

رقم الوثيقة	CT-CP-2-00-V00	التصنيف الأمني	مفتاح
عنوان الوثيقة	سياسات الإستراتيجية ومكتب تحقيق الأهداف		
مالك وثيقة			



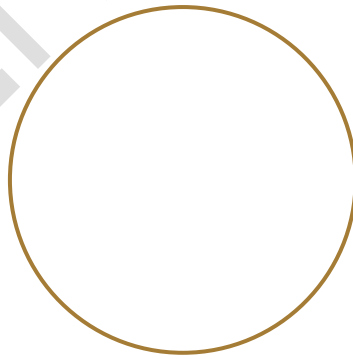
تاريخ المراجعات:

الرقم	التاريخ	وصف التعديلات

الاعتماد:

الإعداد	مراجعة الوثائق	الاعتماد
الاسم		
الوظيفة		
التوقيع		

ختم ضبط الوثائق



التاريخ:

- ملاحظة:** 1- هذا المستند ملك لشركة سابكو ولا يجوز استخدامه خارج الشركة دون إذن مسبق وفقاً لنظام مراقبة المستندات.
2- يتم التحكم بهذه الوثيقة إلكترونياً. ولا يجوز استخدام النسخ المطبوعة إل بإذن مسبق وفقاً لنظام مراقبة المستندات.
3- تاريخ مراجعة السياسة التالية يكون بعد خمس سنوات من تاريخ آخر مراجعة.

رقم الوثيقة	CT-CP-2-00-V00	التصنيف الامني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات الإستراتيجية ومكتب تحقيق الأهداف		
صفحة	2 من 11		



المحتويات

1. الهدف 3
2. مجال السياسات 3
3. الملكية والأدوار والمسؤوليات 3
4. مراجع الدليل 4
5. السياسات 4
1. سياسات التخطيط الاستراتيجي رمز: CT-CP-2-O1 5
2. سياسات إدارة الأداء المؤسسي رمز: CT-CP-2-O2 8
3. سياسات مكتب تحقيق الأهداف رمز: CT-CP-2-O3 10

رقم الوثيقة	CT-CP-2-00-V00	التصنيف الامني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات الإستراتيجية ومكتب تحقيق الأهداف		
صفحة	3 من 11		



1. الهدف

يُعد هذا الدليل المرجع الرئيسي للسياسات المتبعة في إدارة الإستراتيجية ومكتب تحقيق الأهداف في شركة سابتكو، ويقدم هذا الدليل مجموعة من السياسات التي تضمن تحسين وتطوير توافر الخدمات ذات العلاقة بإدارة الإستراتيجية ومكتب تحقيق الأهداف الى كافة منسوبي شركة سابتكو، وذلك من أجل أداء مهامهم اليومية على أحسن وجه.

السياسات المشمولة في هذا الدليل هي السياسات التي تتعلق بما يلي:

- سياسة التخطيط الاستراتيجي؛
- سياسة إدارة الأداء المؤسسي؛
- سياسة مكتب تحقيق الأهداف.

2. مجال السياسات

تطبق هذه السياسات على كافة منسوبي شركة سابتكو من شخصيات طبيعية مثل الموظفين المباشرين والموظفين المتعاقدين والمستشارين، كذلك الشخصيات الاعتبارية مثل المجموعات والقطاعات والادارات والاقسام المختلفة في الشركة، ايضاً الأنظمة التابعة لشركة سابتكو.

3. الملكية والأدوار والمسؤوليات

- تكون إدارة الاستراتيجية هي المسؤولة عن وضع الخطة الاستراتيجية وادارتها ومراجعتها وتعديلها وتقييم الأداء المؤسسي.
- يكون مكتب تحقيق الأهداف هو المسؤول عن متابعة ادارة المشاريع والتأكد من تحقيق المبادرات لأهدافها الاستراتيجية.

رقم الوثيقة	CT-CP-2-00-V00	التصنيف الامني	مفتاح
عنوان الوثيقة	سياسات الإستراتيجية ومكتب تحقيق الأهداف		
صفحة	4 من 11		



- التعديل على هذه الوثيقة يتم بعد اعتماده بحسب مصفوفة الصلاحيات، ثم يتولى قطاع الجودة والسلامة إصدار الوثيقة المعدلة وحفظها طبقاً لعملية توثيق المعلومات.
- يكون قطاع المراجعة الداخلية مسؤول عن مراجعة التنفيذ للتأكد من عمل السياسة ومن أنها تنفذ من جميع الأطراف ذات الصلة كما هو مفترض.

4. مراجع الدليل

تم الاعتماد في تقديم وتفصيل السياسات الواردة في هذا الدليل على أفضل التجارب في الشركات المحيطة والشركات الاستشارية، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار الاجراءات والقوانين المعمول بها في شركة سابتكو.

5. السياسات

رقم الوثيقة	CT-CP-2-00-V00	التصنيف الامني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات الإستراتيجية ومكتب تحقيق الأهداف		
صفحة	5 من 11		



1. سياسات التخطيط الاستراتيجي

رمز: CT-CP-2-01

الهدف

تهدف هذه السياسة إلى وضع آليات تحديد التوجهات الاستراتيجية ووضع الخطة والأهداف الاستراتيجية لشركة سابكو من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي باستقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل عن طريق الأدوات الاستراتيجية، بالإضافة إلى متابعة وتنفيذ الخطط والتعديل عليها لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والمهام، والمسؤوليات للشركة، والقطاعات.

نص السياسة

1.1. وضع الخطة الاستراتيجية

- 1.1.1. توضع الخطة الاستراتيجية على مدى يتراوح بين ثلاث إلى خمس سنوات ما لم يكن هناك متغيرات تقتضي تغيير تلك الفترة الزمنية.
- 1.1.2. يمكن تمديد مدة العمل بخطة استراتيجية ولفترة يجب تحديدها بقرار من صاحب الصلاحية (عند الحاجة لذلك).
- 1.1.3. يبدأ التخطيط الاستراتيجي ويؤجّه من قبل الإدارة العليا ويتوجب على جميع المستويات التنظيمية في الشركة المساهمة فيه.
- 1.1.4. يتم دراسة جميع المدخلات المتوفرة عند اتخاذ القرار بشأن توجهات الشركة في فترة تطبيق الاستراتيجية على سبيل المثال لا الحصر: رؤية المملكة، متغيرات السوق، التحديات والفرص، ومتطلبات وتوقعات أصحاب المصلحة.

رقم الوثيقة	CT-CP-2-00-V00	التصنيف الامني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات الإستراتيجية ومكتب تحقيق الأهداف		
صفحة	6 من 11		



1.1.5. يتم الاتفاق على استخدام الأدوات الاستراتيجية طبقاً لأفضل الممارسات العالمية لوضع الاستراتيجية، على سبيل المثال لا الحصر: تحليل العوامل المحيطة PESTEL، التحليل الرباعي للفرص والتهديدات SWOT، تحليل القوى التنافسية الخمسة PORTER.

1.1.6. تتضمن الخطة الاستراتيجية تحديد اتجاه شركة سابكو من حيث الرؤية المستقبلية، الأهداف الإستراتيجية المقترحة، المبادرات الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية، وتحديد خارطة الطريق لتنفيذ الاستراتيجية.

1.1.7. يجب أن تكون المبادرات الاستراتيجية محددة لتحقيق الأهداف، مع تحديد أولوياتها طبقاً لمدى تأثيرها على الاستراتيجية ومدى توافر الموارد لتنفيذها، مع تحديد مؤشرات أداء لقياس تنفيذ هذه المبادرات.

1.1.8. يتم تحديد نموذج التشغيل والهيكل التنظيمي والدليل الوظيفي لشركة سابكو لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ (عند الحاجة لذلك).

1.1.9. يقوم مجلس الإدارة والإدارة العليا باعتماد الخطة الاستراتيجية وتدخّل في حيز التنفيذ.

1.2. الخطة السنوية والموازنة:

1.2.1. ينبغي أن تكون الخطط والموازنات السنوية متوافقة مع الاستراتيجية.

1.2.2. ينبغي أن تقوم القطاعات بوضع خطة تشغيلية وموازنات سنوية مُفصّلة بالتنسيق مع إدارة الموازنة.

1.3. التواصل

1.3.1. يتم تحديد مسؤوليات وضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وفقاً للدور الوظيفي بحسب الهيكل التنظيمي.

رقم الوثيقة	CT-CP-2-00-V00	التصنيف الامني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات الإستراتيجية ومكتب تحقيق الأهداف		
صفحة	7 من 11		



1.3.2. يتم إعلام القطاعات والادارات في شركة سابتكو بالخطة الاستراتيجية وذلك لضمان التركيز على تحقيق الأهداف وفهم أبعاد القرارات التي يتم اتخاذها خلال مدة التنفيذ.

1.4. متابعة تنفيذ الخطط وتحديثها والتعديل عليها:

- 1.4.1. يقوم مجلس الإدارة والإدارة العليا بإجراء تقييم دوري للخطة الاستراتيجية واعتماد التحديث أو التعديل عليها إذا لزم الأمر.
- 1.4.2. يجب متابعة تنفيذ الخطط الموضوعه من خلال مكتب تحقيق الأهداف والتأكد من التزام المكلفين بالتنفيذ حسب المخطط.
- 1.4.3. يجب قياس وتقييم الأداء الفعلي كل شهر للتأكد من تحقيق المخطط المستهدف وتحليل النتائج ودراسة أسباب الانحراف إن وجدت.
- 1.4.4. يجب اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتصحيح المسار وتحقيق المستهدف حسب الخطة الموضوعه في حالة وجود انحراف بين المخطط المستهدف والأداء الفعلي.
- 1.4.5. من الممكن تعديل الخطة خلال السنة حسب احتياجات العمل بالتنسيق مع الجهات المختصة واعتمادها بحسب مصفوفة الصلاحية وتنعكس تلك التعديلات المعتمدة على موازنة الأعمال.

رقم الوثيقة	CT-CP-2-00-V00	التصنيف الامني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات الإستراتيجية ومكتب تحقيق الأهداف		
صفحة	8 من 11		



2. سياسات إدارة الأداء المؤسسي

رمز: CT-CP-2-02

الهدف

إن الهدف من وضع سياسة لإدارة الأداء المؤسسي هو لتوفير دليل قياسي وعملي لتنفيذ إدارة الأداء في المنظمة وضمان العدالة والوضوح والشفافية بين جميع العناصر ضمن دورة إدارة الأداء.

نص السياسة

2.1. تخطيط الأداء:

- 2.1.1. ينبغي عند وضع مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف الاستراتيجية أن تكون قابلة للقياس، ومتوافقة مع الخطة الاستراتيجية والموازنات التي تم إعدادها للفترة الزمنية المعنية وتغطي كافة جوانب الأداء الهامة.
- 2.1.2. يجب أن تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية جميع الوحدات الوظيفية داخل شركة سابتكو.
- 2.1.3. تتحمل الوحدات الوظيفية المسؤولية عن الأداء الخاص بهم في ضوء الخطة ومؤشرات الأداء الرئيسية.

2.2. التواصل:

- 2.2.1. يتم إعلام جميع المستويات الوظيفية في شركة سابتكو بمؤشرات الأداء الرئيسية حسب الحاجة.
- 2.2.2. يتم تحديد المسؤولية عن مؤشر / مؤشرات الأداء الرئيسية وفقاً للدور الوظيفي بحسب الهيكل التنظيمي وذلك لضمان التركيز على تحقيق

رقم الوثيقة	CT-CP-2-00-V00	التصنيف الامني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات الإستراتيجية ومكتب تحقيق الأهداف		
صفحة	9 من 11		



الأهداف وفهم الجوانب التي تم إحراز تقدمًا بشأنها والجوانب التي تحتاج إلى التحسين.

2.3. قياس الأداء ومراقبته:

2.3.1. تتم عملية قياس الأداء ومراقبته على أساس ربع سنوي وسنوي لتحديد ما إذا كانت أهداف الأداء لم يتم تحقيقها، قد تحققت أو تم تجاوزها.

2.3.2. يتم مراقبة الأداء مقابل بطاقات الأداء وتوثيق التقدم المحرز مقابل الأداء المخطط لتحليل سبب نقص الأداء أو العوامل التي سمحت بالأداء الجيد وتحسينه من خلال الملاحظات.

2.3.3. ينبغي الاتفاق على آلية تصحيح الأداء المؤسسي في حال وجود اختلافات عن المخطط.

2.4. المسؤوليات

2.4.1. تتولى إدارة الاستراتيجية مسؤولية تخطيط مؤشرات الأداء مع الإدارة العليا والقطاعات.

2.4.2. تتولى إدارة الاستراتيجية مسؤولية قياس الأداء ومراقبته للتحقق من إدارة الأداء على النحو الصحيح.

2.4.3. تتحمل الإدارة العليا المسؤولية عن معالجة أوجه القصور في الأداء المتعلقة بالمسائل الاستراتيجية والمسائل الخاصة بوضع الموازنة.

2.4.4. تتحمل الوحدات التنظيمية المسؤولية عن معالجة أوجه القصور في الأداء المتعلقة بالمسائل الإدارية.

رقم الوثيقة	CT-CP-2-00-V00	التصنيف الامني	مفتاح
عنوان الوثيقة	سياسات الإستراتيجية ومكتب تحقيق الأهداف		
صفحة	10 من 11		



3. سياسات مكتب تحقيق الأهداف

رمز: CT-CP-2-03

الهدف

تهدف سياسة مكتب تحقيق الأهداف إلى وضع قواعد لضبط عملية إدارة محفظة مشاريع شركة سابكو وتقييم مستويات الأداء في المشاريع لضمان مستوى الأداء المطلوب، والتأكد من تحقيق أهداف المبادرات الاستراتيجية. ووضع أولويات للمشاريع لتجنب تأخير المشاريع ذات الأهمية العالية.

نص السياسة

3.1 تخطيط وإدارة حافظة المشاريع:

3.1.1 يتولى مكتب تحقيق الأهداف إدارة محفظة المبادرات والمشاريع الاستراتيجية لشركة سابكو.

3.1.2 يقوم مكتب تحقيق الأهداف وضع أولويات وتقسيم المشاريع إلى مجموعات متجانسة تتفق في عدة عناصر منها المستهدفات، طرق التطبيق، نطاق التطبيق أو البعد الزمني وهي تشمل بشكل أساسي المشاريع الاستراتيجية والمشاريع تشغيلية:

3.1.2.1 مشاريع استراتيجية: وهي المشاريع التي تُشتق من الخطة الإستراتيجية وتصب في مصلحة تنفيذها بشكل رئيسي.

3.1.2.2 مشاريع تشغيلية: وهي عادةً ما تكون المشاريع الخاصة بتطوير العمل داخل الإدارات.

رقم الوثيقة	CT-CP-2-00-V00	التصنيف الامني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات الإستراتيجية ومكتب تحقيق الأهداف		
صفحة	11 من 11		



3.1.3 يقوم مكتب تحقيق الاهداف بتقديم الدعم الفني والاداري لمديري المشاريع فيما يختص بتخطيط وإدارة المشاريع. أما بالنسبة للمشاريع الكبيرة أو غير العادية، فمن الممكن الاستعانة بمكتب تحقيق الأهداف لتنفيذ المشروع ويكون القرار راجع إلى الإدارة العليا.

3.1.4 يلتزم مكتب تحقيق الأهداف بوضع خطة متكاملة لحافطة المشاريع بالشركة مستندا على خطط المشاريع المعتمدة من أصحاب الصلاحية.

3.1.5 يجب التأكد من مصادر تمويل المشروع بالتنسيق مع الإدارة المالية وإقرار موازنة المشروع من الإدارة العليا قبل الدخول في أي التزامات.

3.2 رصد وتقييم حافطة المشاريع:

3.2.1 يتولى مكتب تحقيق الأهداف تقييم وضبط ومتابعة كل مشروع ورفع تقرير متكامل لحافطة المشاريع للإدارة العليا.

3.2.2 يقوم مكتب تحقيق الاهداف بتقديم الدعم والتوجيه لفرق إدارة المشاريع.

3.2.3 في حالة تواجد أي مشكلات أو مخاطر خاصة بالمشروع او التكامل والتواصل مع الإدارات الأخرى يجب على مكتب تحقيق الأهداف تقديم العون لحل المشكلات التي تعيق المشروع.

3.2.4 يجب على مكتب تحقيق الأهداف الاحتفاظ بسجل لجميع المشاريع الإستراتيجية، مع تسجيل ملاحظته عن التقدم المحرز.

3.2.5 يجب مراجعة المخرج النهائي للمشروع ومدى تحقيقه لأهداف الخطة الاستراتيجية للشركة.