة تصوره للخطوط العريضة المكونة للرؤية

(المشهد الخارجى والمشهد الداخلى للمؤسسة)

المرحلة الثانية :

١- يطرح المسئول عن المؤسسة تصوره للخطوط العريضة للرؤية فى خطبه، ومقالاته، واجتماعاته مع قادة الرأى والفكر بالمؤسسة

يعد المسئول عن المؤسسة بالاشتراك
مع الإدارة العليا مسودة أولية للرؤية

المرحلة الثالثة:

يقوم فريق التخطيط بالمؤسسة
بتنظيم حلقات مناقشة
لاستطلاع رأى قطاع عريض
من المعنيين بالمؤسسة
حيال مسودة الرؤية المحالة إليه
من المسئول عن المؤسسة

المرحلة الرابعة:

يشكل المسئول عن المؤسسة مجموعات عمل
(Task Forces)
من متخصصين من بين المعنيين بالمؤسسة
للاشتراك مع فريق التخطيط فى وضع الوصف
التفصيلى لحالة النجاح للمؤسسة

المرحلة الخامسة:

يقوم فريق التخطيط
باقتراح الصورة
المعبرة عن
النجاح المرئى للمؤسسة

المرحلة السادسة:

يعتمد المسئول عن المؤسسة
الصيغة النهائية للرؤية

٣ – تنظيم حلقات مناقشة لاستطلاع رأى المعنيين بالمؤسسة حيال الرؤية

الهدف من حلقات المناقشة

التعرف على رأى الفئات المختلفة من المعنيين بالمؤسسة حيال مسودة الرؤية التى أعدها المسئول عن المؤسسة بمشاركة الإدارة العليا بها

الأدوات المستخدمة:

١– نموذج يتضمن القيم الأساسية للمؤسسة ورسالتها ، والنص المقترح للهدف البعيد ، يوزع على الأعضاء

٢– نموذج يوضح مسودة الرؤية المعدة من قبل المسئول عن المؤسسة

الخطـــــــــوات

١- يقوم فريق التخطيط بتنظيم ٣-٤ حلقات مناقشة يدعى إليهـا قطاع عريض من الفئات المختلفة للمعنيين بالمؤسسة

٢- يعرض فريق التخطيط على الحضـور الصـيغة المقترحـة للهدف البعيد

٣- يسجل فريق التخطيط ملاحظات الحضور حيال الهدف البعيد

٤- يطلب فريق التخطـيط مـن الحضـور تسـجيل اقتراحـاتهم بخصوص مسودة الرؤية المقترحة من قبل المسـئول عـن المؤسسة

٥- يقوم فريق التخطيط بتصنيف اقتراحات الحضور إلى مجموعات وفقاً للجوانب المشتركة بين الاقتراحات المدرجـة ضـمن كـل مجموعة

٦- يقدم فريق التخطيط إلى المسئول عن المؤسسة تقريـراً عـن نتائج حلقات المناقشة

٧- يأخذ المسئول عن المؤسسة القرار المناسـب حيـال التقريـر، والذي قد يكـون:

أ) إدخال تعديلات على مسودة الرؤية

ب) الاجتماع مع فريق التخطيط لمناقشة التقرير

ج) الاستفادة من التقرير فى المراحل التالية لتطوير الرؤية

٤ – تنظيم ورشة عمل لتطوير مسودة الرؤية المعدة من قبل رئيس المؤسسة

الهدف من الورشة

اقتراح صيغة تفصيلية لحالة النجاح لعناصر الرؤية المقترحة من قبل المسئول عن المؤسسة

الأدوات المستخدمة :

١- نموذج يتضمن نص القيم الأساسية للمؤسسة، ورسالتها، والهدف أو الأهداف البعيدة، يوزع على الأعضاء

٢- تقرير فريق التخطيط عن نتائج حلقات مناقشة مسودة الرؤية، يوزع على الأعضاء

٣- مسودة الرؤية المحالة من المسئول عن المؤسسة إلى فريق التخطيط، توزع على الأعضاء

٤- أوراق بيضاء وأقلام سبورة توزع على الأعضاء

٥- لوحة عرض وأدوات للصق الأوراق على لوحة العرض

طريقة جلوس الأعضاء

- ينضم إلى فريق التخطيط أعضاء فرق العمل (TASK FORCES) الذين يختارهم المسئول عن المؤسسة من مختلف فئات المعنيين بالمؤسسة باعتبارهم متخصصين فى الجوانب ذات العلاقة بالعناصر التى تتضمنها الرؤية
- يتم تقسيم الحضور إلى مجموعات، يحددها المسئول عن المؤسسة لتقوم كل مجموعة بوضع الوصف التفصيلى لجانب من جوانب الرؤية وفقاً للتصنيف الذى يقرره المسئول عن المؤسسة
- تجلس كل مجموعة فى غرفة مستقلة أثناء إعداد مقترحاتها، ثم يجتمع الحضور فى القاعة الرئيسة لمناقشة مقترحات المجموعات

الخطـــــــــوات

١- يطلب المنسق من كل مجموعة أن تقوم خلال ٣٠ دقيقة بوضع تصور تفصيلى لحالة النجاح للجانب المناط بها من جوانب الرؤية

٢- يقوم ممثل عن كل مجموعة بعرض النتائج التى توصلت إليها المجموعة، ويعطى الفرصة للحضور للاستفسار فقط دون المناقشة

٣- بعد انتهاء جميع المجموعات من عرض نتائج عملها يقوم المنسق بتعليق اقتراحات المجموعات على لوحة العرض

٤- يتاح للحضور فترة ١٥ دقيقة للاطلاع على الأوراق المعلقة، ثم يدير المنسق المناقشة للوقوف على ملاحظات الأعضاء على اقتراحـــات المجموعات

٥- بعد انتهاء فترة المناقشة يبدأ المنسق فى تقويم اقتراح كـل مجموعـة على حدة . وذلك بأن يقوم بتقسيم الاقتراح إلى عناصر ويتم التصـويت على كل عنصر على حدة العناصر التى يتفق على أهميتها ٨٠% مـن الأعضاء تحال إلى لجنة الصياغة، والعناصر التـى يتفـق ٨٠% مـن الأعضاء على عدم أهميتها تستبعد وتحال بقية العناصر إلى المناقشـة مرة أخرى، وهكذا إلى أن يتم الانتهاء مـن تقـويم اقتراحـات جميـع المجموعات

٦- يعرض المنسق على الحضور العناصر التى لم يتفق ٨٠% من الأعضاء على بقائها أو استبعادها ، ويدير مناقشة حولها مع إتاحة فرصة كافية لتبادل المعلومات ثم يعيد التصويت مرة أخرى ليتم تحويل العناصر التى تحصل على اتفاق ٨٠% من الأعضاء إلى لجنة الصياغة وتستبعد بقية العناصر

٧- تقوم لجنة الصياغة بإعداد مسودة لوصف حالة النجاح فى ضوء نتائج التصويت ليتم عرضها على الحضور لإبداء الرأى حيالها . وتسجل لجنة الصياغة ملاحظات الحضور

٨- تقوم لجنة الصياغة بتعديل مسودة وصف حالة النجاح فى ضوء ملاحظات الحضور، ثم تعرض عليهم مرة أخرى بعد التعديل

٩- تقوم لجنة الصياغة بإدخال التعديلات التى يتفق الحضور على ضرورة إدراجها على وصف حالة النجاح قبل عرضها على المسئول عن المؤسسة

١٠- يحال وصف حالة النجاح إلى المسئول عن المؤسسة لاتخاذ القرار المناسب والذى قد يكون:

أ) الموافقة على الصيغة التى توصل إليها الحضور لوصف حالة النجاح للمؤسسة

ب) إدخال تعديلات أساسية على الاقتراح المقدم

ج) الاجتماع مع فريق التخطيط لمناقشة الاقتراح

٥ - تنظيم ورشة عمل
لاقتراح نص الرؤية

الهدف من الورشة:

تحويل الوصف التفصيلى لحالة النجاح والمحال من المسئول عن المؤسسة إلى فريق التخطيط، إلى صورة بالكلمات تصف المشهد الخارجى والمشهد الداخلى للمؤسسة

الأدوات المستخدمة :

١- نموذج يتضمن الوصف التفصيلى لحالة النجاح المعتمدة من قبل المسئول عن المؤسسة، يوزع على الأعضاء

٢- نموذج تقويم نص الرؤية، يوزع على الأعضاء

٣- أوراق بيضاء وأقلام سبورة توزع على الأعضاء

٤- لوحة عرض وأدوات للصق الأوراق على لوحة العرض

طريقة جلوس الأعضاء:

يجلس الأعضاء على شكل حرف (U) بحيث يرى كل منهم الآخر ويرى لوحة العرض والمنسق

الخطـــــوات

١. يطلب المنسق من الأعضاء أن يقوم كل منهم فى خلال ٢٠ دقيقة بـــاقتراح الصـــورة المرئية لحالة النجاح للمؤسسة

٢. يجمع المنسق اقتراحات الأعضاء ويقوم بتعليقها على لوحة العرض . تتاح فترة زمنية قدرها ١٠ دقائق لكى يتمكن الأعضاء من الاطلاع على الاقتراحات المعلقة على لوحـــة العرض

٣. يقوم كل عضو بتقويم الاقتراحات المعلقة باستخدام نموذج تقويم نص الرؤية المتـــــاح لديـــه

٤. يدير المنسق المناقشة بين الأعضاء لتحديـــد الجوانـــب المطلـــوب اســـتبعادها مـــن الاقتراحات التى قدمها الأعضاء

٥. تعطى فرصة أخرى ليقوم كل عضو خلال ١٥ دقيقة بتقديم اقتراح آخر للرؤية يتضمن المشهد الخارجى والمشهد الداخلى للمؤسسة، وذلك فى ضـــوء تقويمـــه للاقتراحـــات ومناقشات الأعضاء

٦. يجمع المنسق الاقتراحات الجديدة من الأعضاء ويقوم بتعليقها على لوحة العرض، وتتاح فترة زمنية قدرها ١٠ دقائق للأعضاء للإطلاع على الاقتراحات المعلقة على لوحة العرض

٧. يدير المنسق المناقشة بين الأعضاء لفصل مكونات الرؤية إلى عناصر المشهد الخارجى وعناصر المشهد الداخلى للمؤسسة

٨. ينقسم فريق التخطيط إلى مجموعتين تقوم المجموعة الأولى بمراجعة عناصر المشهد الخارجى بغرض الوصول إلى أفضل صورة تعبر عنه، وفى الوقت ذاته تقوم المجموعة الثانية بمراجعة عناصر المشهد الداخلى بغرض الوصول إلى أفضل صورة تعبر عنه

٩. يطلب المنسق من المجموعة الأولى أن تقوم بعرض الصورة التى توصلت إليها والتى تصف المشهد الخارجى، وتتاح فرصة للأعضاء للاستفسار فقط وليس للمناقشة

١٠. يطلب المنسق من المجموعة الثانية أن تقوم بعرض الصورة التى توصلت إليها والتى تصف المشهد الداخلى للمؤسسة، وتتاح فرصة للأعضاء للاستفسار فقط وليس للمناقشة

١١. يدير المنسق المناقشة ليبدى كل عضو وجهة نظره حيال كل مشهد على حدة ويقترح ما يراه ضرورياً من تعديلات . وتسجل لجنة الصياغة ملخص وجهة نظر الأعضاء

٢١. تقوم لجنة الصياغة بتعديل كل من المشهدين الخارجى والداخلى فى ضوء ملاحظات الأعضاء، وتعد صورة متكاملة تعبر عن الرؤية

٣١. تعرض لجنة الصياغة الصورة المقترحة على الأعضاء ليتم التصويت عليها كصورة واحدة (تشمل المشهدين الخارجى والداخلى) إذا حازت الصورة المعبرة عن الرؤية على تأييد ٨٠% من الأعضاء تحال إلى المسئول عن المؤسسة لاتخاذ القرار المناسب حيالها

٤١. إذا لم تحز الصورة المعبرة عن الرؤية على تأييد ٨٠% من الأعضاء تعاد المناقشة مرة أخرى ويتم إدخال التعديلات التى يراها الأعضاء ضرورية ، حتى نحصل على صورة تحظى بتأييد ٨٠% من الأعضاء، تحال إلى المسئول عن المؤسسة

نموذج
تقويم صياغة نص الرؤية

١- اتسامها بالطموح

٢- جذبها للانتباه نحو مستقبل أفضل

٣- وضوح الغرض والاتجاه الذى توجه إليه المؤسسة

٤- إلهابها لمشاعر جميع المعنيين بالمؤسسة

٥- بروز رسالة المؤسسة وقيمها الأساسية

٦- بروز مظاهر القوة بالمؤسسة

٧- يمكن أن تمثل مصدراً للإلهام وبعثاً للأمل للمعنيين بالمؤسسة

٨- تغطية جميع العناصر المكونة للهدف البعيد

٩- تصف كلاً من المشهد الخارجى والمشهد الداخلى للمؤسسة بوضوح

ملاحظة :

يمكن الاستفادة من الأمثلة المرفقة فى اقتراح نص الرؤية وتقويم النصوص المقترحة

الهدف البعيد للبحث العلمى ١٤٣٥هـ (٢٠١٤م)

بجامعة الملك عبد العزيز

الجامعة الأولى فى البحث العلمى على مستوى العالم العربى وضمن أفضل خمس جامعات على مستوى العالم الإسلامى

الوصف المضيئ (وصف حالة النجاح) للبحث العلمى

بجامعة الملك عبد العزيز

١٤٣٥هـ (٢٠١٤ م)

*** أن يصبح المناخ العلمى والبنية التحتية العلمية الحديثة فى الجامعة قادرين على الاستحواذ على نشاط البحث العلمى ، وترجمة الأبحاث إلى براءات اختراع ومنتجات منافسة**

*** أن يصبح الانتماء إلى جامعة الملك عبد العزيز دلالة الأداء العلمى المتميز على مستوى العالم الإسلامى وأن تصبح مخرجاتها المتنوعة المطلب الأول لمؤسسات المجتمع المختلفة**

الهدف البعيد فى ٢٠٢٠م
لمؤسسة العاملين بالكليات والجامعات CUPA

تنمية الدور الرائد للقوى البشرية فى المجالات التالية:

- **تطوير التعليم العالى**
- **تنمية الخبرات والمهارات القيادية**
- **التآزر والشراكة مع مؤسسات التعليم العالى**
- **تفعيل تنمية واستخدام الموارد**
- **دعم مقومات التنوع فى عضوية المؤسسة**
- **تلبية احتياجات وتوقعات الأعضاء**

الرؤية ٢٠٠٢م
لمؤسسة العاملين بالكليات والجامعات CUPA

- **قدرة أعضاء المؤسسة على تصميم وتنفيذ الأعمال بجودة عالية، ومشاركتهم فى عمليات التحول وإدارة التغيير بالتعليم العالى، بدرايتهم الواسعة، وخبراتهم العالية، ونصائحهم السديدة، وقيادتهم الفاعلة، تجعلهم محل تقدير كشركاء رئيسيين على مستوى الحرم الجامعى**
- **خدمات المعلومات وبرامج التطوير المهنى التى نقدمها، تستخدم أحدث التقنيات، لتوفر للأعضاء فرص سهلة وميسورة للتعلم، والتزود بالمعلومات الضرورية للمحافظة على كفاءتهم الفنية ومهاراتهم القيادية وتنميتها، والتعرف على مجالات العمل بالتعليم العالى، وتفهم تطور وتشعب القضايا الأساسية لمؤسساتهم**
- **نعمل مع الآخرين من أجل تنمية التفاهم المتبادل، مما يتيح لكل شريك الاستفادة من خبرات باقى الشركاء ، ويوفر للجميع فرصا أكبر للتعلم . وتؤدى جهودنا بالتعارف مع المؤسسات الأخرى إلى تزايد مصداقية العاملين فى مجال القوى البشرية بالحرم الجامعى**
- **انطلاقاً من مبدأ تنوع الرؤى الذى تدعونا إليه قيمنا الأساسية، فإننا نسعى إلى إتاحة الفرصة لمساهمة ومشاركة الأعضاء النشطين فى الإدارة العليا،، وفى برامج وخدمات وقيادة فروعنا على المستوى الوطنى والإقليمى والمحلى**

الأهداف البعيدة لشركة سوني

تغيير الصورة الذهنية الرديئة عن المنتجات اليابانية واختراع راديو ترانزيستور يوضع في الجيب

الرؤية لشركة سوني
٢٠٠٠م

- **سوف نبدع المنتجات التي ستنتشر حول العالم.. سوف نكون أول شـــركة يابانية تغزو الأسواق الأمريكية وتوزع منتجاتها هناك مباشرة**
- **سوف ننجح في إجراء التحديثات التى فشلت فيها الشركات الأمريكيـــة – مثل الراديو الترانزستور**
- **بعد خمسين عاماً من الآن سوف تكون علامتنا التجارية معروفـــة علـــى مستوى العالم مثل أي شركة أخرى**
- **سوف نكون رمز التحديث والجودة التى ستنافس أكبر الشركات قدرة على التحديث في أي مكان**
- **إن عبارة (صنع في اليابان) سوف تعنى شيئاً جميلاً وليس شـــيئاً ردىء الجودة**

(وضعت في الخمسينيات)

الفصل الثالث

اختيار الاستراتيجيات التي توجه العمل بالمؤسسة على مدى الخطة الاستراتيجية متوسطة الأجل

• التعريف بفعاليات ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة • تنظيم ورشة عمل لتحديد الوضع المرغوب للمؤسسة في نهاية الخطة • تنظيم ورشة عمل لتحليل الفجوة بين الوضع الراهن للمؤسسة والوضع المرغوب • تنظيم ورشة عمل لاختيار الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها عبور الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المرغوب

الفصل الثالث

اختيار الاستراتيجيات

التى توجه العمل بالمؤسسة

على مدى

الخطة الاستراتيجية متوسطة الأجل

أولاً: التعريف بفعاليات ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

برنامج الجلسة الافتتاحية

١- يعرض منسق فريق التخطيط على الأعضاء البرنامج الزمنى للجلسة الافتتاحية.

٢- يلقى منسق فريق التخطيط الضوء على الجوانب التالية:

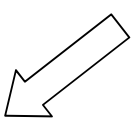
أ) الهدف من الملتقى والفعاليات التى يتضمنها

ب) نتائج المراحل السابقة للتخطيط الاستراتيجى (الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة)

ج) العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة والهدف من الملتقى (اختيار الاستراتيجيات)

د) أهمية اختيار الاستراتيجيات لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة

هـ) طريقة العمل أثناء الملتقى



٣- تنظيم ورشة عمل لتأهيل فريق التخطيط على التعامل مع التخطيط المبادر (PROACTIVE PLANNING)

٤- تنظيم ورشة عمل لتأهيل فريق التخطـيط علـى تحليـل عناصر الرؤية للمؤسسة والوقوف على معـايير قيـاس التقدم فى تحقيقها

الهدف
من الملتقى

اختيار الاستراتيجيات التي توجه العمل بالمؤسسة على مدى

الخطة الاستراتيجية متوسطة الأجل

وذلك من خلال

الجلسة الافتتاحية

و

ثلاث ورش عمل

الورشة الأولى:

الوضع المرغوب للمؤسسة (في نهاية الخطة)

الورشة الثانية:

تحليل الفجوة بين الوضع الراهن بالمؤسسة (فى بداية الخطة) والوضع المرغوب (في نهاية الخطة)

الورشة الثالثة:

اختيار الاستراتيجيات التي توجه العمل بالمؤسسة على مدى الخطة لعبور الفجوة بين الوضع الراهن (في بداية الخطة) والوضع المرغوب (في نهاية الخطة)

الجلسة الافتتاحية

ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

الجلسة الافتتاحية

الفقرة الأولى:

١- استعراض نتائج المراحل السابقة

٢- طريقة العمل خلال الملتقى

الرؤيـــــة الاستراتيجية للمؤسسة

المبادئ (القيم) الأساسية
الرسالة
الهدف البعيد
وصف حالة النجاح (الرؤية)

المبادئ (القيم) الأساسية للمؤسسة

رسالـــــــة المؤسسة

الهدف البـعيد للمؤسسة

وصف حالة النجاح (الرؤية) للمؤسسة

الرؤية الاستراتيجية

بعناصرها الأربعة مجتمعة

تمثل

الأمل أو الطموح

الذي

تسعى المؤسسة إلى تحقيقه

لذلك يتم

عقـــــد

هذا الملتقى

ليقوم على اختيار الاستراتيجيات التي توجه العمل بالمؤسسة خلال

الخطة الاستراتيجية المتوسطة المدى

كمرحلة من مراحل

تحويل هذا الأمل أو الطموح

إلى واقـــــع

الاستراتيجيات المختارة

هي التي تؤدي إلى

تحقيق أقصى تقدم ممكن
في اتجـــــاه

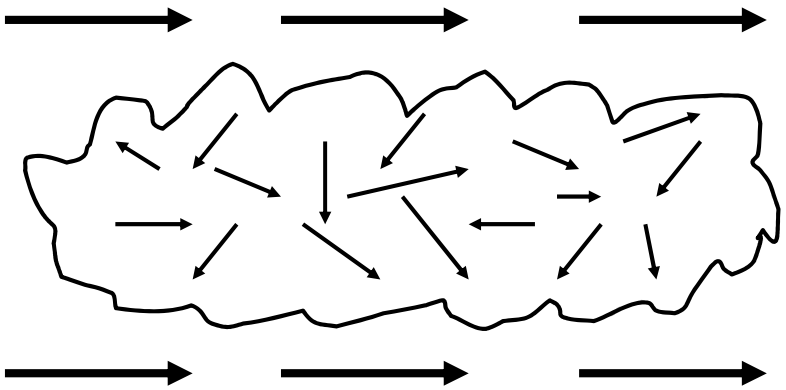
الرؤية الاستراتيجية

وذلك

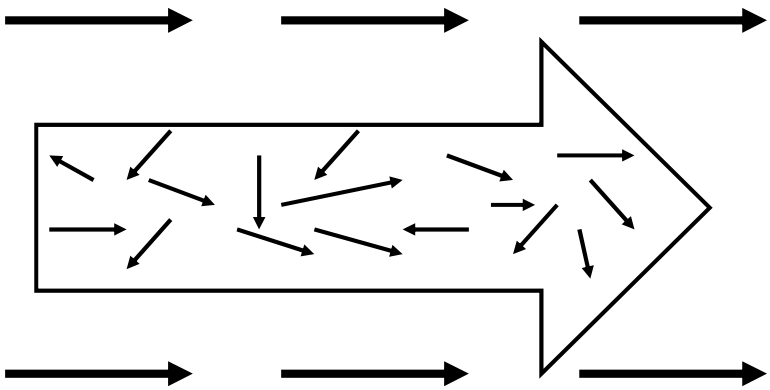
من خلال :

١. الاستفادة من معطيات البيئة الخارجية فـــي تعظـــيم دور المؤسسة حتى تحقق الرؤية الاستراتيجية
٢. تعبئة وحشد إمكانيات المؤسسة في اتجاه تحقيق الرؤية الاستراتيجية

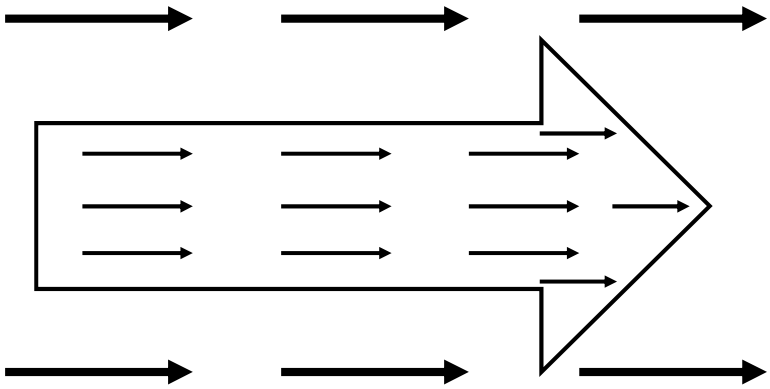
الشـــكل التـــالي يوضـــح أثـــر غيـــاب الاســـتراتيجيات علـــى أداء المؤسســـة أو وجودهـــا مع عدم الالتزام بها



البيئة الخارجية



البيئة الخارجية



طريقة العمل أثناء الملتقى

- دور منسق ورشة العمل
- تقسيم المجموعات

ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

الجلسة الافتتاحية

الفقرة الثانية: أنماط التخطيط الاستراتيجي

- مقدمة
- مجموعات العمل
- مناقشة نتائج مجموعات العمل

أنماط التخطيط الاستراتيجي

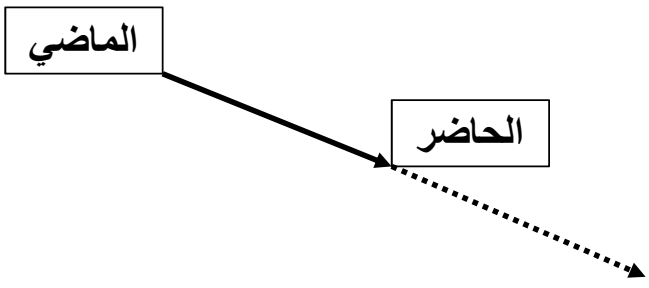
الهدف من الفقرة:

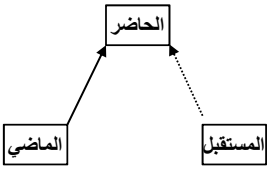
الوقوف على متطلبات نمط التخطيط الاستراتيجي المبادر والفروق بين الأنماط المختلفة للتخطيط الاستراتيجى

أنماط التخطيط الاستراتيجي

١. إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه
Reactive Planning

- يفترض أن الماضي أفضل من الحاضر والمستقبل.
- لذلك يسعى إلى عدم تكرار التغييرات التي أدت إلى الوضع الحاضر ويشعر بالخوف من المستقبل.





أنماط التخطيط الاستراتيجي

٢. حفظ الأوضاع على ما هي عليه
Inactive Planning

- يفتـرض أن الحاضـر أفضـل مـن الماضـي ومـن المستقبل، وأنه ليس في الإمكان أفضل مما كان
- على الرغم من أنه لا يرى أن الوضع الحاضر هو الأفضل في جميع الأوقات، فإنه يفترض أن الوضع الحاضر حسن بدرجة كافية وأن أي تغيير فيه يؤدي إلى وضع أسوأ
- ومن ثم فهو يسعى إلى منع حدوث أي تغيير

أنماط التخطيط الاستراتيجي

٣. التحسب للمستقبل Preactive Planning

يتضمن محاولة توقع المستقبل والتخطيط على أساس أن هذا المستقبل المتوقع أفضل من الحاضر ومن ثم يسعى إلى التعجيل بحدوثه

ويتعامل مع التخطيط على أنه قراءة للمستقبل وعلى وجه الخصوص مستقبل التقنية، إذ يعتبرها هي الأداة الرئيسة للتغيير

ومن ثم يركز على إيجاد وضع للمؤسسة يجعلها تستفيد من التغيير الذي سوف يحدث مستقبلاً دون أن يسعى إلى المشاركة في صناعة هذا التغيير

أنماط التخطيط الاستراتيجي

٤. وضع تصور للمستقبل والمبادرة بالعمل على تحقيقه Proactive Planning

- يقوم على تصور وضع للمستقبل الذي ننشده والإبداع في العمل للوصول إليه وتحقيقه
- لذلك فهو يرفض الأنماط الثلاثة السابقة، باعتبار أنه من الممكن أن يقوم بدور في إيجاد المستقبل الذي يرغبه
- ومن ثم فإنه يعمل على أن يكون المستقبل أفضل دائما من الحاضر ولكن من خلال العمل على تحقيقه وليس بمجرد الاستعداد له وانتظار حدوثه

نحتاج إلى

الإجابة على الأسئلة

التالية:

١. النمط السائد في المؤسسة الآن؟
٢. معوقات التحول نحو النمط الرابع (المبادر)؟
٣. اقتراحات للتعامل مع تلك المعوقات؟

ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

الجلسة الافتتاحية

الفقرة الثالثة:

تحديد العناصر التي تستخدم لقياس

التقدم في تحقيق حالة النجاح (الرؤية)
على مدى الخطة

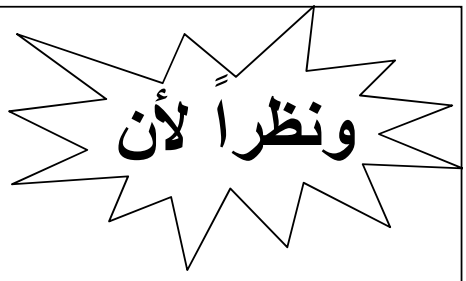
من أهم
الوظائف التي يؤديها
وصف حالة النجاح (الرؤية) للمؤسسة

أنه يمثل

الأساس الذي نقيس في ضوئه

مدى التقدم

في تحقيق الهدف البعيد



الجوانب التي يتضمنها
وصف حالة النجاح (الرؤية) للمؤسسة
لا تتحقق مرة واحدة

ولكن تتحقق على

مدى الزمن

فإننا نحتاج إلى

تحديد العناصر
التي
يتضمنها وصف حالة النجاح (الرؤية) للمؤسسة

والتي تستخدم

لرصد مدى التقدم الذي يتحقق
عبر الزمن للوصول إلى الرؤية

مثال

حالة النجاح
للبحث العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز
١٤٣٥هـ

أن يصبح المناخ العلمي والبنية التحتية العلمية الحديثة في الجامعة قادرين على الاستحواذ على نشاط البحث العلمي، وترجمة الأبحاث إلى براءات اختراع ومنتجات منافسة... وأن يصبح الانتماء إلى جامعة الملك عبدالعزيز دلالة الأداء العلمي المتميز على مستوى العالم الإسلامي، وأن تصبح مخرجاتها المتنوعة المطلب الأول لمؤسسات المجتمع المختلفة.

المؤشرات الحرجة
لقياس
التقدم في تحقيق حالة النجاح
للبحث العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز

- الحالة التي يكون عليها المناخ العلمي بالجامعة
- كفاءة البنية الأساسية والخدمات المساندة للبحث العلمي
- ترجمة نتائج الأبحاث إلى براءات اختراع
- مدى تقدير مؤسسات المجتمع لمخرجات الجامعة

عناصر قياس التقدم
في تحقيق الهدف البعيد

١. المناخ العلمي
٢. البنية التحتية للبحث العلمي
٣. براءات الاختراع والمنتجات المنافسة
٤. نظرة المجتمع العربي والإسلامي لمخرجات الجامعة

المطلوب الآن ..

من

مجموعات العمل

تحديد العناصر التي يتضمنها

الوصف المقترح لحالة النجاح (الرؤية) للمؤسسة

والتي يمكن أن

تستخدم في قياس التقدم في تحقيق

الهدف البعيد على مدى الزمن

ثانيا: تنظيم ورشة عمل لتحديد الوضع المرغوب للمؤسسة فى نهاية الخطة

برنامج ورشة العمل

١- يعرض منسق فريق التخطيط على الأعضاء البرنامج الزمنى لورشة العمل

٢- يلقى منسق فريق التخطيط الضوء على الخطوات التى سوف تتبع لتحديد المستقبل المرغوب للمؤسسة

٣- يوضح المنسق لأعضاء فريق التخطيط :

أ) الفقرات التى سوف تتضمنها كل جلسة من جلسات ورشة العمل

ب) طريقة العمل بالورشة

ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

مقدمـــــة

الورشة الأولى

تصور للوضع المرغوب

للمؤسسة في نهاية الخطة

TO BE MODEL

وضع

المؤسسة

في

نهاية الخطة

يطلق عليه

المستقبل المرغوب للمؤسسة

The Desired Future

ويتم تحديده

عبر الخطوات التاليـــــة:

١ - تحديد المعنيين بالمؤسسة Stakeholders

وهم

الأطراف والجهات

سواء كانوا

من خارج المؤسسة External

أو

من داخل المؤسسة Internal

والذيــن

يؤثرون ويتأثرون بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة

٢ - تحديد القضايا الاستراتيجية Strategic Issues

وهي

القضايا التي ينبغي معالجتها أو التعامل معها

خلال الخطة

حتى يمكن

تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة

٣ – تحديد علاقات التعاون Partnership

وتتضمـــــن:

تحديد الجهات التي تحتاج المؤسسة لأن تعقد معها
اتفاقيات للتعاون بأشكالها المختلفة

٤ – وضع الهدف العام للمؤسسة لفترة الخطة
The Overall Goal

وهو

الهدف الذي تعمل المؤسسة ككل على تحقيقه
خلال الخطة

والذي يمثل

المرحلة الأولى من مراحل تحقيق
الهدف البعيد للمؤسسة

٥ - تحديد المؤشرات الحرجة للنجاح
Critical Success Indicators

وهـــــي

المؤشرات التي تستخدم كأساس لقياس

مدى

نجاح المؤسسة في تحقيق الهدف العام للخطة

٦ - وضع الأهداف المحددة Targets

والتي تمثل

التحديد الكمي أو الوصفي

للإنجازات

المطلوب تحقيقها لكل مؤشر من المؤشرات الحرجة للنجاح

٧ - تحديد الوحدات الاستراتيجية والوزن النسبي لها
Strategic Units

وهـــــــي:

الوحدات الرئيسة بالمؤسسة

(الحالية أو المقترحـــــة)

والتي يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة
خلال الخطة

٨ - تحديد مجالات العمل والوزن النسبي لها
Lines of Work

وهـــــــي:

المجالات التي تتوافر من خلالها

مخرجات المؤسسة

لتحقيق أهدافها
خلال فترة الخطة

٩ – تحديد المنظور الاستراتيجي Strategic Profile

ويعبر عـــــن:

الوضع الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها خلال الخطة

لذلك

تتضمن الورشة الأولى

ثلاث جلسات عمل كالتالي

- الجلسة الأولى:
  - المعنيون بالمؤسسة
  - القضايا الاستراتيجية
  - علاقات التعاون
- الجلسة الثانية:
  - الهدف العام
  - المؤشرات الحرجة للنجاح
  - الأهداف المحددة
- الجلسة الثالثة:
  - الوحدات الاستراتيجية
  - مجالات العمل
  - المنظور الاستراتيجي

ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

ورشة العمل الأولى
تصور الوضع المرغوب للمؤسسة
(في نهاية الخطة)

الجلسة الأولى

الفقرة الأولى: المعنيين الرئيسيين بالمؤسسة
KEY STAKEHOLDERS

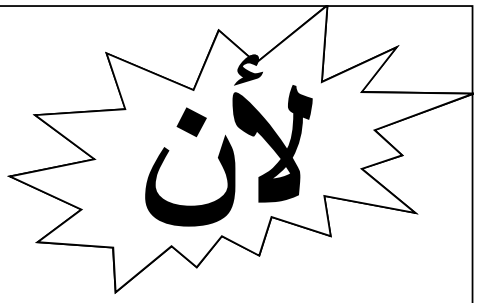
الفقرة الثانية: القضايا الاستراتيجية
STRATEGIC ISSUES

الفقرة الثالثة: علاقات التعاون (الشراكة)
PARTNERSHIP

الفقرة الأولى

تحديد
المعنيين الرئيسيين بالمؤسسة
Key Stakeholders
وهم
الفئات والجهات داخل وخارج المؤسسة التي تؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية

لماذا ؟



نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهـــدافها ورؤيتهـــا لا يتوقـــف علـــى أدائهـــا منفردة، بل هو محصلة أداء الأطراف المؤثرة على مجالات النشـــاط الـــذي تمارسه، لتحقيق أهدافها ورؤيتها

لذلك نحتاج الى

تحديد
الفئات أو الجهات

من

خارج المؤسسة **أو** **داخل المؤسسة**

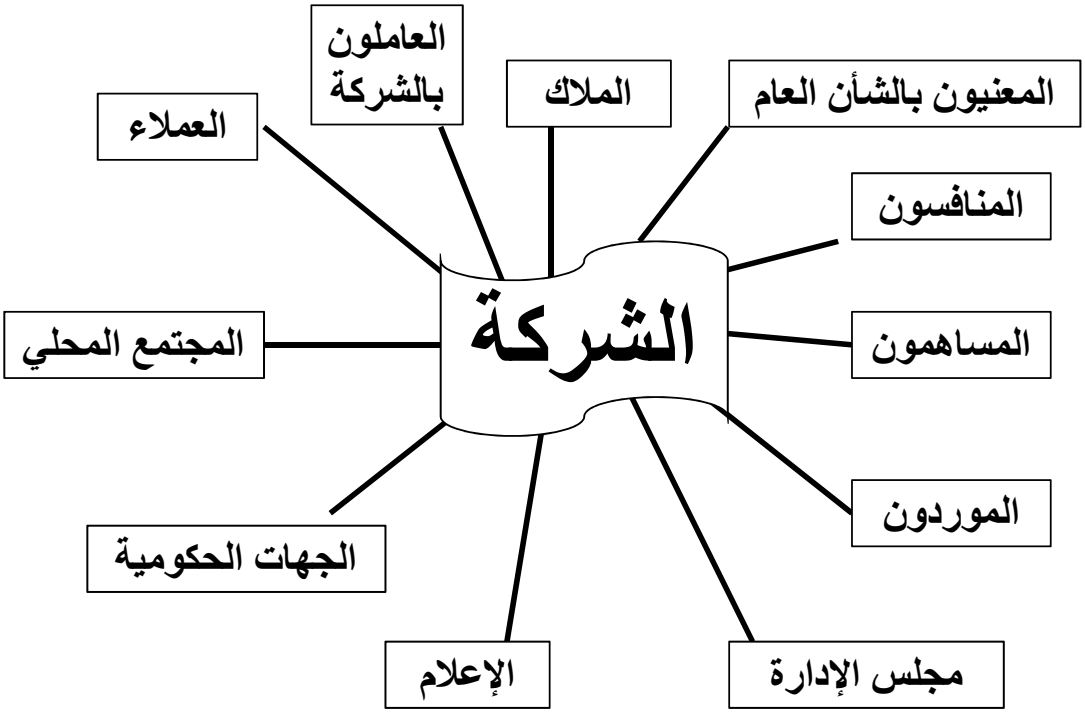
والتي

تؤثر في **أو** **تتأثر بـــــ**

تحقيق الهدف البعيد ورؤية المؤسسة

مثال من قطاع الأعمال :

الفئات والجهات التي تؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية للشركة



مثـــــال

من قطاع الأعمـــــــــال

المعنيون* بالمؤسسة من خارجها	المعنيون* بالمؤسسة من داخلها
(شركة _____) المنافسون	(عائلة الـ _____) من المساهمين

* تسمى الجهة ولا يكتفى بالإشارة إلى القطاع

مثـــــــــال : البحث العلمى بجامعة الملك عبد العزيز

الأطراف والجهات من داخل الجامعة التي تؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية للبحث العلمى بالجامعة

١. معالي مدير الجامعة
٢. سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
٣. المجلس العلمي للجامعة
٤. مجلس البحث العلمي
٥. معهد البحوث والاستشارات
٦. عمادة الدراسات العليا

... يتبع

٧. الشؤون المالية والإدارية بالجامعة
٨. مركز تطوير التعليم الجامعي
٩. برنامج الإشراف المشترك
١٠. المراكز البحثية في الجامعة
١١. مركز النشر العلمي
٢١. الباحثون
٣١. برامج الترجمة والتعريب والتأليف

... يتبع

٤١. عمادة شؤون المكتبات وبقية العمادات المستقلة

٥١. مركز الحاسب الآلي

٦١. مركز المعلومات والإحصاء

٧١. الكليات والأقسام العلمية

٨١. إدارة التشغيل والصيانة

الأطراف والجهات من خارج الجامعة التي تؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية

أ) القطاعات الحكومية:

- **مجلس الشورى**
- **الوزارات والجهات التابعة لها ومنها:**

– **المصالح الحكومية (مثل مصلحة الأرصاد وحماية البيئة، مصلحة المياه والصرف الصحي)**

– **الهيئات الحكومية (مثل هيئة المساحة الجيولوجية والهيئة العامة للاستثمار والهيئات العليا لتطوير المدن)**

– **مراكز البحوث**

... يتبع

- إمارات المناطق بمجالسها وهيئاتها
- المؤسسات والشركات الحكومية
- مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية
- الجامعات
- الرئاسة العامة لتعليم البنات
- مؤسسة التعليم الفني والتدريب المهني

الأطراف والجهات من خارج البحث العلمي التي تؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية.

ب) القطاع الخاص :

- الشركات والمؤسسات الوطنية
- الشركات والمؤسسات العربية والإسلامية
- الشركات والمصانع العالمية والمتعددة الجنسية
- مؤسسات التعليم الخاص
- رجال الأعمال
- البنوك

الأطراف والجهات من خارج البحث العلمي التي تؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية

ج) القطاعات غير الربحية والخيرية:

- **الغرف التجارية**
- **مراكز الأبحاث التطوعية (مثل مركز الأمير سلمان للمعوقين – ومركز فقيه)**
- **الكراسي العلمية**
- **الجمعيات والمنظمات الخيرية والمهنية والعلمية**

الأطراف والجهات من خارج البحث العلمي التي تؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية

د) منظمات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية والإقليمية:

- **منظمات الأمم المتحدة (مثل اليونسكو – الأغذية والزراعة – اليونيسف)**
- **البنك الإسلامي للتنمية**

الأطراف والجهات من خارج البحث العلمي التي تؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية

هـ) الإعلام (العلاقات العامة):

- **التلفزيون والقنوات الفضائية**
- **الإذاعة**
- **المؤسسات الصحفية**
- **الإنترنت**

الفقرة الثانية

تحديد القضايا الاستراتيجية

STRATEG IC ISSUES

وهي القضايا

من خارج المؤسسة أو من داخلها

والتي:

- **تؤثر تأثيراً ملحوظاً (سلبياً كان أو إيجابياً)**
- **وذلك على المؤسسة ككل (وليس على قطاع من قطاعاتها أو وحدة من وحداتها) خلال سعيها إلى تحقيق الهدف البعيد وحالة النجاح**
- **ويمتد تأثيرها على مدى الخطة (وليس على جزء منها فقط) حتى وإن كانت هذه القضايا من الماضي أو الحاضر أو متوقعه مستقبلاً**

مثال

من قطاع الأعمال

من خارج المؤسسة*		من داخل المؤسسة**	
تؤثر سلبياً	تؤثر إيجابياً	تؤثر سلبياً	تؤثر إيجابياً
تعثر العملاء الرئيسيين	الخصخصة	ارتفاع معدل التغير في العمالة	زيادة رأس المال

* **لا تخضع لإرادة المؤسسة (غير متحكم بها)**

** **تخضع لإرادة المؤسسة (يمكن التحكم بها)**

القضايا الاستراتيجية للبحث العلمى

بجامعة الملك عبد العزيز

القضايا الاستراتيجية هي قضايا

- **تتعامل مع البحث العلمي ككل وليس مع جزء من أجزائه**
- **تؤثر على مستقبل البحث العلمي على مدى كامل الفترة ١٤٢٣– ١٤٣٠هـ وليس في جزء محدود منها**
- **لها تأثير ملحوظ (لا يمكن إهماله) على اتجاه أو مسار البحث العلمي أو على توحيد جهوده وتجميع طاقاته**

وهي كالتالي حسب أهميتها:

١. التمويل
٢. الأنظمة الإدارية والمالية
٣. البنية التحتية والخدمات المساندة
٤. الحوافز المادية والمعنوية
٥. المناخ العلمي
٦. الفجوة في البحث العلمي بين النظرية والتطبيق

... يتبع

٧. البحث العلمي وعلاقته بخطة التنمية وقضايا المجتمع
٨. التميز العلمي (المدارس البحثية)
٩. التعاون والتكامل مع الجهات المختلفة خارج الجامعة
١٠. الاستفادة من مخرجات البحث العلمي

وتكون دراسة هذه القضايا الاستراتيجية في إطار الجودة الشاملة

الفقرة الثالثة

علاقات التعاون (الشراكة)
Partnership

تتلخص

استراتيجيات الشراكة في التالي:

أولاً: استراتيجية التواصل
ثانياً: استراتيجية المشاركة
ثالثاً: استراتيجية التحالفات

أولاً: استراتيجية التواصل

ويتم من خلال هذه الاستراتيجية بناء آليات للحوار المتواصل بين الجهات ذات العلاقة بغرض الوصول إلى أفضل الحلول التى تعظم الناتج الكلى للجهود المبذولة من قبل تلك الجهـــات والتطـــوير المستمر لتلك الحلول

ثانياً: استراتيجية المشاركة

ويتم من خلال هذه الاستراتيجية بناء آليات لتنفيذ الفعاليات المشتركة بين الجهات ذات العلاقة بغرض تجميع الجهود من أجل تعظيم ناتج الأداء الكلى لتلك الفعاليات.

ثالثاً: استراتيجية التحالفات

ويتم من خلال هذه الاستراتيجية إنشاء كيانات مشتركة بين الجهات ذات العلاقة بغرض تحقيق الشراكة فى الموارد من أجل تعظيم العائد على الجهات المشاركة فى إنشاء تلك الكيانات.

مثال: البحث العلمى بجامعة الملك عبد العزيز

- الغرف التجارية
- الجامعات الأجنبية
- المراكز البحثية
- القطاع الخاص
- المنظمات الدولية
- الاتفاقيات الدولية الثنائية

المطلوب الآن ..

من
مجموعات العمل

تعبئة النماذج التالية:

١. نموذج رقم (١) حصر المعنيين بالمؤسسة
٢. نموذج رقم (٢) تحديد المعنيين الرئيسيين بالمؤسسة
٣. نموذج رقم (٣) حصر القضايا الاستراتيجية
٤. نموذج رقم (٤) تحديد القضايا الاستراتيجية الملحة
٥. نموذج رقم (٥) تحديد الجهات التي تقيم المؤسسة معها علاقات تعاون وطبيعة هذه العلاقات

نموذج رقم (١)
حصر المعنيين بالمؤسسة

م	من خارج المؤسسة*	من داخل المؤسسة*
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		
٨		
٩		
١٠		

* تسمى الجهات ولا يكتفى بالإشارة إلى القطاع الذي تنتمي إليه

نموذج رقم (٢)
تحديد المعنيين الرئيسيين* بالمؤسسة
Key Stakeholders

م	من خارج المؤسسة	من داخل المؤسسة
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

* **الذين يؤثرون على المؤسسة أو يتأثرون بها بشكل مباشر**

نموذج رقم (٣)
حصر ا لقضايا الاستراتيجية

م	من خارج المؤسسة		من داخل المؤسسة	
	سلبي	إيجابي	سلبي	إيجابي
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				

نموذج رقم (٤)
تحديد القضايا الاستراتيجية الملحة*

م	القضايا الاستراتيجية الملحة
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	
٧	
٨	
٩	

* **التي لا يمكن تأجيل التعامل معها إلى الخطة الخمسية التالية**

نموذج رقم (٥)
علا قات الشراكة

م	الجهات / الفئات	استراتيجيات الشراكة		
		التواصل	المشاركة	الكيانات المشتركة
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				

ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

ورشة العمل الأولى
المؤسسة في نهاية الخطة

الجلسة الثانية :

- الفقرة الأولى: الهدف العام للخطة
THE OVERALL GOAL
- الفقرة الثانية: المؤشرات الحرجة للنجاح
CRITICAL SUCCESS INDICATORS
- الفقرة الثالثة: الأهداف المحددة
TARGETS

الفقرة الأولى

الهدف العام
THE OVERALL GOAL

الهدف العام
THE OVERALL GOAL

هـــــو

الهدف الذي تسعى المؤسسة ككل
(بجميع وحداتها وكافة أنشطتها)

إلى

تحقيقه على مدى الخطة

ولذلك

فهو يعتبر
بمثابة

أول محطة

FRIST DESTINATION

فـــي

مسيرة تحقيق طموحات المؤسسة

ومن ثم

يشتـــــق

الهدف العام THE OVERALL GOAL

من

الهدف البعيد LONG TERM GOAL

وذلك

بافتراض

قطع أكبر مسافة ممكنة
خلال الخطة

في اتجاه

تحقيق الهدف البعيد للمؤسسة

والذي يتحقق

من خلال

- تعظيم الإسهام الكلي للمعنيين بالمؤسسة في تحقيق أهدافها
- النجاح في التعامل مع القضايا الاستراتيجية الملحة
- بناء شبكة من العلاقات تعظم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (أ + ب + أ ب)

مثال

الهدف البعيد
للبحث العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز
١٤٣٥هـ

الجامعة الأولى في البحث العلمي على مستوى العالم العربي وضمن أفضل خمس جامعات على مستوى العالم الإسلامي

الهدف العام
للبحث العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز
(١٤٣٠هـ)

التأكيد على محافظة الجامعة على المركز الأول في البحث العلمي على مستوى المملكة، وأن تصبح ضمن الجامعات الثلاث الأوائل على مستوى العالم العربي، وضمن الجامعات الثمان الأوائل على مستوى العالم الإسلامي، وأن يكون للبحث العلمي بالجامعة بصمة على المستوى العالمي.

الهدف البعيد
لمركز نماء للأبحاث والمعلومات
(١٤٤٢هـ)

بلوغ المركز موقع الصدارة

بلا منازع

كمصدر للمعلومات الموثوق بها
و
مطور لآليات العمل والبرامج الفعالة
للاحتياجات الحيوية للمجتمعات الإسلامية

الهدف العام
لمركز نماء للأبحاث والمعلومات
(٢٠٠٢-٢٠٠٦م)

أن يكمل المركز
البنية الأساسية

التي

تؤهله إلى الإنطلاق نحو التميز والعالمية

في

مجالات تنموية مختارة

الفقرة الثانية

المؤشرات الحرجة للنجاح

CRITICAL SUCCESS INDICATORS

هي

المؤشرات

التـي

تستخدم كأساس لقياس

مدى

نجاح المؤسسة في تحقيق

الهدف العام للخطة

وذلك

باعتبارها تمثل

الجوانب التي تدل

على

النجاح في تحقيق

الهدف العام للخطة

وعادة

ما تشتق هذه المؤشرات

من

العناصر المكونة لوصف حالة النجاح

مثال

حالة النجاح
للبحث العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز
١٤٣٥هـ

أن يصبح المناخ العلمي والبنية التحتية العلمية الحديثة في الجامعة قادرين على الاستحواذ على نشاط البحث العلمي، وترجمة الأبحاث إلى براءات اختراع ومنتجات منافسة... وأن يصبح الانتماء إلى جامعة الملك عبدالعزيز دلالة الأداء العلمي المتميز على مستوى العالم الإسلامي، وأن تصبح مخرجاتها المتنوعة المطلب الأول لمؤسسات المجتمع المختلفة.

المؤشرات الحرجة
لقياس
التقدم في تحقيق حالة النجاح
للبحث العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز

- الحالة التي يكون عليها المناخ العلمي بالجامعة
- كفاءة البنية الأساسية والخدمات المساندة للبحث العلمي
- ترجمة نتائج الأبحاث إلى براءات اختراع
- مدى تقدير مؤسسات المجتمع لمخرجات الجامعة

الفقرة الثالثة

الأهداف المحددة
TARGETS

وهي تمثل

التحديد

الكمي أو الوصفي

للإنجازات المطلوب تحقيقها

لكل

مؤشر من المؤشرات الحرجة التي تدل على تحقيق الهدف العام

مثال

الأهداف المحددة للمؤشرات الحرجة للنجاح في تحقيق أهداف البحث العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز

المؤشرات الدالة على النجاح في تحقيق هذا الوضع

أ) المناخ العلمي

يتميز بروح الفريق والعزم والإصرار والتعاون، ويدعم الإبداع والتواصل والعطاء والتحفيز، مما يشكل حركة بحثية دؤبة لا تكل ولا تمل، ويستقطب الكفاءات البحثية المتميزة، وينمى المدارس البحثية المتخصصة

المؤشرات الدالة على النجاح في تحقيق هذا الوضع

ب) البنية التحتية والخدمات المساندة

- أن تصبح للجامعة معامل مركزية ذات قدرات علمية وفنية متميزة تحظى نتائجها بتقدير المختصين بالإضافة إلى معامل الكليات والمراكز البحثية عالية الكفاءة
- أن تصبح الأنظمة المالية والإدارية بالجامعة أكثر قدرة على دعم وتنمية المناخ العلمي الرائد
- أن تصبح الجامعة المصدر الأول والمرجع الأساسي للمعلومات التي تحتاج إليها مؤسسات المجتمع المختلفة
- المجلات العلمية المتخصصة التي تصدرها الجامعة ترتقي إلى مستوى المجلات العالمية

المؤشرات الدالة على النجاح في تحقيق هذا الوضع

ب) البنية التحتية والخدمات المساندة

- أن تكون أسماء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ضمن قوائم مراجعي المجلات العلمية العالمية
- أن تساهم معامل الجامعة المركزية في إجراء تجارب الباحثين من المؤسسات والمراكز البحثية العالمية وأن تحظى نتائج تلك المعامل بثقة المختصين
- أن يشارك أعضاء هيئة التدريس في الإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه في جامعات عالمية ويكونوا ممتحنين خارجيين لرسائل أخرى
- أن تصبح رسائل الدكتوراه بالجامعة مطلب المؤسسات التعليمية العالمية

المؤشرات الدالة على النجاح في تحقيق هذا الوضع

ج) ترجمة براءات الاختراع

- **أن تمثل براءات الاختراع ظاهرة سنوية من مظاهر مخرجات البحث العلمي وأن توفر نتائج الأبحاث والاستشارات أكثر من ٥٠% من الموارد المالية المطلوبة للبحث العلمي**

د) تقدير مؤسسات المجتمع لمخرجات الجامعة

- **أن يصبح عضو هيئة التدريس والمراكز البحثية بالجامعة مطلباً أساسياً لمؤسسات المجتمع لمعالجة مشكلاتها وتطوير قدراتها**
- **أن يصبح للجامعة مجالات تميز في تخصصات مختلفة في الفروع العلمية والتطبيقية والنظرية**

مثال من القطاع الأهلي

An Example of Critical Success Indicators form a Not-for-Profit Organization

Critical Success Indicators	2000 Target
1. Number of Users	30% Overall, 3-County Area
2. Service Expansion	4 New Programs
3. Percentage of Self-Funding	40%
4. Fund Expansion	35% Corporate
5. Volunteer Satisfaction	Match '95 Baseline
6. User Satisfaction	'95 Baseline + 15%
7. Board Profile	Matches Desired Make-Up
8. Liquidity	No Exception on Payables; $25.000 Line of Credit
9. Employee Satisfaction	'95Baseline + 10%

المطلوب الآن ..

من
مجموعات العمل

١. اقتراح صيغة الهدف العام للخطة
٢. تحديد المؤشرات الحرجة التي تدل على تحقيق الهدف العام للخطة
٣. وضع الأهداف المحددة لكل مؤشر من المؤشرات الحرجة لنجاح المؤسسة

ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

ورشة العمل الأولى
المؤسسة في نهاية الخطة

الجلسة الثالثة :

- الفقرة الأولى: الوحدات الاستراتيجية
STRATEGIC UNITS
- الفقرة الثانية: مجالات العمل
LINES OF WORK
- الفقرة الثالثة: المنظور الاستراتيجي
STRATEGIC PROFILE

الفقرة الأولى

الوحدات الاستراتيجية
STRATEGIC UNITS

وهي

الوحدات الرئيسة
بالمؤسسة

الحالية أو المقترحة

والتي

يتحقق من خلالها
الهدف العام

والأهداف المحددة للخطة

ولذلك

فهي تمثل

مراكز التكلفة

COST CENTERS

التى

توجه إليها موارد المؤسسة

لتعظيم الأثر الكلي لاستخدامها

الفقرة الثانية

مجالات العمل
LINES OF WORK

وهي

مجالات العمل
LINES OF WORK

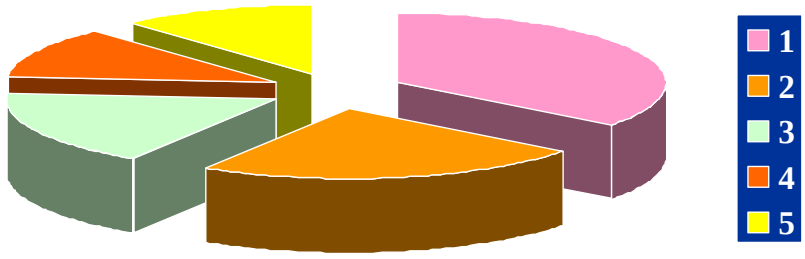
الحالية أو المقترحة

والتي

تتوافر من خلالها
مخرجات المؤسسة

مثال :

ميادين العمل الحالية والمقترحة التي تتحقق من خلالها أهداف البحث العلمي بالجامعة



أمثلة : أبحاث مدعمة من الجامعة – أبحاث مدعمة من خارج الجامعة – أبحاث الدراسات العليا ....

الفقرة الثالثة

المنظور الاستراتيجي
STRATEGIC PROFILE

ويعبر عن

الوضع الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة حتى

تتمكن من تحقيق أهداف الخطة

ويتضمن

العناصر التالية

أ - الاستراتيجية العامة	Generic Strategy
ب - استراتيجية النمو	Growth Strategy
ج - الابتكار والتجديد	Creation & Innovation
د - المبادرة	Proactive
هـ - المخاطرة	Risk
د - مجالات التفرد والتميز	Unique & Excellence Areas

تابع : تحديد المنظور الاستراتيجي

أ - الاستراتيجية العامة ، وتشمل الصور التالية:

١ - استراتيجية الريادة في التكاليف Cost leadership

تحقيق أعلى منفعة لكل ريال يدفع في ما نطرحه من منتجا ت أ و نقدمه من خدما ت

٢ - استراتيجية الاستحواذ Focusing

الاستحواذ على مجموعة معينة من العملاء أو نوع من المنتجات أو منطقة جغرافية معينة

تابع : تحديد المنظور الإستراتيجي

ب – الاستراتيجيات الرئيسة (استراتيجيات النمو)، وتشمل الصور التالية:

١ - نمو متأن Conservative Growth

معدل النمو المستهدف يساوي متوسط معدل النمو في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة

٢ - نمو جسور High Growth

معدل النمو المستهدف أعلى من متوسط معدل النمو في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة

تابع : تحديد المنظور الإستراتيجي

٣ - نمو معتدل Neutral Growth

المحافظة على متوسط معدل النمو السابق للمؤسسة

٤ - نمو استردادي Recovery

تقليل الخسائر والتحول من الخسارة إلى تحقيق عوائد مقبولة

ملاحظة : الخسائر ليس من الضروري أن تكون مالية بل قد تكون انخفاضًا في الدعم أو في الطلب على الخدمات

تابع : تحديد المنظور الإستراتيجي

٥ - نمو حمية Reduction

التخلص من بعض الأنشطة أو الوحدات التي تمثل عبئًا على النشاط الرئيسي (مثل الرجيم)

النمو: يعبر عنه بواحد أو أكثر من الآتي

١. زيادة حجم نفس الخدمات المقدمة إلى نفس المستفيدين الحاليين

٢. زيادة المستفيدين للخدمات نفسها (مستفيدين جدد)

٣. زيادة عدد الخدمات المقدمة للمستفيدين أنفسهم (خدمات جديدة)

٤. زيادة عدد الخدمات مع زيادة المستفيدين (خدمات جديدة – ومستفيدين جدد)

لتحديد الاستراتيجية العامة والاستراتيجية الرئيسة (النمو) تستخدم المصفوفة التالية، على خطوتين :

- **تحديد الاستراتيجية العامة**

ثم

- **تحديد الاستراتيجية الرئيسة (النمو)**

نموذج رقم (٨)
تحديد الاستراتيجيات العامة والرئيسة

استراتيجية رئيسة	نمو متأن				
	نمو جسور				
	نمو معتدل				
	نمو استردادي				
	نمو حمية				
		تكلفة تكافئ الجودة	تفرد الخدمات	تكلفة تكافئ الجودة	تفرد الخدمات
		الاستحواذ			
		استراتيجية عامة			

تابع: تحديد المنظور الاستراتيجي

ج – درجة الابتكار والتجديد

١- الابتكار Creativity

طرح تيار من الأفكار الجديدة

٢ - التجديد Innovation

القدرة على تطبيق الأفكار الجديدة

نموذج رقم (٩)

يستخدم التدريج التالي للتعبير عن درجة الابتكار والتجديد

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
يتحاشى الابتكار ويرفض التجديد		يجدد أحيانا، ويقبل الابتكار			يشجع الابتكار ويداوم على التجديد	

نموذج رقم (١٠)
يستخدم التدريج التالي للتعبير عن درجة الابتكار والتجديد

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
سلبي		يتجاوب مع الأحداث فقط			يبادر في جرأة	

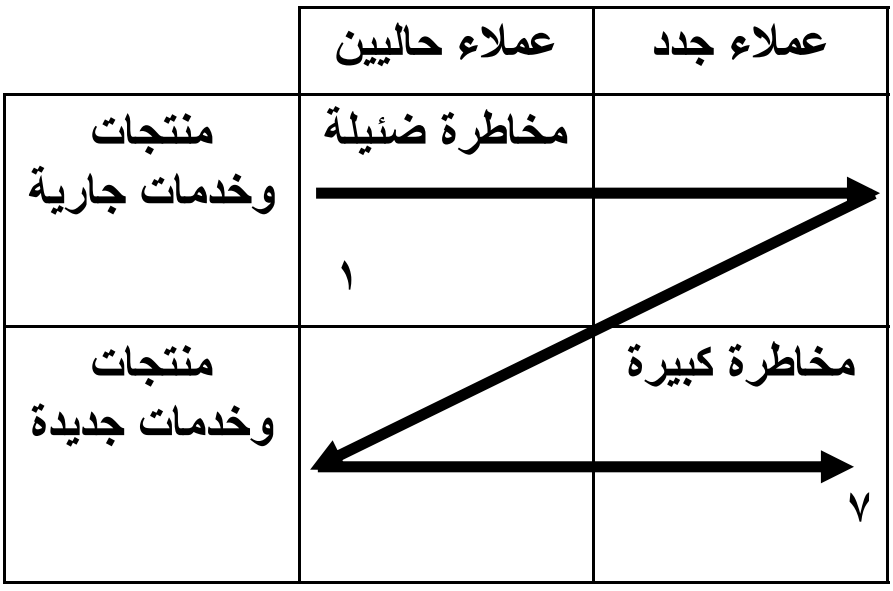
تابع: تحديد المنظور الاستراتيجي

هـ – الاستعداد لمواجهة المخاطرة
Orientation Toward Risk

ينطوي كل قرار على درجة من المخاطرة ومن ثم فإن مدى الاستعداد لمواجهة المخاطرة داخل أي مؤسسة يترتب عليه قبول أو رفض القرارات الجديدة

نموذج (z) أحد الأدوات التي توضح درجة المخاطرة المصاحبة لبعض القرارات

نموذج (Z) الذي يوضح اتجاه تزايد درجة المخاطرة



نموذج رقم (١١)

يستخدم التدريج التالي للتعبير عن درجة الاستعداد لمواجهة المخاطرة

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
متهيب			غير مبـــال			مخاطر

تابع: تحديد المنظور الاستراتيجي

و – مجالات التفرد والتميز

Unique & Excellence Areas

مجالات التفرد Unique

هـــي

المجالات التي ينبغي أن تتفرد بها المؤسسة بين المؤسسات محل المقارنة

وذلك

لكي تحقق أهداف الخطة

مجالات التميز Excellence

هـــي

المجالات التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة فيها ترتيباً متقدماً بين المؤسسات محل المقارنة

وذلك

لكي تحقق أهداف الخطة

المطلوب الآن ..

من

مجموعات العمل

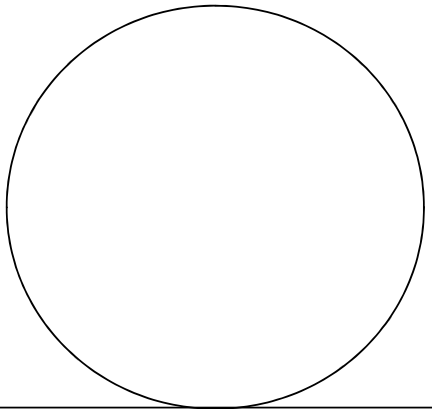
تعبئة النماذج التالية:

١. نموذج رقم (٦) الوزن النسبي للوحدات الاستراتيجية
٢. نموذج رقم (٧) الوزن النسبي لمجالات العمل
٣. تحديد المنظور الاستراتيجي

- نموذج رقم (٨) الاستراتيجية العامة والاستراتيجية الرئيسة (النمو)
- نموذج رقم (٩) درجة الابتكار والتجديد
- نموذج رقم (١٠) درجة المبادرة
- نموذج رقم (١١) درجة المخاطرة
- نموذج رقم (١٢) مجالات التفرد والتميز

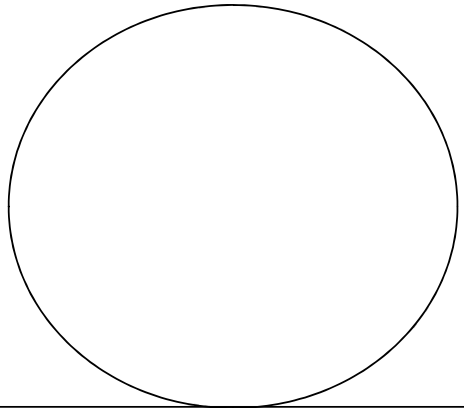
نموذج رقم (٦)
تحديد الوزن النسبي للوحدات الاستراتيجية الحالية والمقترحة

الوحدة الاستراتيجية	الوزن النسبي %
المجموع	%١٠٠



نموذج رقم (٧)
تحديد الوزن النسبي لمجالات العمل الحالية والمقترحة

مجال العمل	الوزن النسبي %
المجموع	%١٠٠



نموذج رقم (١٢)
تحديد مجالات التفرد والتميز

م	أ – مجالات التفرد	ب – مجالات التميز
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		
٨		
٩		
١٠		

ثالثا:

تنظيم ورشة عمل لتحليل الفجوة

بين

الوضع الراهن للمؤسسة

(فى بداية الخطة)

والوضع المرغوب

(فى نهاية الخطة)

برنامج ورشة العمل

١. يعرض منسق فريق التخطيط على الأعضاء البرنامج الزمنى لورشة العمل
٢. يلقى منسق فريق التخطيط الضوء على الخطوات التى سوف تتبع لتحليل الفجوة بين الوضع الراهن بالمؤسسة والوضع المرغوب
٣. يوضح منسق فريق التخطيط للأعضاء ما يلي:
أ) طريقة العمل بالورشة
ب) الفقرات التى سوف تتضمنها كل جلسة من جلسات ورشة العمل

ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

ورشة العمل الثانية

تحليل الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبل المرغوب للمؤسسة
GAP Analysis

يتم

تحليل الفجوة GAP Analysis

بـــــين

الوضع الراهن		المستقبل المرغوب
As Is Model	**و**	To Be Model

من خلال

الخطوات التاليـــــــة:

١. الوقوف على الإنجازات التي تحققت خلال الخطة السابقة، وتحديد أثرها على المؤشرات الحرجة للنجاح
٢. الوقوف على المعوقات التي واجهت العمل خلال الخطة السابقة، وتحديد أثرها على المؤشرات الحرجة للنجاح
٣. الوقوف على الوضع الراهن بالمؤسسة As Is Model

٤. تحديد الأطراف والجهات التي ساهمت في تشكيل الوضع الراهن بالمؤسسة على مدى الخطة السابقة
٥. تحديد المنحى (Trend) العام الذي اتسم به أداء المؤسسة خلال الخطة السابقة
٦. تحديد نمط التغيير المطلوب لعبور الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبل المرغوب

لذلك

تتضمن الورشة الثانية

ثلاث جلسات عمل كالتالي

الجلسة الأولى:

الوقوف على الإنجازات والمعوقات وتحديد آثارها على المؤشرات الحرجة للمؤسسة

الجلسة الثانية:

الوضع الراهن بالمؤسسة والجهات التي ساهمت في تشكيله

الجلسة الثالثة:

المنحى العام لأداء المؤسسة ونمط التغيير المطلوب لعبور الفجوة

ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

ورشة العمل الثانية

تحليل الفجوة Gap Analysis

الجلسة الأولى:

١- الإنجازات وآثارها على المؤشرات الحرجة لتحقيق الهدف العام للمؤسسة

٢- المعوقات وآثارها على المؤشرات الحرجة لتحقيق الهدف العام للمؤسسة

الوضع الراهن بالمؤسسة

هو

محصلة كل من :

- **الإنجازات التي حققتها المؤسسة على مدى السنوات السابقة**
- **المعوقات التي واجهت العمل بالمؤسسة على مدى السنوات السابقة**

لذلك

فإن

- **الوقوف على الوضع الراهن بالمؤسسة As Is Model**
- **والتطلع لعبور الفجوة بين الوضع الراهن للمؤسسة والمستقبل المرغوب لها**

يتطلب بالضرورة

الوقوف على:

أولاً : أهم الإنجازات التي تحققت بالمؤسسة

على مدى الخطة السابقة

وذلك حتى يمكن

استثمار تلك الإنجازات والبناء عليها

عند تطلعنا

لعبور الفجوة بين الوضع الراهن للمؤسسة والمستقبل المرغوب لها

ثانياً : المعوقات التي واجهت العمل بالمؤسسة علـــى مدى الخطة السابقة

وذلك حتى يمكن

العمل على تلافي تلك المعوقات، وتقليل آثارها

أثناء سعينا

لعبور الفجوة بين الوضع الراهن للمؤسسة والمستقبل المرغوب لها

ونظراً لأن

تحديد الفجوة

بين

الوضع الراهن والمستقبل المرغوب

ينبغي أن يتم

باستخدام

نفس المؤشرات التي استخدمت في تحديد المستقبل المرغوب (المؤشرات الحرجة للنجاح)

فإنه من الضروري

الوقوف على

أثر تلك الإنجازات والمعوقات

على

المؤشرات الحرجة للنجاح في تحقيق الهدف العام للمؤسسة

عند

خط البداية

والذي يمثله

الوضع القائم بالمؤسسة في بداية الخطة

مثال

البحث العلمي لجامعة الملك عبدالعزيز

أولاً: الإنجازات التي تحققت في قطاعات البحوث بالجامعة

وتشمل القطاعات التالية:

١. البحوث المدعمة من الجامعة
٢. البحوث المدعمة من خارج الجامعة
٣. مراكز البحوث المتخصصة
٤. الدراسات العليا

وقد تم

الوقوف على هذه الإنجازات

ومن خلال

تحليل
الجوانب التالية:

أ- البرامج البحثية
ب- الأنشطة العلمية
ج- العلاقات مع الجهات المعنية داخل وخارج الجامعة
د- التنظيم المالي والإداري

وفي ضوء ما تقدم

تم الوقوف على

الآثار المترتبة على هذه الإنجازات

ومن خلال

تحليل المؤشرات التالية:

أ- المناخ العلمي
ب- البنية التحية والخدمات المساندة
ج- تقدير مؤسسات المجتمع لمخرجات الجامعة

١. الإنجازات التي تحققت في قطاعات البحوث

أولاً: البحوث المدعمة من داخل الجامعة

أ) البرامج البحثية

تم من خلال البرامج السنوية لتدعيم الأبحاث إنجاز وتدعيم أكثر من ١٠٠٠ بحث بتكلفة مالية تقدر بما يقرب من ١٠٠ مليون ريال

ب) الأنشطة العلمية

- **اللقاء السنوي للبحث العلمي ومعرض الكتاب العلمي المصاحب له**
- **الدليل السنوي للبحوث المدعمة**
- **دعم التعريب والتأليف والترجمة**

ج) العلاقات مع الجهات المعنية داخل وخارج الجامعة

- **الإسهام في تطوير إدارات الجامعة من خلال الأبحاث التطويرية**
- **دعم أبحاث تطوير العملية التعليمية والمراجع العلمية والقواميس المتخصصة**

د) التنظيم الإداري والمالي

- **وجود قواعد تنظيمية معتمدة لتدعيم البحوث معمول بها منذ أكثر من ١٥ عام**
- **وجود جهاز إداري وفني متخصص في دعم وتطوير البحث العلمي**

ثانياً: البحوث المدعمة من خارج الجامعة

أ) البرامج البحثية

تم تدعيم العديد من برامج الأبحاث من مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية وشركة سابك وقطاعات أخرى بمبالغ تصل تكلفتها إلى ١٥٠ مليون ريال وذلك من الجهات التالية:

- **برامج مدينة الملك عبدالعزيز:**
  - * المنح الصغيرة
  - * الأبحاث التطبيقية
  - * الدراسات العليا
  - * البرامج الوطنية
- **برامج سابك**
- **جهات داعمة أخرى**

ب) الأنشطة العلمية

ج) العلاقات مع الجهات المعنية

- الاستشارات العلمية
- الاتصال بالمؤسسات في القطاع الخاص للتعريف بإمكانات الجامعة البحثية والاستشارية
- الزيارات الميدانية لمواقع الشركات

د) التنظيم الإداري والمالي

- وجود لائحة تحت الاعتماد
- كتيب الإجراءات الإدارية والمالية
- لائحة الكراسي العلمية

ثالثاً: مراكز البحـــــوث

أ) البرامج البحثية

- مشاريع وطنية بالتعاون مع مؤسسات ومراكز خارج الجامعة
- القيام بالعديد من مشروعات البحوث في مجالات الاقتصاد الإسلامي والعلوم الطبية وأبحاث المياه بالجامعة

ب) الأنشطة العلمية

- تعريب المواد الدراسية مثل مقررات كلية الهندسة
- دعم التأليف والترجمة لكثير من الكتب والمقررات الدراسية
- إصدار المجلات و النشرات العلمية المتخصصة

ج) العلاقات مع الجهات المعنية

- الإسهام في تطوير مرافق الجامعة من خلال الأبحاث التطويرية
- تقديم الخدمات التشخيصية للمؤسسات الصحية في المجتمع
- تقديم الاستشارات العلمية والطبية والتحكيم في القضايا المرفوعة بين أجهزة الدولة والشركات المتخصصة
- التعاون مع الأجهزة المختلفة بالمملكة (البنوك – الشركات – دور النشر – بنوك المعلومات – الأجهزة التعليمية .. الخ). في إنجاز وحل المشاكل والمساهمة في تطوير العمل بها وتقديم الاستشارات اللازمة لها

د) التنظيم الإداري والمالي

- وضع اللوائح التنظيمية المعتمدة لمراكز البحوث بالجامعة
- وجود جهاز إداري ومالي متمكن له خبرة أكثر من ١٥ عاما في مجال إدارة المراكز العلمية وبرامج البحث العلمي
- إعداد النماذج والأدلة التي تنظم وتسهل تطوير العمل في مراكز البحوث

رابعاً: الدراسات العليا

أ) البرامـــــــج

- **تنوع برامج الدراسات العليا بالجامعة:**
  - **برامج بمقررات ورسالة**
  - **برامج بمقررات ومشروع بحث**
  - **برامج مشتركة**
- **ازدياد عدد البرامج بمقدار ١٠٠% خلال الأعوام الأربعة منذ إنشاء عمادة الدراسات العليا**

ب) الأنشطـــــــــة

- **إقامة أول ندوة من نوعها في الدراسات العليا على مستوى الجامعات، شاركت فيها جميع الجامعات السعودية ومؤسسات التعليم العالي**
- **عقد لقاءات عديدة بين المسؤولين بالجامعة ووكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي ومجالس الكليات حول البحث العلمي بالدراسات العليا وسبل تطويره**
- **محاضرات وندوات لطلاب الدراسات العليا لشرح الاتجاهات الحديثة في الأبحاث العلمية**

ج) العلاقات مع الجهات المعنية

- ساهمت أبحاث الدراسات العليا في حل مشكلات القطاع الخاص والحكومي
- دعمت بعض الجهات الحكومية وغيرها الأنشطة البحثية داخل الجامعة لطلاب الدراسات العليا

د) التنظيم الإداري والمالي

- اختصار كثير من الإجراءات لتسهيل الموافقة على إقرار أبحاث طلاب الدراسات العليا
- تخصيص مكافآت سنوية للمراجع وتوفير مخصصات لطباعة البحوث لطلاب الدراسات العليا
- إعادة صياغة اللائحة الموحدة للدراسات العليا من واقع تطبيق الجامعات للائحة

خامساً: المرحلة الجامعية

أ) البرامـــــــــج

استحداث مواد جديدة تركز على الجانب المهني والبحثي مثل مادة مناهج البحث

ب) الأنشطة العلمية

تأسيس أمانة عامة لاجتماع عمداء كليات الآداب والعلوم الاجتماعية بدول مجلس التعاون مقرها كلية الآداب بجامعة الملك عبدالعزيز

ج) العلاقات مع الجهات المعنية

ساهم بعض طلاب البكالوريوس في مهمة مساعدي الباحثين خارج الجامعة

٢ – أثر الإنجازات على الجوانب المختارة كمؤشرات لمدى نجاح البحث العلمي بالجامعة

أ) المناخ العلمي

- إيجاد روح الحوار العلمي من خلال تحكيم مشروعات البحوث
- تنمية الشعور بالجدارة والقدرة على النشر في المجلات العلمية العالمية نتيجة لتدعيم البحوث من خلال مشروعات البحوث المحكمة
- تنمية روح المنافسة بين أعضاء هيئة التدريس بتدعيم مشروعات البحوث عن طريق المسابقات السنوية وتبني نشر بعض إصداراتهم من خلال النشرات التي تصدر من البحث العلمي

ب) البنية التحتية والخدمات المساندة

- توفير الأجهزة والمعدات و أجهزة الحاسب الآلي ومعامل اللغات ومعامل الرسم الهندسي والجغرافي التي تخدم أغراض البحث العلمي وصيانتها (في حدود الدعم المتاح)

ج) تقدير مؤسسات المجتمع لمخرجات الجامعة :

- حازت الجامعة على تقدير الجهات التي استفادت من نتائج البحوث المدعمة من الجامعة مثل أمانة العاصمة المقدسة – أمارة منطقة مكة المكرمة – محافظة الليث – الشيخ عبدالرحمن فقيه – الشيخ إبراهيم أفندي – الشيخ عبدالرحمن بن ملوح
- تحظى الجامعة بتقدير كبير من مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية – وشركة سابك والذي انعكس على عدد البحوث المدعمة ومقدار الدعم المقدم منهما
- تلقت الجامعة العديد من خطابات الشكر من الجهات الحكومية وغير الحكومية على حسن الأداء في مساهمتها في حل ما لدى هذه الجهات من مشاكل

ثانياً: المعوقات التي واجهت قطاعات البحوث بالجامعة، والآثار المترتبة على تلك المعوقات

١ – المعوقات التى تواجه بعض فعاليات البحث العلمي بالجامعة

- محدودية الدعم المالي للبحوث
- ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس للأسباب التالية:
  - زيادة العبء التدريسي (بعض التخصصات)
  - الأعباء الإدارية
  - ضعف الأجهزة الإدارية المساندة
  - قلة المردود المادي والمعنوي
  - انصراف الباحثين ومساعدي الباحثين إلى العملية التعليمية على حساب البحث العلمي
  - صعوبة متطلبات الترقيات العلمية واشتراط عدد من البحوث الفردية للباحث

- تقادم الأجهزة العلمية بالجامعة وعدم وجود الصيانة اللازمة لها. وعدم موائمة الموجود منها لمتطلبات أبحاث القطاع الخاص
- عدم كفاية المعامل والمراسم والوسائل المساعدة على البحث العلمي
- الافتقار إلى وجود معامل مركزية أو أدلة للأجهزة المتاحة بالجامعة
- تأخر المكتبة المركزية عن توفير الكتب والنشرات والدوريات العلمية
- محدودية إمكانية تسويق الأبحاث

- ضعف الحوافز المادية للمشرفين على طلبة الدراسات العليا
- ضعف الاهتمام بتدريب الطلاب على إجراء البحوث العلمية طوال فترة الدراسة
- التعقيدات الإدارية في التعامل مع الأجهزة المختلفة بالجامعة خاصة المستودعات
- محدودية المدة المتاحة من الجامعة لإتمام البحث في ٩ شهور
- التأخر في اتخاذ القرار اللازم لتدعيم مشروعات بحوث مدينة الملك عبدالعزيز (عادة تستغرق ١-٢ سنة)
- تعقيد إجراءات الحصول على براءات الاختراع
- عزوف أعضاء هيئة التدريس عن الاشتراك في اللقاءات والأنشطة العلمية

٢ – الآثار المترتبة على المعوقات

أ) المناخ العلمي

- تنامي الشعور بالإحباط وعدم القدرة على الإنجاز
- ضعف الثقة في نتائج بعض الأجهزة نتيجة لقدمها وعدم توفر الصيانة اللازمة لها
- ضعف الشعور بالأمان نتيجة ضعف إجراءات السلامة في المختبرات
- ترسيخ النزعة الفردية في البحث العلمي بسبب تغلب الرغبة في الحصول على الترقية
- انصراف الطلاب عن الاشتراك في الأنشطة العلمية والدراسات العليا

ب) البنية التحية والخدمات المساعدة

- قدم الأجهزة المعملية وعدم توفر قطع الغيار اللازمة لها أو تأمين أخرى جديدة بدلا منها
- ندرة الدوريات والمجلات العلمية والمراجع والكتب الحديثة والنقص بصفة عامة في الخدمات المكتبية وخدمات المعلومات
- ضعف وسائل الاتصال العلمي بالمراكز العلمية المختلفة في العالم

ج) تقدير مؤسسات المجتمع لمخرجات الجامعة

- يتعامل المجتمع مع الجامعة على أنها مؤسسة تعليمية فقط
- الانطباع بأن الجامعة لا تنجز الأبحاث في الوقت المحدد
- ضعف التفاعل بين مؤسسات المجتمع وقطاعات الجامعة
- الانطباع بأن الجامعة يتوفر لديها كفاءات فردية فقط ولا يوجد لديها نظام بحثي متميز وفعال
- ضعف الثقة في خريج الجامعة فيما يختص بمستواه في البحث العلمي
- عدم وجود فكرة البحوث والتطوير في كثير من مؤسسات القطاع الخاص وعند وجودها تكلف بها مكاتب الاستشارات الأجنبية

المطلوب الآن ..

من
مجموعات العمل

تحديد :

١. أهم الإنجازات التي تحققت خلال الخطة السابقة والآثار المترتبة على المؤشرات الحرجة للنجاح باستخدام النموذجين رقمي (١٣) ، (١٤)
٢. أهم المعوقات التي واجهت العمل بالمؤسسة خلال الخطة السابقة، والآثار المترتبة على المؤشرات الحرجة للنجاح باستخدام النموذجين رقمي (١٥) ، (١٦)

نموذج رقم (١٣)

أهم الإنجازات التي تحققت بالمؤسسة

م	أهم الإنجازات
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	
٧	

نموذج رقم (١٤)

أثر الإنجازات على المؤشرات الحرجة للنجاح

م	مؤشرات النجاح	أثر الإنجازات على مؤشرات النجاح
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

نموذج رقم (١٥)

أهم المعوقات التي واجهت العمل بالمؤسسة

م	أهم المعوقات
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	

نموذج رقم (١٦)

أثر المعوقات على المؤشرات الحرجة للنجاح

م	مؤشرات النجاح	أثر المعوقات على مؤشرات النجاح
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

ورشة العمل الثانية
تحليل الفجوة Gap Analysis

الجلسة الثانية

- الوضع الراهن بالمؤسسة في بداية الخطة
- الأطراف والجهات التي ساهمت في تشكيل الوضع الراهن

تحديد
الوضع الراهن بالمؤسسة في بداية الخطة
AS IS Model

يعتبر

خطوة أساسية لتحليل الفجوة

بين

الوضع الراهن **و** **المستقبل المرغوب**

ويتم

تحديـــــد

الوضع الراهن بالمؤسسة في بداية الخطة
(As Is Model)

باستخدام

نفس المؤشرات التي استخدمت في تحديد
المستقبل المرغوب
(المؤشرات الحرجة للنجاح)

وذلك

بتقدير

النسبة المئوية

لمدى تحقق

الأهداف المحددة لتلك المؤشرات

قبل ابتداء الخطة

في ضوء

الإنجازات والمعوقات والآثار المترتبة عليها

ومن ثم

تقدير الفجوة

بين

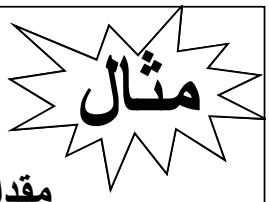
الوضع الراهن
As Is Model

و

المستقبل المرغوب
To Be Model

كالتالي :

المؤشرات الحرجة للنجاح	الأهداف المحددة في نهاية الخطة %	القدر المحقق منها في بداية الخطة %	الفجوة %



مقدار الفجوة والمنحى العام الذي اتسم به البحث العلمي بالجامعة خلال الفترة ١٤١٣-١٤٢٢هـ

جوانب وصف وضع البحث العلمي بالجامعة	١٤٣٠هـ	١٤٢٣هـ	١٤١٣ - ١٤٢٢هـ				
			+٢	+١	صفر	-١	-٢

ولكي

يمكننا تفهم أبعاد الفجوة

بين

الوضع الراهن
As Is Model

و

المستقبل المرغوب
To Be Model

نحتاج إلى

الوقوف على

الأطراف والجهات التي ساهمت في تشكيل الوضع الراهن على مدى الخطة السابقة

مثال

البحث العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز

الأطراف والجهات (من داخل وخارج الجامعة) التي ساهمت في تشكيل الوضع الراهن على مدى الفترة ١٤١٣ ــ ١٤٢٢هـ

الأطراف والجهات	جوانب التأثر ودرجة التأثير																				
	البرامج البحثية والأنشطة العلمية					النظم الإدارية والمالية					العلاقات مع الجهات المعنية					أخرى				
	+٢	+ ١	صفر	-١	-٢	+٢	+ ١	صفر	-١	-٢	+٢	+ ١	صفر	-١	-٢	+٢	+ ١	صفر	-١	-٢

الأطراف والجهات من خارج الجامعة التي ساهمت في تشكيل الوضع الراهن على مدى الفترة ١٤١٣ ـ ١٤٢٢هـ

م	الأطراف والجهات	جوانب التأثر ودرجة التأثير								
		البرامج البحثية والأنشطة العلمية			النظم الإدارية والمالية			العلاقات مع الجهات المعنية		
		+١٠ ←	صفر	-١٠ →	+١٠ ←	صفر	-١٠ →	+١٠ ←	صفر	-١٠ →
	مدينة الملك عبدالعزيز	+٣			+٣					-١
	وزارة المالية	+٢			+٢			+٢		
	إمارات المناطق	+١								
	الوزارات	+١								
	المؤسسات والشركات الحكومية	+٢								
	القطاع الخاص	+٢								
	رجال الأعمال	+٢								
	مؤسسات التعليم الخاص	+٢								

المطلوب الآن

من مجموعات العمل تحديد

١ – الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبل المرغوب للمؤسسة باستخدام النموذج رقم (١٧)

٢ – الأطراف والجهات من داخل وخارج المؤسسة والتي ساهمت في تشكيل الوضع الراهن خلال الخطة السابقة باستخدام النموذج رقم (١٨)

نموذج رقم (١٧)
الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبل المرغوب

المؤشرات الحرجة للنجاح	الأهداف المحددة لنهاية الخطة %	القدر المحقق منها في بداية الخطة %	الفجوة %

نموذج رقم (١٨)

الأطراف والجهات من داخل وخارج المؤسسة التي أسهمت في تشكيل الوضع الراهن خلال الخطة السابقة

أولاً: الأطراف والجهات من داخل المؤسسة

درجة التأثير / الأطراف والجهات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠

ثانياً: الأطراف والجهات من خارج المؤسسة

درجة التأثير / الأطراف والجهات	٠	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠

ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

ورشة العمل الثانية
تحليل الفجوة Gap Analysis

الجلسة الثالثة

١- المنحى العام لأداء المؤسسة خلال الخطة السابقة

٢- نمط التغيير المطلوب حتى نتمكن من عبور الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبل المرغوب

لكي نتمكن من

تحديد نمط
التغيير المطلوب إجراؤه

على

الوضع الراهن في بداية الخطة

حتى نصل إلى

الوضع المرغوب في نهاية الخطة

نحتاج إلى

الوقوف على
المنحى العام Trend
لأداء المؤسسة على مدى الخطة السابقة

وتحديد

الآثار المترتبة
علـــــى
استمرار المنحى العام
خلال الخطة

وذلك حتى يمكن

توقع
نمط التغيير CHANGE
المطلوب إجراؤه

مثال

البحث العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز

المنحى العام الذي اتسم به أداء البحث العلمي بالجامعة خلال الفترة ١٤١٣-١٤٢٢هـ

م	جوانب وصف وضع البحث العلمي بالجامعة	١٤١٣ – ١٤٢٢ هـ																			
		+١٠	+٩	+٨	+٧	+٦	+٥	+٤	+٣	+٢	+١	صفر	-١	-٢	-٣	-٤	-٥	-٦	-٧	-٨	-٩	-١٠
١	**المناخ العلمي**																					
	توفر العمل بروح الفريق													◆								
	دعم الإبداع والتواصل																◆					
	استقطاب الكفاءات														◆							
	المدارس البحثية																	◆				
٢	**البنية التحتية**																					
	المعامل المركزية														◆							
	الأنظمة المالية والإدارية													◆								
	مركز المعلومات															◆						
	المجلات العلمية المتخصصة												◆									
	أسماء أعضاء هيئة التدريس ضمن قوائم مراجعي المجلات											◆										
	كوادر فنية ومساعدي باحثين															◆						

المنحى العام الذي اتسم به البحث العلمي بالجامعة
خلال الفترة ١٤١٣-١٤٢٢هـ

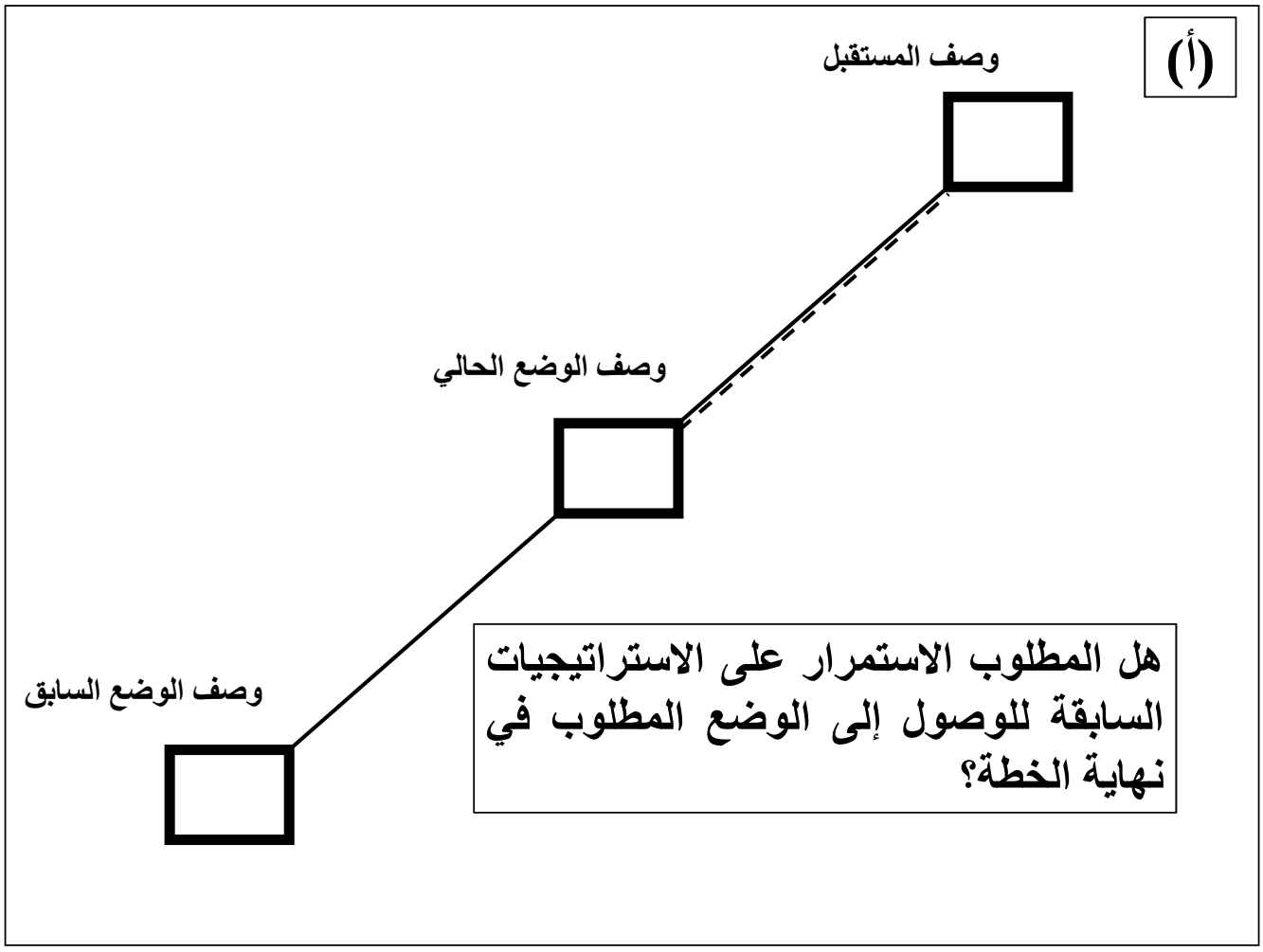
م	جوانب وصف وضع البحث العلمي بالجامعة	١٤١٣ – ١٤٢٢ هـ																			
		+١٠	+٩	+٨	+٧	+٦	+٥	+٤	+٣	+٢	+١	صفر	-١	-٢	-٣	-٤	-٥	-٦	-٧	-٨	-٩	-١٠
٣	**ترجمة نتائج الأبحاث الى براءات**																					
	براءات الاختراع تمثل ظاهرة معنوية											◆										
	براءات الاختراع تترجم إلى منتجات											◆										
٤	**منتجات منافسة**											◆										
٥	**تقدير مؤسسات المجتمع**																					
	خريج الجامعة											◆										
	عضو هيئة التدريس								◆													
	المراكز البحثية										◆											
	تميز الجامعة في تخصصات مختلفة								◆													
	زيادة التعاون مع جهات خارج الجامعة								◆													

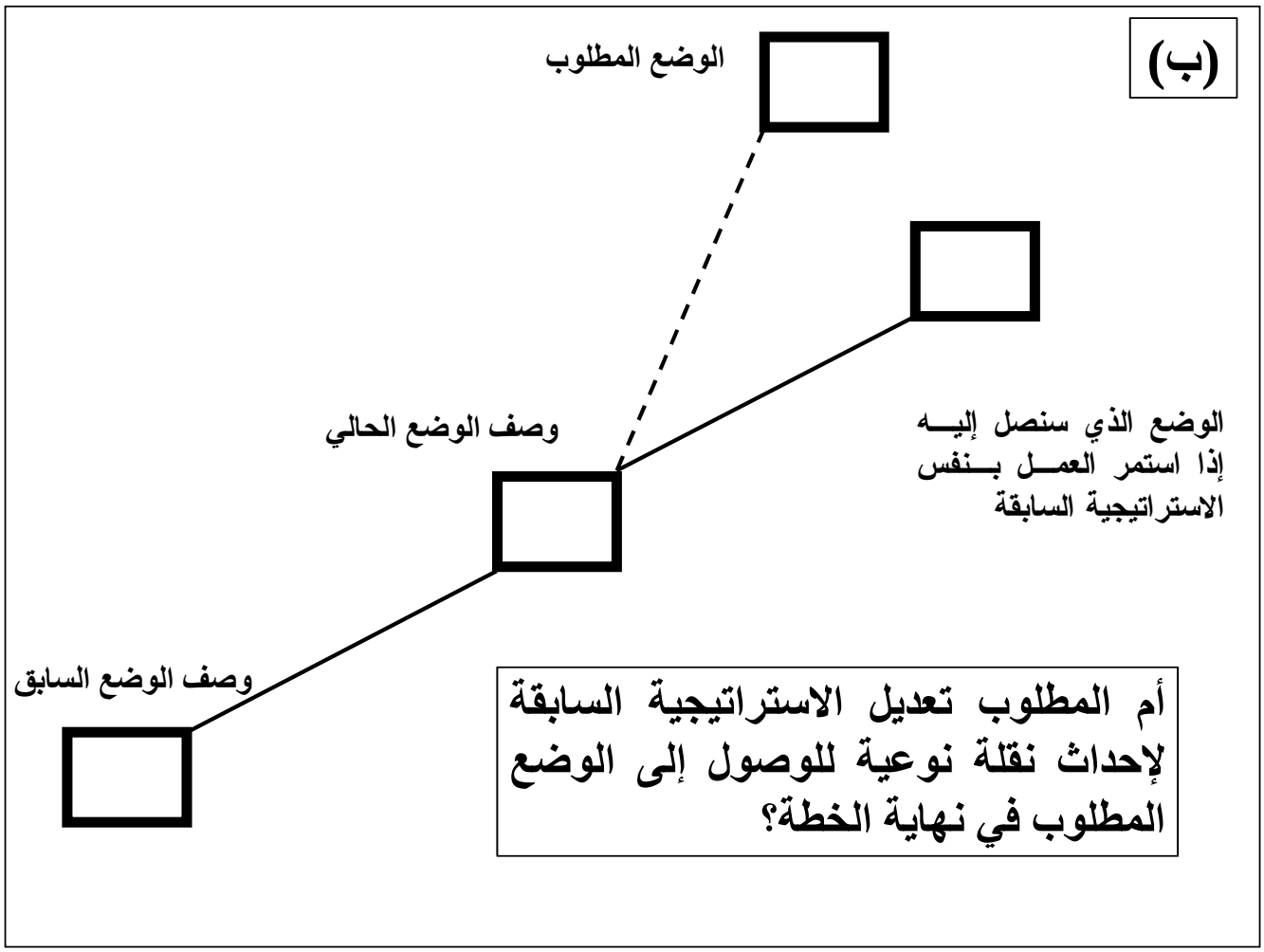
المنحى العام الذي اتسم به البحث العلمي بالجامعة
خلال الفترة ١٤١٣-١٤٢٢هـ

م	جوانب وصف وضع البحث العلمي بالجامعة	١٤١٣ – ١٤٢٢ هـ																			
		+١٠	+٩	+٨	+٧	+٦	+٥	+٤	+٣	+٢	+١	صفر	-١	-٢	-٣	-٤	-٥	-٦	-٧	-٨	-٩	-١٠
٦	**التوطين ونقل العلوم والتقنية**											◆										
٧	**أخرى**																					
	مساهمة المعامل في إجراء تجارب									◆												
	مشاركة الأساتذة في الإشراف على رسائل في جامعات عالمية										◆											
	رسائل الجامعة مطلب من المؤسسات التعليمية العالمية											◆										
	زيادة الأبحاث التطبيقية												◆									

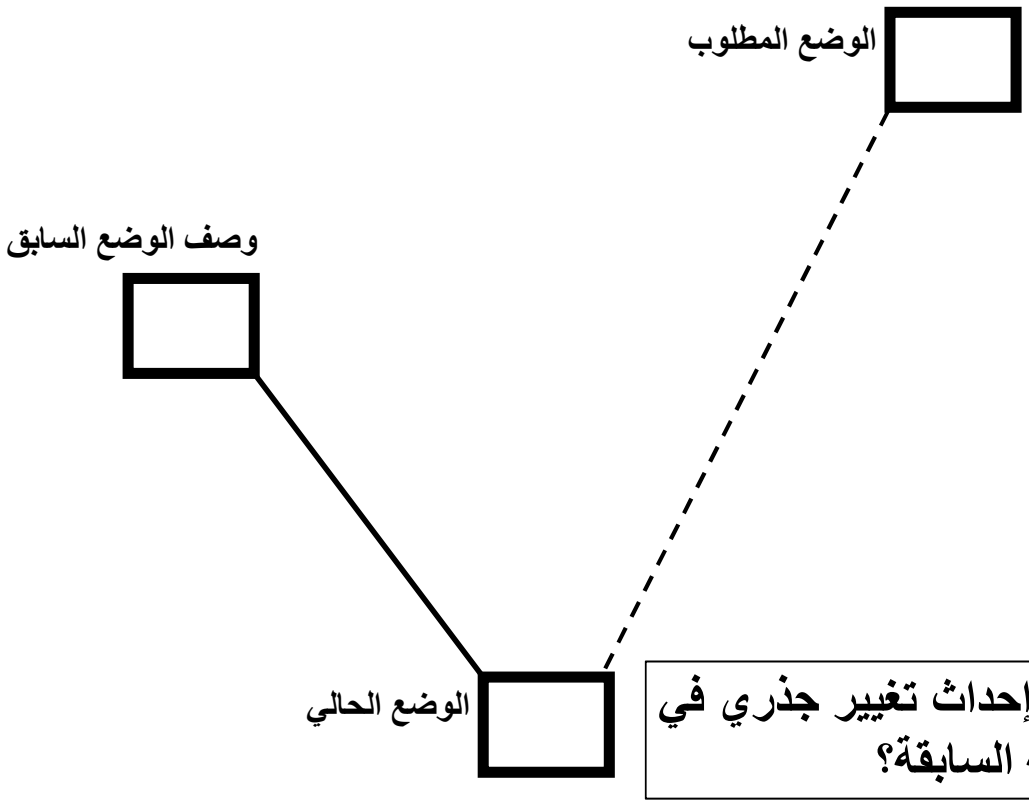
ولتحديد

نمط التغيير
CHANGE


(أ)
وصف المستقبل
وصف الوضع الحالي
وصف الوضع السابق
هل المطلوب الاستمرار على الاستراتيجيات السابقة للوصول إلى الوضع المطلوب في نهاية الخطة؟


(ب)
الوضع المطلوب
وصف الوضع الحالي
الوضع الذي سنصل إليه إذا استمر العمل بنفس الاستراتيجية السابقة
وصف الوضع السابق
أم المطلوب تعديل الاستراتيجية السابقة لإحداث نقلة نوعية للوصول إلى الوضع المطلوب في نهاية الخطة؟

(جـ)



أم المطلوب إحداث تغيير جذري في الاستراتيجية السابقة؟

المطلوب الآن ..

من
مجموعات العمل

- تحديد المنحى العام لأداء المؤسسة خلال الخطة السابقة باستخدام النموذج رقم (١٩)
- تحديد نمط التغيير المطلوب إجراؤه على أداء القطاعات المختلفة بالمؤسسة حتى نستطيع عبور الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبل المرغوب باستخدام النموذج رقم (٢٠)

نموذج رقم (١٩)

المنحى العام لأداء المؤسسة خلال الخطة السابقة

م	المؤشرات الحرجة	المنحى العام																				
		+١٠	+٩	+٨	+٧	+٦	+٥	+٤	+٣	+٢	+١	صفر	-١	-٢	-٣	-٤	-٥	-٦	-٧	-٨	-٩	-١٠
١																						
٢																						
٣																						
٤																						
٥																						
٦																						
٧																						
٨																						
٩																						
١٠																						
١١																						
١٢																						

نموذج رقم (٢٠)

تحديد نمط التغيير المطلوب إجراؤه على الاستراتيجيات السابقة

رابعا:

تنظيم ورشة عمل
لاختيار الاستراتيجيات
التى يمكن من خلالها عبور الفجوة بين
الوضع الراهن (فى بداية الخطة)
والوضع المرغوب (فى نهاية الخطة)

برنامج ورشة العمل

١. يعرض منسق فريق التخطيط على الأعضاء البرنامج الزمنى لورشة العمل
٢. يلقى منسق فريق التخطيط الضوء على الخطوات التى سوف تتبع لاختيار الاستراتيجيات
٣. يوضح منسق فريق التخطيط للأعضاء ما يلي:
   أ) طريقة العمل بالورشة
   ب) الفقرات التى سوف تتضمنها كل جلسة من جلسات ورشة العمل

ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

ورشة العمل الثالثة

اختيار الاستراتيجيات

DEVELOPING STRATEGIES

يتم

اختيار

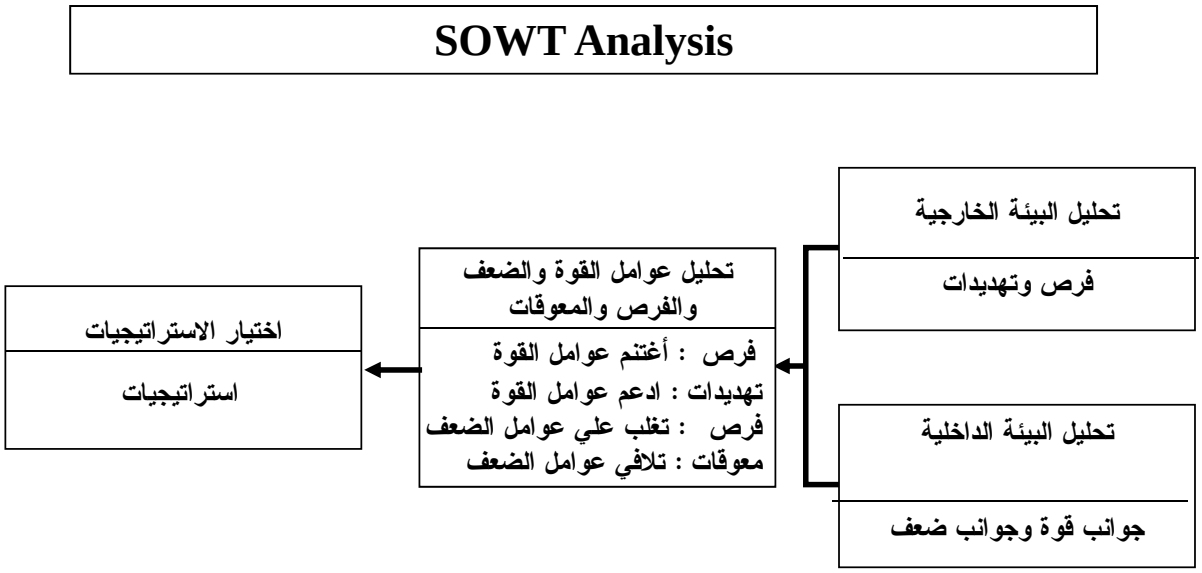
الاستراتيجيات التي توجه العمل بالمؤسسة

على مدى فترة الخطة

باستخدام الآلية المعروفة بـــ
(SWOT)

من خلال

الخطوات التاليـــــــة



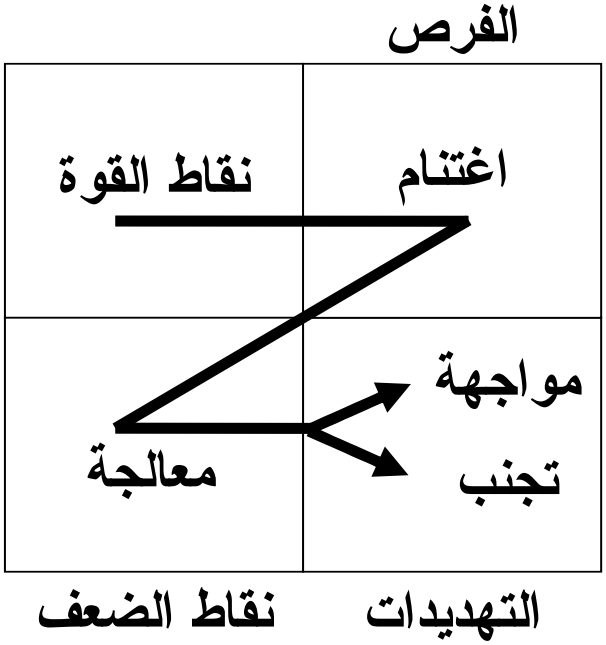
١ – تحليل البيئة الخارجية التي يتم العمل في إطارها بما تتضمنه من:

- فرص OPPORTUNITIES
- تهديدات THREATS

٢ ـ تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وما تتضمنه من:

- جوانب قوة Strengths
- جوانب ضعف Weaknesses

٣ ـ المقابلة بين نقاط القوة والفرص والتهديدات ونقاط الضعف:



لاختيار الاستراتيجيات التي توجه العمل بالمؤسسة على مدى فترة الخطة

٤ ـ تحديد الأهمية النسبية للاستراتيجيات المختارة واقتراح آليات التنفيذ والمتابعة

ويتم ذلك

من خلال الجلسات التالية

الجلسة الأولى : تحليل البيئة الخارجية

الجلسة الثانية : تحليل البيئة الداخلية

الجلسة الثالثة : اختيار استراتيجيات اغتنام الفرص

الجلسة الرابعة : اختيار استراتيجيات التعامل مع التهديدات

الجلسة الخامسة: تحديد الأهمية النسبية للاستراتيجيات المختارة واقتراح آليات التنفيذ والمتابعة

ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

ورشة العمل الثالثة

اختيار الاستراتيجيات

DEVELOPING STRATEGIES

الجلسة الأولى:

تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

EXTERNAL ENVIRONMENT

سبق الإشارة

إلى أن:

البيئة الخارجية للمؤسسة

هي

مجموعة العوامل التي لا تتحكم فيها للمؤسسة

ولكنها في الوقت ذاته

تؤثر في | أو | تتأثر بـــ

عبور الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبل المرغوب للمؤسسة

وتتضمن

البيئة الخارجية للمؤسسة

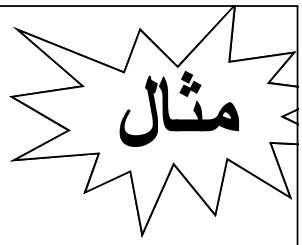
نوعين من العوامل:

هي

أ – الفرص OPPORTUNITIES

وهي

مجموعة العوامل التي تعود بمجملها بنتائج إيجابية فيما لو استغلت عن طريق جهود منظمة من قبل المؤسسة على عبور الفجوة



من الفرص المتاحة للبحث العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز

احتياج المؤسسات الحكومية والخاصة للاستشارات وإجراء الأبحاث

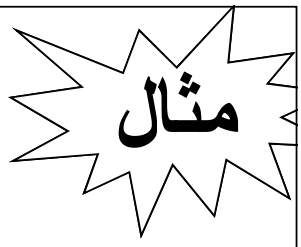
من الفرص المتاحة لمركز فقيه للأبحاث والتطوير

إنشاء الهيئة العليا لتطوير مكة المكرمة

ب – التهديدات THREATS

وهي

مجموعة العوامل التي تعكس في مجملها جوانب سلبية على عبور الفجوة فيما لو لم تقابل بجهود منظمة من قبل المؤسسة



من التهديدات التي تواجه البحث العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز

- تناقص مخصصات البحث العلمي
- النظرة السلبية إلى البحث العلمي

من التهديدات التي تواجه مركز فقيه للأبحاث والتطوير

- عدم وجود نظام رسمي لمراكز الأبحاث الخاصة
- تعارض المصالح مع بعض الجهات الحكومية والخاصة

المطلوب الآن ..

من
مجموعات العمل

تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة وتحديد
أ- الفرص المتاحة بعبور الفجوة على مدى فترة الخطة
ب- التهديدات التي تواجه عبور الفجوة على مدى فترة الخطة

ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

ورشة العمل الثالثة

اختيار الاستراتيجيات

DEVELOPING STRATEGIES

الجلسة الثانية:

تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

INTERNAL ENVIRONMENT

سبق الإشارة

إلى أن:

البيئة الداخلية للمؤسسة

هي

مجموعة العوامل التى تتحكم فيها المؤسسة

ويتوقف عليها

عبور الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبل المرغوب للمؤسسة

وتتضمن

البيئة الداخلية للمؤسسة

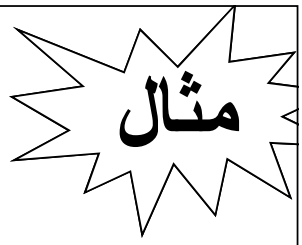
نوعين من العوامل :

هما

أ – نقاط القوة STRENGTHS

وهي

المورد أو المهارة أو الأسلوب الذي يضفي تميزاً نوعياً أو كمياً مضاعفاً للجهود الأدائية للمؤسسة أثناء سعيها لعبور الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبل المرغوب



من نقاط القوة للبحث العلمي
بجامعة الملك عبدالعزيز

توفر مراكز بحثية وتدريبية متخصصة

من نقاط القوة
لمركز فقيه للأبحاث والتطوير

■ مركز أبحاث خيري في مكة المكرمة
■ المؤسس يتمتع بمكانة رفيعة وعلاقات واسعة

ب – نقاط الضعف WEAKNESSES

وهي

مورد أو مهارة أو أسلوب لا يتوافر حالياً على الوجه المطلوب لعبور الفجوة، مما يضعف الجهود الأدائية للمؤسسة

مثال

من نقاط الضعف للبحث العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز

ضعف التنسيق بين الكليات والمراكز البحثية داخل وخارج الجامعة

من نقاط الضعف لمركز فقيه للأبحاث والتطوير

الوضع النظامي للمركز

المطلوب الآن ..

من

مجموعات العمل

تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

وتحديد:

أ- نقاط القوة التي تتميز بها لعبور الفجوة

ب- نقاط الضعف التي تعاني منها أثناء سعيها لعبور الفجوة

ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

ورشة العمل الثالثة

اختيار الاستراتيجيات

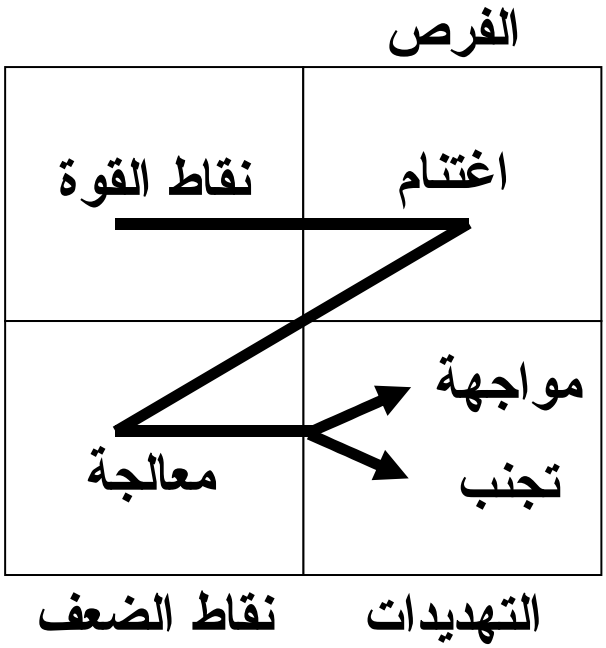
DEVELOPING STRATEGIES

الجلسة الثالثة:

اختيار استراتيجيات اغتنام الفرص

الاستراتيجيات STRATEGIES

توظيف قدرات (موارد – مهارات / أساليب) المؤسسة للقيام بواحد أو أكثر مما يلي:



أولاً: تعبئة نقاط القوة لاغتنام الفرص

مثال: البحث العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز

نقاط القوة	الفرص
■ وجود مراكز بحثية وتدريبية متخصصة ومتميزة ■ وجود كفاءات بحثية متميزة ■ مرونة التعاقد مع الجهات الخارجية ■ رصيد كبير من الأبحاث التطبيقية التي تخدم المجتمع	وجود احتياجات لدى القطاعات الحكومية والخاصة للاستشارات والأبحاث

نقاط الضعف	التهديدات

الاستراتيجيات المختارة

نقاط القوة	الفرص
جعل الجامعة مركز خبرة بما تحوية من إمكانات فنيةوبشرية متخصصة	
نقاط الضعف	التهديدات

مثال: مركز نماء للأبحاث والمعلومات

الفرص	العمل الخيري الإسلامي يتسم بالمصداقية ويحظى بالدعم والتقدير ويحتاج إلى خدمات المركز
نقاط القوة	يتوافر لدى المركز رصيد من الأبحاث الرصينة والمعلومات الموثوقة في تنمية المجتمعات الإسلامية

الاستراتيجيات المختارة

	الفرص	التهديدات
نقاط القوة	تطوير مشاريع تتفق مع الرؤية التنموية التي يتبناها المركز وتحقق رسالته وتحظى بدعم مؤسسات العمل الخيري وهيئات الإغاثة	
نقاط الضعف		

ثانياً: معالجة نقاط الضعف التي تعوق اغتنام الفرص

مثال: البحث العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز

استراتيجيات معالجة نقاط الضعف التي تعوق اغتنام الفرص

	نقاط القوة	الفرص
		البرامج الدولية دعم وتطوير مؤسسات التعليم العالي
	■ ضعف إمكانات المكتبة ■ ضعف قدرة مركز الحاسب الآلي على توفير الخدمات للباحثين	
	نقاط الضعف	التهديدات

الاستراتيجيات المختارة

نقاط القوة	الفرص
التأهيل للاستفادة من البرامج الدولية في تطوير وتفعيل دور الجهات المساندة للبحث العلمي (المكتبة – والحاسب الآلي).	
نقاط الضعف	**التهديدات**

مثال: مركز نماء للأبحاث والمعلومات

الفرص
القطاع الخاص يحتاج الى خدمات المركز

نقاط الضعف
محدودية الموارد المالية

الاستراتيجيات المختارة

	الفرص	التهديدات
نقاط القوة		
نقاط الضعف	الحرص على توظيف مهنيين على قدر عالٍ من الكفاءة، يعضددون منزلة المركز لاكتساب ثقة القطاع الخاص	

المطلوب الآن ..

من
مجموعات العمل

اختيار استراتيجيات:

أ- تعبئة نقاط القوة لاغتنام الفرص

ب- معالجة نقاط الضعف التي تعوق اغتنام الفرص

ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

ورشة العمل الثالثة

اختيار الاستراتيجيات

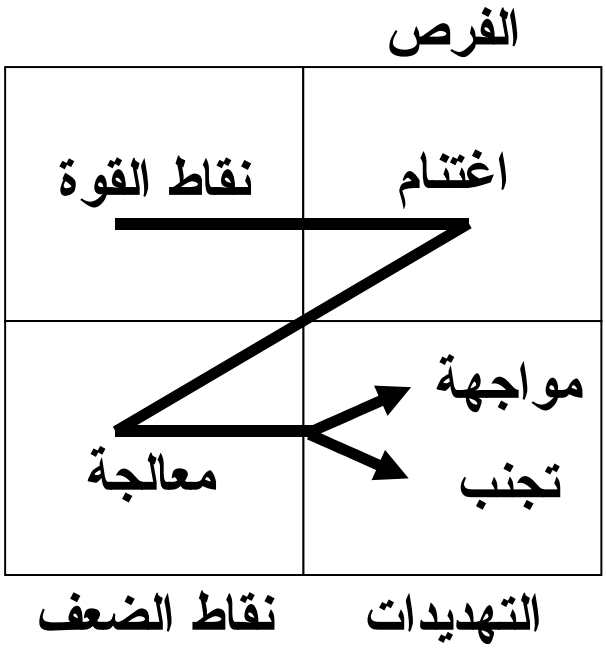
DEVELOPING STRATEGIES

الجلسة الرابعة

اختيار استراتيجيات التعامل مع التهديدات

الاستراتيجيات STRATEGIES

/ أساليب) المؤسسة
ما يلي



أولاً: دعم نقاط القوة لمواجهة التهديدات
مثال: البحث العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز

نقاط القوة	الفرص
وجود رصيد كبير من الأبحاث التطبيقية ومساهمات للجامعة في حل مشاكل حيوية بالمجتمع	تزايد المساحة المخصصة للبرامج العلمية في وسائل الإعلام المحلية والعربية
	نظرة المجتمع السلبية نحو البحث العلمي

نقاط الضعف	التهديدات

الاستراتيجيات المختارة

نقاط القوة	الفرص
	تطوير برامج إعلامية للتعريف بإنجازات الجامعة
نقاط الضعف	**التهديدات**

مثال: مركز نماء للأبحاث والمعلومات

الفرص	التهديدات
المنظمات الدولية والإقليمية الكبيرة التي لها علاقات وطيدة بالحكومات تحتاج إلى خدمات المركز	ضغوط الحكومات والشركات ووسائل الإعلام التي تتعارض مصالحها مع رسالة المركز
يتوافر لدى المركز معلومات ونتائج أبحاث لتنمية المجتمعات الإسلامية	

نقاط القوة

الاستراتيجيات المختارة

	الفرص	التهديدات
نقاط القوة		بناء وتقوية العلاقات بين المركز والمنظمات التي ترتبط بعلاقات وثيقة مع الحكومات
نقاط الضعف		

ثانياً: تجنب اجتماع التهديدات مع نقاط الضعف في آن واحد

مثال: البحث العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز

	نقاط القوة	الفرص
		احتياج القطاعات الحكومية والخاصة للاستشارات وإجراء الأبحاث
	وجود عجز متراكم في برامج دعم الأبحاث بالجامعة	تناقص الدعم المخصص للبحث العلمي بميزانية الجامعة
	نقاط الضعف	التهديدات

الاستراتيجيات المختارة

نقاط القوة	الفرص
نقاط الضعف	التهديدات
	بناء علاقات شراكة وتطوير برامج تعاون طويلة الأجل تلائم احتياجات القطاع الخاص والجهات الحكومية

ثانياً: تجنب اجتماع التهديدات مع نقاط الضعف في آن واحد

مثال: مركز نماء للأبحاث والمعلومات

	المعوقات
	ضغوط الحكومات والشركات ووسائل الإعلام التي تتعارض مصالحها مع رسالة المركز
نقاط الضعف	المركز لا يزال حديثا ولا يقوى على تحمل الضغوط

الاستراتيجيات المختارة

	الفرص	التهديدات
نقاط القوة		
نقاط الضعف		تحاشي مخاطر نشر معلومات وبيانات أولية (يكون المركز مصدرها) قد تمثل حساسية بالنسبة للحكومات

المطلوب الآن ..

من
مجموعات العمل

اختيار استراتيجيات:

أ- دعم نقاط القوة لمواجهة التهديدات

ب- تجنب إلتقاء نقاط الضعف مع التهديدات في آن واحد

ملتقى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

ورشة العمل الثالثة

اختيار الاستراتيجيات

DEVELOPING STRATEGIES

الجلسة الخامسة

- **الفقرة الأولى: الأهمية النسبية للاستراتيجيات المختارة**
- **الفقرة الثانية: اقتراح آليات التنفيذ والمتابعة**

الفقــرة الأولى

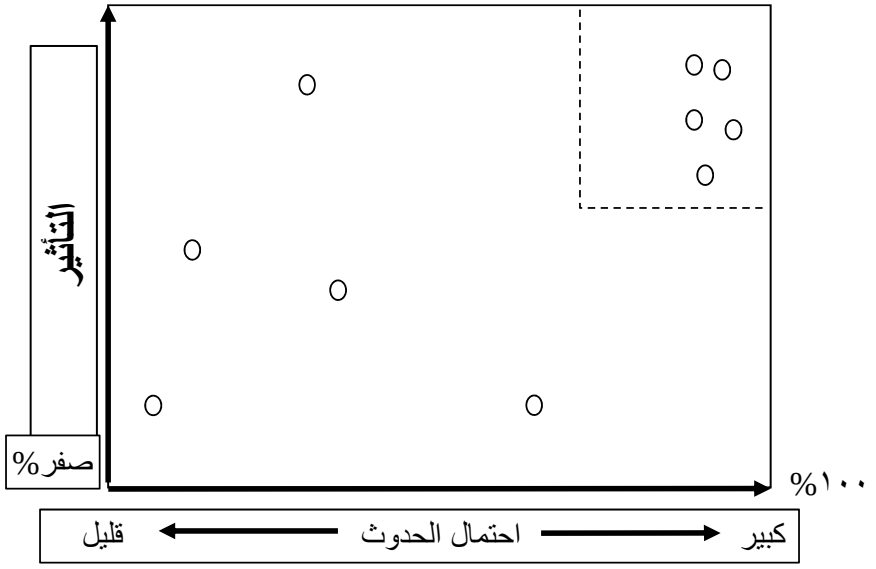
تحديد الأهمية النسبية للاستراتيجيات المختارة

نظراً لأن

الاستراتيجيات التي تم اختيارها خلال الجلسات السابقة ليست كلها على نفس القدر من الأهمية

يتم اختيار الاستراتيجيات الأكثر فعالية باستخدام طريقة

EFFECT AND POSSIBILITY ANALYSIS



باعتبار أن الاستراتيجيات التي تقع في المربع الأيمن العلوي تكون هي الأكثر فعالية

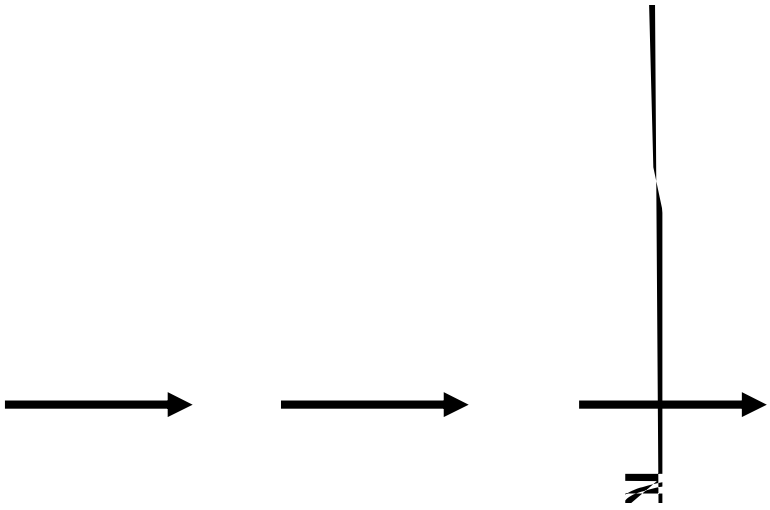
وذلك

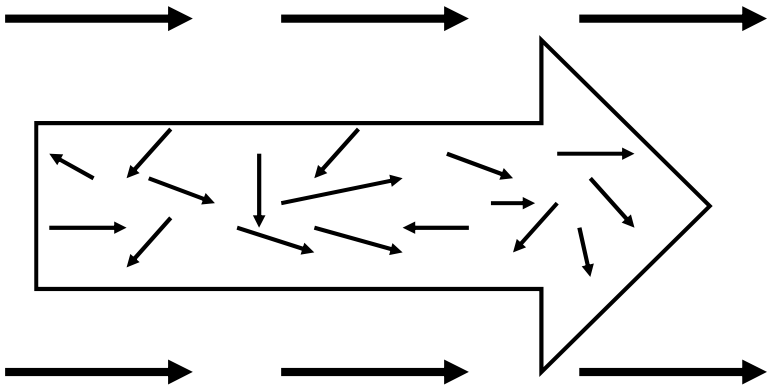
بإتباع الخطوات التالية:

أ . تقدير تأثير كل استراتيجية من الاستراتيجيات التي تم اختيارها لعبور الفجوة، على تحقيق أهداف الخطة

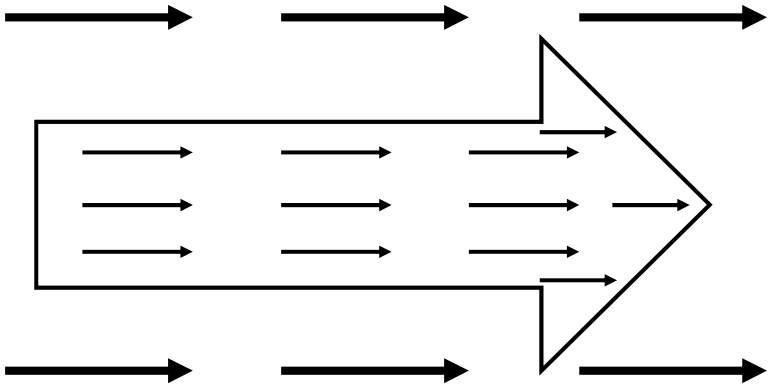
وذلك من خلال

١. تقدير أثر كل استراتيجية على التعامل مع القضايا الاستراتيجية
٢. تقدير أثر كل استراتيجية على تحقيق التوافق مع البيئة
٣. تقدير أثر كل استراتيجية على تعبئة الإمكانات الداخلية
٤. تحديد الوزن النسبي لكل عنصر من العناصر الثلاثة السابقة





البيئة الخارجية



البيئة الخارجية

نموذج رقم (٢١/أ)

أ – أثر الاستراتيجية على تحقيق أهداف المؤسسة

أولاً: استراتيجيات اغتنام الفرص

م	الاستراتيجية	%	%	%	١٠٠
		التعامل مع القضايا الاستراتيجية	التوافق مع البيئة الخارجية	تعبئة الإمكانات الداخلية	الأثر
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
٦					
٧					
٨					

نموذج رقم (٢١/ب)

أ – أثر الاستراتيجية على تحقيق أهداف المؤسسة

ثانياً: استراتيجيات التعامل مع التهديدات

م	الاستراتيجية	%	%	%	١٠٠
		التعامل مع القضايا الاستراتيجية	التوافق مع البيئة الخارجية	تعبئة الإمكانات الداخلية	الأثر
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
٦					
٧					
٨					

مثال الاستراتيجيات المختارة للبحث العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز

رقم	الاستراتيجية	الجهة الرئيسة المسئولة عن التنفيذ	الجهات المشاركة في التنفيذ
١	التركيز على مجالات الأبحاث في مجالات صناعة		
	أ – الحج والعمرة	مجلس البحث العلمي	■ الأقسام العلمية ذات العلاقة ■ معهد البحوث والاستشارات
	ب - أبحاث المياه	مركز أبحاث المياه	■ الأقسام العلمية ذات العلاقة ■ الهندسة المدنية ■ جيولوجيا المياه ■ قسم المياه ■ الأرصاد ■ قسم الجغرافيا
	ج – البيئة ومكافحة التلوث	كلية الأرصاد والبيئة وزراعة المناطق الجافة	■ الأقسام العلمية ذات العلاقة ■ الهندسة المدنية ■ قسم الثروة المعدنية ■ قسم البيئة ■ قسم الجغرافيا
	د – استكشاف الموارد الطبيعية	كلية علوم الأرض	■ كلية الهندسة ■ كلية علوم البحار ■ قسم الجغرافيا
	هـ – النقل والمرور	كلية الهندسة	■ كلية العلوم
	و– الاقتصاد الإسلامي	مركز الاقتصاد الإسلامي	■ كلية الاقتصاد والإدارة
	ز – أمراض المناطق الحارة	كلية الطب والعلوم الطبية	■ كلية الأرصاد والبيئة وزراعة المناطق الجافة ■ كلية العلوم
٢	يكون لكل كلية مجالات تركيز أخرى تكون نواة لمجالات تميز مستقبلة	الكليات المختلفة حسبما ذكر في التقرير	

رقم	الاستراتيجية	الجهة الرئيسة المسئولة عن التنفيذ	الجهات المشاركة في التنفيذ
٣	أن يكون لكل مجال تميز مجموعة بحثية متفرغة تهدف إلى مايلي: أ – إجراء البحوث العلمية في مجال التميز. ب – الإشراف على برامج الدراسات العليا. ج – تدريب أعضاء هيئة التدريس السعوديين في مجال التميز.	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	
٤	دعم المراكز البحثية والبنية التحتية وفق منظور استراتيجي لكل منها.	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	■ مجلس البحث العلمي ■ معهد البحوث والاستشارات

رقم	الاستراتيجية	الجهة الرئيسة المسئولة عن التنفيذ	الجهات المشاركة في التنفيذ
٥	إنشاء مدارس بحثية في مجالات التميز بالجامعة	الإدارة العليا بالجامعة	■ الكليات ■ مراكز البحوث ■ مجلس البحث العلمي ■ معهد البحوث والاستشارات
٦	دعم ورعاية الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس، وطلبة الدراسات العليا، لتلبية احتياجات القطاعات الحكومية والقطاع الخاص	الإدارة العليا بالجامعة	■ عمادة الدراسات العليا ■ كليات الجامعة
٧	إيجاد مناخ بحثي متميز بالجامعة يساعد الباحثين على الاستمرار في العمل خارج أوقات الدوام.	الإدارة العليا بالجامعة	■ الكليات ■ مراكز البحوث ■ مجلس البحث العلمي ■ معهد البحوث والاستشارات

رقم	الاستراتيجية	الجهة الرئيسة المسئولة عن التنفيذ	الجهات المشاركة في التنفيذ
٨	جعل الجامعة مركز خبرة بما يحويه من إمكانات فنية وبشرية متخصصة فُعلت من القطاع الخاص لتقديم دراسات واستشارات للقطاعات المختلفة (الحكومية والأهلية والخيرية)	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	■ معهد البحوث والاستشارات
٩	إنشاء معامل مركزية متخصصه مع الاستمرار في صيانتها وتطويرها.	الإدارة العليا بالجامعة	■ مجلس البحث العلمي ■ الكليات ■ المراكز
١٠	تفعيل دور الجهات المساندة للبحث العلمي كالمكتبة ومركز الحاسب الآلي.	الإدارة العليا بالجامعة	■ الكليات ■ مجلس البحث العلمي ■ معهد البحوث والاستشارات
١١	إعتماد مناهج البحث العلمي ضمن مناهج (مقررات) مرحلة البكالوريوس.	الإدارة العليا بالجامعة	■ الكليات ■ مجلس البحث العلمي

رقم	الاستراتيجية	الجهة الرئيسة المسئولة عن التنفيذ	الجهات المشاركة في التنفيذ
١٢	التعامل مع البحث العلمي من خلال أنظمة مالية وإدارية أكثر مرونة وبالشكل الذي تحقق معه أهدافها	الإدارة العليا بالجامعة	■ مجلس البحث العلمي
١٣	تفعيل استقطاب طلاب دراسات عليا سعوديين وغير سعوديين.	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	■ عمادة الدراسات العليا
١٤	اغتنام الفرص البحثية والإمكانات المتاحة لدى مؤسسات القطاع الخاص المتنوعة في تدعيم برامج الدراسات العليا والإشراف المشترك والبحث العلمي.	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	■ معهد البحوث والاستشارات ■ عمادة الدراسات العليا
١٥	التوافق مع احتياجات ومتطلبات القطاع الخاص والحكومي	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	■ معهد البحوث والاستشارات

رقم	الاستراتيجية	الجهة الرئيسة المسئولة عن التنفيذ	الجهات المشاركة في التنفيذ
١٦	تعريف القطاع الخاص بإمكانات البحث العلمي والمرونة التعاقدية بالجامعة	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	■ معهد البحوث والاستشارات
١٧	وضع خطط لتسويق الأبحاث.	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	■ معهد البحوث والاستشارات
١٨	التغلب على النظرة السلبية نحو الجامعة من قبل القطاع الخاص من خلال إيجاد برامج إعلامية مكثفة للتعريف بإمكانات الجامعة العلمية ومدارسها البحثية المتميزة	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	■ معهد البحوث والاستشارات
١٩	تبني برامج الكراسي العلمية بصفة خاصة والدعم الخارجي بصورة عامة.	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	■ معهد البحوث والاستشارات

رقم	الاستراتيجية	الجهة الرئيسة المسئولة عن التنفيذ	الجهات المشاركة في التنفيذ
٢٠	جعل الجامعة مرجعاً أساسياً لتزويد القطاعات الحكومية وغير الحكومية بالمعلومات اللازمة لها.	الإدارة العليا بالجامعة	■ معهد البحوث والاستشارات ■ الكليات
	أن يكون للجامعة حضور فعال في المؤتمرات والملتقيات علمية وغ حلية والدولية	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	

رقم	الاستراتيجية	الجهة الرئيسة المسئولة عن التنفيذ	الجهات المشاركة في التنفيذ
٢٤	تحفيز الكفاءات البحثية للمشاركة في برامج المنح الخارجية المختلفة (مدينة الملك عبدالعزيز، صندوق التعليم العالي، برامج المنح الدولية وغيرها).	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	▪ معهد البحوث والاستشارات
٢٥	ربط الجامعة بحثياً مع الجامعات والمراكز البحثية المرموقة.	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	▪ مجلس البحث العلمي ▪ معهد البحوث والاستشارات ▪ عمادة الدراسات العليا ▪ مراكز البحوث

ب . تقدير احتمال النجاح في تحقيق هذا الأثر

وذلك من خلال

١. تقدير دور الموارد المالية في نجاح الاستراتيجية
٢. تقدير دور الموارد البشرية في نجاح الاستراتيجية
٣. تقدير دور الأنظمة واللوائح بالمؤسسة في نجاح الاستراتيجية
٤. تحديد الوزن النسبي للعناصر الثلاثة السابقة

نموذج رقم (٢٢/أ)

ب – احتمال النجاح في تحقيق الأثر المتوقع للاستراتيجية

أولاً: استراتيجيات اغتنام الفرص

م	الاستراتيجية	%	%	%	١٠٠
		الموارد المالية	الموارد البشرية	الأنظمة واللوائح	الاحتمال
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
٦					
٧					
٨					

نموذج رقم (٢٢/ب)

ب – احتمال النجاح في تحقيق الأثر المتوقع للاستراتيجية

ثانياً: استراتيجيات التعامل مع التهديدات

م	الاستراتيجية	%	%	%	١٠٠
		الموارد المالية	الموارد البشرية	الأنظمة واللوائح	الاحتمال %

الوزن النسبي للاستراتيجيات المختارة

ج . حاصل ضرب (١) × (٢) يحدد فعالية كل استراتيجية، ومن ثم موقعها في الشكل البياني

نموذج رقم (٢٣/أ)

الأهمية النسبية للاستراتيجيات

أولاً: استراتيجيات اغتنام الفرص

م	الاستراتيجية	١٠	١٠	١٠٠
		الأثر	الاحتمال	الوزن النسبي

نموذج رقم (٢٣/ب)

الأهمية النسبية للاستراتيجيات

ثانياً: استراتيجيات التعامل مع التهديدات

م	الاستراتيجية	١٠	١٠	١٠٠
		الأثر	الاحتمال	الوزن النسبي

الفقـــــرة الثانيـــــــة

اقتراح آليات التنفيذ والمتابعة

أولاً: آليات التنفيذ

- أهم آليات التنفيذ هو تحديد من المسئول عن تنفيذ كل استراتيجية

نموذج رقم (٢٤/أ) آليات التنفيذ

الجهات الرئيسة المسئولة عن التنفيذ

أولاً: استراتيجيات اغتنام الفرص

م	الاستراتيجية	الجهة المسئولة عن التنفيذ

نموذج رقم (٢٤/ب) آليات التنفيذ

الجهات الرئيسة المسئولة عن التنفيذ

ثانياً: استراتيجيات التعامل مع التهديدات

م	الاستراتيجية	الجهة المسئولة عن التنفيذ

ثانياً: آليات المتابعة

أهم آليات المتابعة، هو تحديد معايير قياس مدى نجاح تنفيذ الاستراتيجية

نموذج رقم (٢٥/أ) آليات المتابعة

معايير قياس نجاح تطبيق الاستراتيجية

أولاً: استراتيجيات اغتنام الفرص

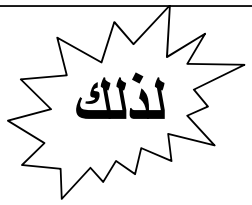
م	الاستراتيجية	معيار القياس

نموذج رقم (٢٥/ب) آليات المتابعة

معايير قياس نجاح تطبيق الاستراتيجية

ثانياً: استراتيجيات التعامل مع التهديدات

م	الاستراتيجية	معيار القياس



سوف يكون التركيز في هذه الفقرة على اقتراح:

١. **المسئول الرئيسي عن تنفيذ كل استراتيجية من الاستراتيجيات المختارة، بعد تحديد الأهمية النسبية**

٢. **معايير قياس مدى النجاح في تطبيق كل استراتيجية من الاستراتيجيات المختارة، بعد تحديد الأهمية النسبية**

من
مجموعات العمل

أ- **تقدير الأهمية النسبية للاستراتيجيات المختارة باستخدام النماذج رقم (٢١)، ورقم (٢٢)، ورقم (٢٣)**

ب- **اقتراح آليات التنفيذ والمتابعة باستخدام النموذجين رقمي (٢٤)، (٢٥)**

ماذا بعد .. ؟

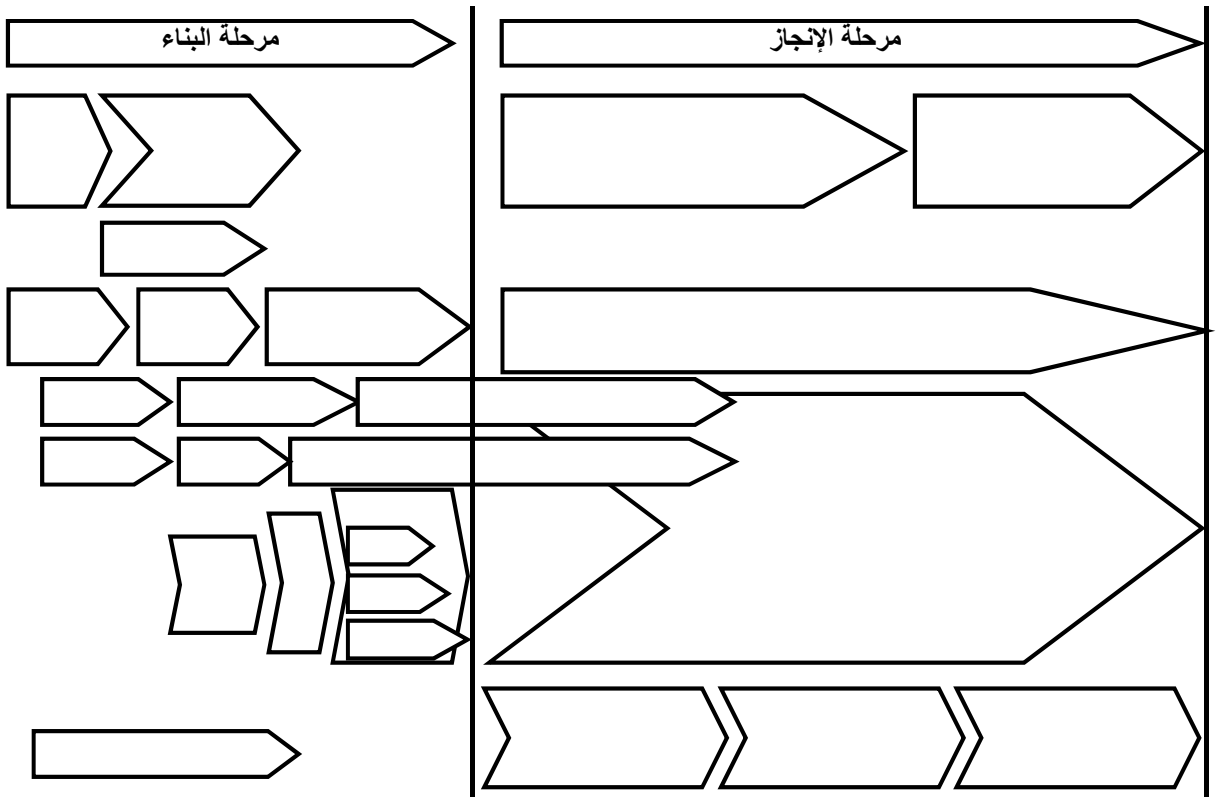
تعبئة الجهود بالمؤسسة نحو العمل على تحقيق الهدف العام والأهداف المحددة للمرحلة الأولى من الخطة (خمس سنوات) من خلال الاستراتيجيات

ويتم ذلك

من خلال:

١. **اشتقاق المسار الاستراتيجي الرئيس والمسارات الاستراتيجية الفرعية، من الاستراتيجيات المختارة**
٢. **وضع التصور الذي يتم في إطاره تحقيق أهداف المؤسسة وتحديد مراحل تنفيذ خطة المؤسسة على مدى المدة المحددة**
٣. **وضع البرامج والمشروعات التي تحقق أهداف المؤسسة عبر الاستراتيجيات المختارة**
٤. **وضع الجداول الزمنية**
٥. **وضع الموازنة المالية**
٦. **صياغة الخطة وتعبئة النماذج المعدة لهذا الغرض**

Solution Architecture تصميم الحل

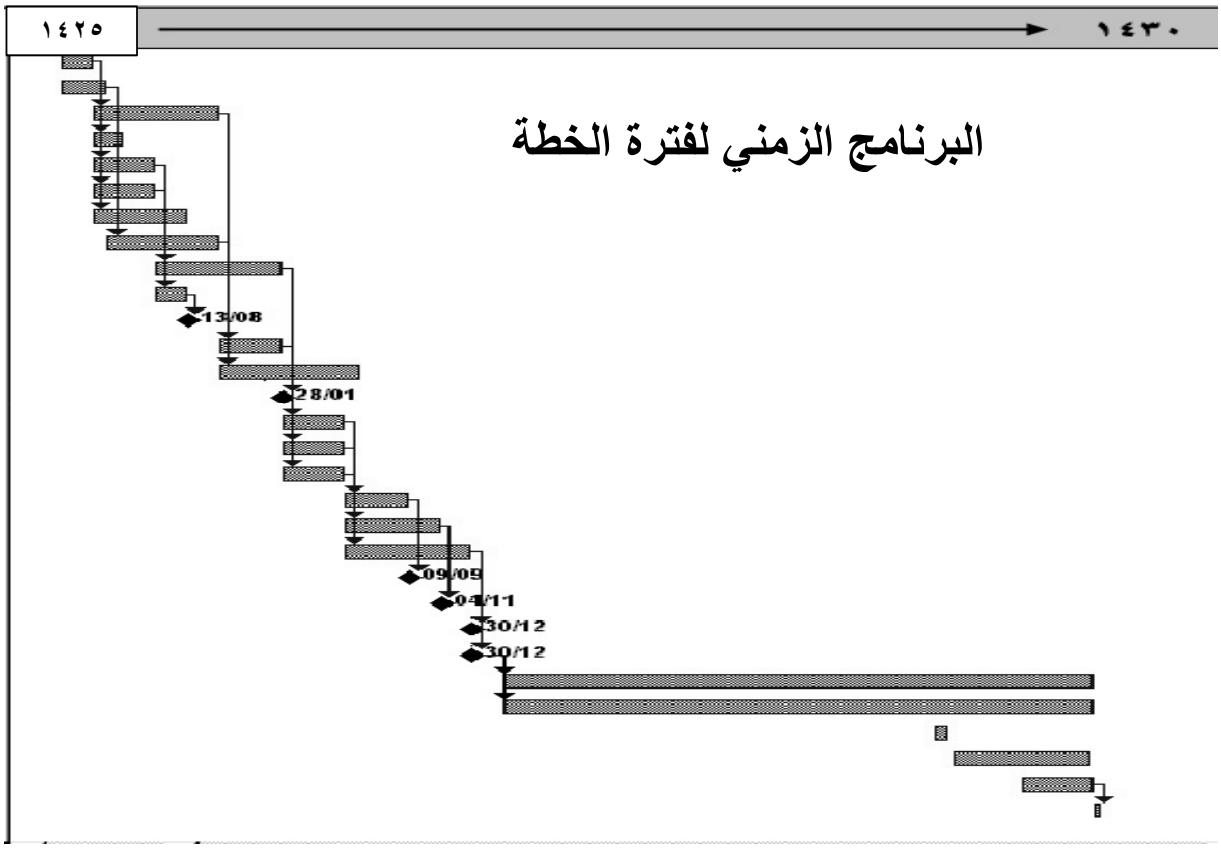


وضع البرامج لعبور الفجوة:

وذلك باستخدام البرنامج المعروف باسم
Hyper Knowledge

والذي يقوم بعملية
التحليل الشجري للمهام
(Work Breakdown Structure)

واقتراح إسنادها إلى الجهات المعنية



الميزانية الإجمالية للخطة

م	وصف العنصر	التدفق المالي/ مرحلة	
		داخل/ ر.س.	منصرف/ ر.س.
١	.....	.....	.....
٢	.....	.....	.....
٣	.....	.....	.....
٤	.....	.....	.....
٥	.....	.....	.....
٦	.....	.....	.....
٧	.....	.....	.....
٨	.....	.....	.....
٩	.....	.....	.....
١٠	.....	.....	.....
	الإجمالي		.....

الميزانية الإجمالية للخطة

م	وصف العنصر	التدفق المالي	
		داخل/ ر.س.	منصرف/ ر.س.
١	.....	.....	.....
٢	.....	.....	.....
٣	.....	.....	.....
٤	.....	.....	.....
٥	.....	.....	.....
٦	.....	.....	.....
٧	.....	.....	.....
٨	.....	.....	.....
٩	.....	.....	.....
١٠	.....	.....	.....
	الإجمالي		.....

وعند اكتمال هذه العناصر تكون المؤسسة قد انتقلت من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ وفق مهام محددة ومرتبطة بمؤشرات نجاح مقاسه وجدول زمني محدد. يعرض فيه المهمة المطلوبة – ومدة تنفيذها – وتكاليفها – والجهة المسئولة عن التنفيذ

المراجع

المراجع العربية

- **مجلس البحث العلمي ، جامعة الملك عبدالعزيز**، *التخطيط لمستقبل البحث العلمي بالجامعة* ، ١٤٢٢-١٤٢٣هـ ، (دراسة غير منشورة)
- **مركز فقيه للأبحاث والتطوير**، *التقرير السنوي* ١٤١٩هـ
- **مركز نماء للأبحاث والمعلومات** ، *الرؤية المستقبلية والخطة الاستراتيجية للمركز*، ١٤٢٢هـ ، (دراسة غير منشورة)

المراجع الإنجليزية

- **Butterfield, B.S.** and **Wolfe, S.** *Envision your future and make it so. A strategic planning workbook for Higher Education Human Resource Professionals.* College and University Personnel Association (CUPA), 1997.
- **California State University**, Northridge. A Strategic Planning Primer for Higher Education. 2000.
- **Dolence, M.G., Rowley, D.J.** and **Lujan, H.D.** *Working Toward Strategic Change; A Step By Step Guide to the Planning Process.* **Jossey- Bass Higher and Adult Education Series**, 1997.
- **Florida International University**, *Fin Millennium Strategic Planning, Hand Book*, 2000.
- **Higher Education Funding Council for England (HEFCE)** *Strategic Planning in Higher Education; A Guide for Heads of Institutions, Senior Managers and Members of Governing Bodies*, 2000.
- **Mackenzie, E.R.** and **Haggett R.R.** *A Practitioners Guide to Implementing the 1998 Farm Bill*, West Virginia University, 1999.
- **Norris, D.M., Poulton, N.L.** *A Guide for New Planner*, Society. Texas State University, the Planning Resource Guide, 1999.
- **Office of Quality and Planning, Southwest Texas State University,** *The Planning Resource Guide*, 1999.
- **Quigley, J.V.**, *Visions: How Leaders Develop It, Share It, and Sustain It.* Mc Grow – Hill, Inc., 1999.
- **Sevier, R.A.** *Strategic Planning In Higher Education, Theory and Practice*. Council For Advancement and Support of Education (CASE), 2000.
- **Toni Hynds and James Smith**, Strategic Planning for An Academic Department of Construction Science: Fostering Change. **ASC** *Proceeding of the 37th Annual Conference*, **University of Denver-Denver**, Colorado, 2001, pp 109-116.
- **Vice President for Academic Affairs, Radford University**, *A Focus on Developing a University Vision. Academic Affairs Report to the Faculty*, **November 20, 2003.**