

إرشادات عامة لبناء الخطط التشغيلية  
لكليات جامعة المجمعة وعماداتها المساندة  
بناء فريق كتابة التقارير

**Operational Plans of Majmaah  
University Colleges & Deanships  
reports team building**

١٤٣٣-١٤٣٦هـ ( ٢٠١٢ - ٢٠١٥م )

## سعادة عمداء الكليات والعمادات المساندة

تحية طيبة وبعد

يسعد المشرف على الخطة الإستراتيجية لكليات الجامعة والعمادات المساندة وجميع أعضاء الفريق أن يقدموا لسعادتكم هذه الارشادات المختصرة عن إعداد الخطة التشغيلية بما يدعم توحيد الرؤى والتصورات لجميع كليات الجامعة وعماداتها المساندة . كما نتوجه لسعادتكم بخالص الإعزاز والتقدير على دعمكم ومساندتكم الدائمة لفرق التخطيط والمنسقين بما يذلل كافة الصعوبات، و نأمل أن تسير الخطة وفق مرئياتكم وطموح سعادتكم لمستقبل الجامعة.

مع خالص الشكر والتقدير

المشرف على الإدارة العامة للتخطيط

والتطوير الإداري

د. محمد بن ناصر السويد

لقد اعتمد بناء الخطة الإستراتيجية لكليات الجامعة والعمادات المساندة على تحديد أهداف إستراتيجية وتفصيلية واقعية وغير مستحيلة، قريبة ومتوسطة المدى، تتوافق مع طموحات جميع الأطراف المعنية كما تراعي حدود وأبعاد الوضع الراهن لجميع مؤسسات ووحدات الجامعة، والفترة الزمنية للخطة المحددة بثلاث سنوات، بما يهيئ الفرص لتجسير فجوات الأداء سواء وفق مسار تبادلي يركز على تناغم الطموحات مع الإمكانيات والموارد أو مسار تحويلي جوهره رفع كفاءة الأداء للوصول إلى الأهداف والغايات.

**والخطط التشغيلية أو الإجرائية هي خطط تفصيلية تتضمن كافة الأنشطة والاجراءات المتعلقة بتنفيذ مبادرات الخطة الإستراتيجية، والتوقيتات الزمنية بشكل محدد، بالإضافة إلى الجهات والمراكز الوظيفية المسؤولة عن التنفيذ.**

### مفهوم الخطط التشغيلية:

الخطط التشغيلية هي الوسائل المناسبة و المحددة التي تتبعها المؤسسة للوصول إلى أهدافها. وهي في عملية التخطيط تمثل المرحلة التي يتوجب فيها إشراك الأشخاص المعنيين بتطبيق الخطة بشكل فعال، حتى لو لم يكونوا مشتركين في المراحل المبكرة من التخطيط.

وتتكون الخطط التشغيلية من العوامل الخمس التالية:

- ١) الخطوات أو الإجراءات المطلوبة.
- ٢) الأشخاص الذين سيتحملون مسؤولية تنفيذ كل خطوة بشكل صحيح.
- ٣) البرنامج الزمني لتنفيذ الخطوات أو الإجراءات.
- ٤) الموارد التي سيتم تخصيصها للتنفيذ.
- ٥) الآلية التي ستتبع لجمع المعلومات عن التقدم في كل مرحلة.

## ما هو الهدف من الخطط التشغيلية؟

الهدف الأول و الرئيس من الخطط التشغيلية هو تحديد ماذا يجب أن يتم تنفيذه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتفصيلية،ومن الأهداف الأخرى للقيام بخطة تشغيلية هو اختبار مدى صلاحية خطتك الإستراتيجية للتنفيذ. فنحن عادة نضع أهدافنا وفقاً للنتائج المرجوة من دون أن نتأكد أنها أهداف قابلة للتحقيق أساساً.

وتضع الخطط التشغيلية أسس أكثر واقعية لتحديد التالي:

- ١) مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف ضمن الفترة الزمنية المتاحة.
- ٢) مدى امتلاك المؤسسة للمعرفة و المهارة المطلوبة لتنفيذ الخطة.
- ٣) مدى القدرة على الوصول إلى المعلومات اللازمة و الضرورية.
- ٤) مدى وجود بدائل أخرى تحتاج إلى التركيز.

## كيف تقوم بوضع الخطة التشغيلية؟

من الضروري تحديد وصياغة سلسلة من النشاطات، و التي تؤدي الى تحقيق أهدافك، و لنفترض على سبيل المثال أن هدفك هو إدخال خدمة جديدة، فإن ذلك سيتضمن عدة نشاطات كتدريب من سيقومون بتوفير هذه الخدمة، تعريف المستفيدين بالخدمة الجديدة، توفير الموارد اللازمة، جدولة جهود التطبيق، و أي نشاطات أخرى لها تأثير مباشر على تطبيق الخدمة الجديدة. و من الطبيعي انه في حال تنفيذ هذه النشاطات بشكل صحيح، سواء منفصلة أو بشكل مترابط سيؤدي الى تحقيق أهدافك بنجاح.

## (١) حدد ماذا ستفعل حيال الأسئلة التالية:

- ما هي النشاطات أو النتائج التي يمكن أن تساهم في تحقيق هدفك؟
- ما هي المشاكل أو العقبات المعينة التي يجب حلها كي تستطيع تحقيق هدفك؟
- ما هو ترتيب الإجراءات التي يجب إتباعها للتغلب على هذه المشاكل أو العوائق؟
- كيف يمكن تقسيم هذه الأهداف، على أساس المدة الزمنية، الإدارة و الأقسام المعنية، درجة المسؤولية؟

(٢) حدد ما هي مجموعة الإجراءات المناسب إتباعها لتحقيق هدفك في هذه المرحلة.

(٣) ترجم هذه الإجراءات الى سلسلة خطوات، مع نتيجة محددة لكل خطوة.

(٤) لكل خطوة تنفيذية أو إجراء حدد التالي :

- الفترة الزمنية المحددة للبدء و الانتهاء من التنفيذ.
- الوقت و الموارد المطلوبة.
- كيف و متى ستعلم إذا كنت تسير بالإتجاه الصحيح.

**ومن أهم الجوانب التي يجب مراعاتها عند اعداد الخطة التشغيلية:**

١. تقدير مشاركة جميع الأطراف والمستفيدين في إعداد الخطط الفرعية والتقارير
٢. وضع جدول زمني مقبول وملائم.
٣. الاتصال والتواصل المستمر لاستعراض ما تم إنجازه مع جميع الأطراف.
٤. إجراء مقابلات مع مؤسسات المجتمع
٥. استطلاع رأي القيادات بالأقسام والإدارات
٦. ربط المبادرات بالجهات المسؤولة داخل الكلية أو العمادة، مع تحديد الجهات المساندة من الجامعة إذا تطلبت المبادرة ذلك.

٧. ترتيب المبادرات وفق أولويات الكلية أو العمادة لهذا العام، مع مراعاة أولويات السنوات اللاحقة.
٨. تحديد المبادرات التي تحتاج دعم تمويلي والتواصل مع مكتب إدارة المشاريع بالجامعة لتذليل الصعوبات.
٩. مراعاة التوثيق الدقيق والمنتظم لجميع الأنشطة والفعاليات المرتبطة بتنفيذ الخطة التشغيلية.
١٠. تحديد أوجه تصحيح أية انحرافات أو جوانب قصور تواجه تنفيذ المبادرات.
١١. إبراز البيانات الكمية في تطور أداء الكلية أو العمادة، بما يساعد في صياغة مؤشرات واضحة عند إعداد التقرير السنوي.
١٢. الاعتماد على نموذج واضح ومتكامل لتوثيق أنشطة وفعاليات تنفيذ المبادرات وأهم المعوقات التي واجهت القائمين وكيف تم التغلب عليها.

وهناك بعض النماذج التي تساعد في تحديد جميع الأبعاد والجوانب الضرورية عند تنفيذ المبادرات

(( بطاقة مبادرة / مشروع ))

	المبادرة / المشروع	١
	وصف المبادرة	٢
	البعد الاستراتيجي	٣
	الهدف الاستراتيجي	٤

		الهدف التفصيلي	٥
		الجهة المنفذة	٦
الوضع المستهدف	الوضع الراهن	مؤشرات الأداء	٧
-١ -٢ -٣ -٤		الأهداف التفصيلية للمشروع	٨
-١ -٢ -٣ -٤		خطوات تنفيذ المبادرة	٩

			-١ -٢ -٣ -٤	الموارد المالية والبشرية الداعمة	١٠
نسبة الانجاز				الخطة الزمنية	١١
السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى			
		السنة الأولى		طريقة الأداء	١٢

	السنة الثانية		
	السنة الثالثة		
		أبرز الإيجابيات أثناء إنجاز المبادرة	١٣
		أبرز المعوقات أثناء إنجاز المبادرة	١٤
		معد التقرير و التاريخ والاعتماد	١٥
		الإغلاق	١٦
في يوم .....			
:...../...../١٤٣٣هـ تم الإغلاق			



## نموذج مصفوفة أهداف ومبادرات الخطة التشغيلية

### الهدف الإستراتيجي الأول (المستفيدون)

تقديم خدمة أكاديمية على درجة عالية من الجودة والاعتماد وفق المتطلبات الوطنية والعالمية، من أجل تنمية القدرة التنافسية لطلاب وطالبات الجامعة في سوق العمل، بما يسهم في بناء الشراكة المجتمعية.

الهدف الإستراتيجي:					
الهدف الإستراتيجي:					
الهدف التفصيلي:					
المبادرات		أنشطة التنفيذ	فترة التنفيذ		مسؤولية التنفيذ
			من	إلى	مؤشرات الأداء
- ١					المساندة الأساسية
- ٢					

### مرتكزات نجاح الخطة التشغيلية:

١. الدعم المستمر والمتواصل من القيادات الأكاديمية والإدارية لتذليل كافة الصعوبات وتوفير الموارد والدعم المعنوي.
٢. إيمان كافة القيادات وعمداء الكليات والعمادات المساندة بأهمية بناء خطة تشغيلية تنبثق من الخطة الاستراتيجية و تتوافق مع الإمكانيات والطموحات لجميع الأطراف والشركاء.
٣. الاعتماد على منظور واقعي يأخذ في الاعتبار السياق الاجتماعي والثقافي لبيئة الكلية أو العمادة ومجتمعها المحيط، بما يساعد في التوصل إلى بدائل وحلول منطقية لأية معوقات تواجه تنفيذ المبادرات.
٤. التوافق حول ما توصلت إليه الخطة الإستراتيجية الأساسية للجامعة من أهداف ومبادرات تخدم أهداف واحتياجات الكليات والعمادات المساندة.
٥. انتهاء المسار المرحلي في بناء الخطة والاستفادة من جميع أنواع التغذية الراجعة من فرق الخطة على مستوى الكليات والعمادات المساندة.



٦. تحقيق التوازن في أبعاد الأداء الجامعي وفق مؤشرات القياس المدرجة بالخطة بما يساعد في متابعة الانجازات المتحققة وتصحيح مسار الانحرافات في الأداء.
٧. دعم مشاركة جميع الأطراف ذات الصلة والمستفيدين، بما يدعم الرؤية التوافقية التي تراعي جميع الامكانيات والموارد المتاحة.
٨. الارتكاز على الواقعية في إعداد الخطة، بما يساعد في استيعاب المتغيرات المحيطة والتكيف مع المستجدات.

## بناء فريق كتابة التقارير

### reports team building

التقرير هو عبارة عن بيان لنتائج تحققت، أو معلومات موثقة تجيب وتوضح مسألة معينة. (قاموس أوكسفورد الإنكليزية) والتقارير هي شكل منظم من الكتابة وصولاً إلى إنتاج صيغة مشتركة. ونحن سنعمل سوياً بإذن الله ومن أول يوم في توثيق مبادراتنا أثناء تنفيذها وسنرصد جميع متطلباتها وزمن التنفيذ وعوائقه، وكذلك جميع نقاط القوة والضعف التي عشناها، وبالتالي سنختتم نهاية كل فصل دراسي بكتابة صورة بانورامية تحكي عملنا في هذه المدة تتمثل في التقرير الفصلي، وهكذا سنتقوم بهذه العملية كل فصل دراسي بإذن الله لنصل نهاية العام إلى تقرير ختامي لأعمال العمادات والكليات ليكون هو نواة التقرير الختامي للجامعة.

#### مواعيد تقديم التقارير:

سيرفع سعادة العمداء تقارير للإدارة العامة للتخطيط والتطوير الإداري نهاية كل فصل دراسي وسيحدد الموعد بالتحديد في حينه.

#### فريق إعداد وكتابة التقرير:

سيقوم سعادة العمداء بتشكيل فريق إعداد وكتابة التقرير على مستوى الكلية/العمادة، ويتشكل من:

- عميد الكلية رئيساً
- وكيل الكلية نائباً
- منسق الخطة التشغيلية أميناً ومقرراً
- رؤساء الأقسام بالكلية/العمادة أعضاء