

## نموذج استرشادي لإعداد الخطط التشغيلية لجهات الجامعة

(وفق الخطة الاستراتيجية الرابعة ٢٠٢٥-٢٠٣٠)

[يمكن للجهات الإضافة والتعديل مع الالتزام بترتيب المحاور الرئيسية]

## المحتوى:

رقم الصفحة	الموضوع
1	تقديم
2	أولاً/ الإطار المنهجي
5	ثانياً/ الإطار المؤسسي
6	ثالثاً/ الإطار الاستراتيجي
8	رابعاً/ الإطار التشغيلي
9	خامساً/ التحديات والمخاطر المحتملة
9	سادساً/ فريق إعداد الخطة
10	محاور استرشادية لوثيقة الخطط التشغيلية

## تقديم:

إن التخطيط التشغيلي هو ما يترجم الخطة الاستراتيجية إلى واقع عملي من أجل ضمان التنفيذ من خلال نقل الخطة الاستراتيجية بشكل أكثر تحديدًا إلى المستوى الإجرائي، من خلال بناء خطط تشغيلية للأهداف والإجراءات من حيث جدولتها زمنيًا وفقًا لأولويات التنفيذ على المدى الزمني للخطة الاستراتيجية، ووفقًا للموارد المتاحة في وقت محدد، وتحديد الوحدات المسئولة عن تنفيذها. ويطلق عليها أحيانًا الخطة الإجرائية، أو الخطة التنفيذية أو الخطة التشغيلية.

وعلى ذلك، يرتبط التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط التشغيلي؛ فالخطط التشغيلية تعد جزءًا لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، فالخطة الاستراتيجية يجب ترجمتها إلى خطط تشغيلية ترصد الخطوات التفصيلية من حيث: من؟ كيف؟ ومتى سيتم تنفيذها؟ إن الدور الرئيس للتخطيط الاستراتيجي، هو البرمجة الاستراتيجية الذي يتم خلالها برمجة الخطة من خلال صياغة الخطط والبرامج التنفيذية وتحديد المسؤوليات، والجدولة الزمنية. وتفيد تلك البرمجة الاستراتيجية من التأكد أن كل وحدة في المؤسسة تسير في نفس الاتجاه. وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي الفعال يجب أن يكون موجه إجرائيًا من خلال بناء الخطط التشغيلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، ولتحقيق التوافق والاتساق بين الخطط التشغيلية لكافة وحدات الجامعة والخطة الاستراتيجية الرابعة، يمكن بناء تلك الخطط وفق المحاور الرئيسة التالية:

## أولاً / الإطار المنهجي للخطة:

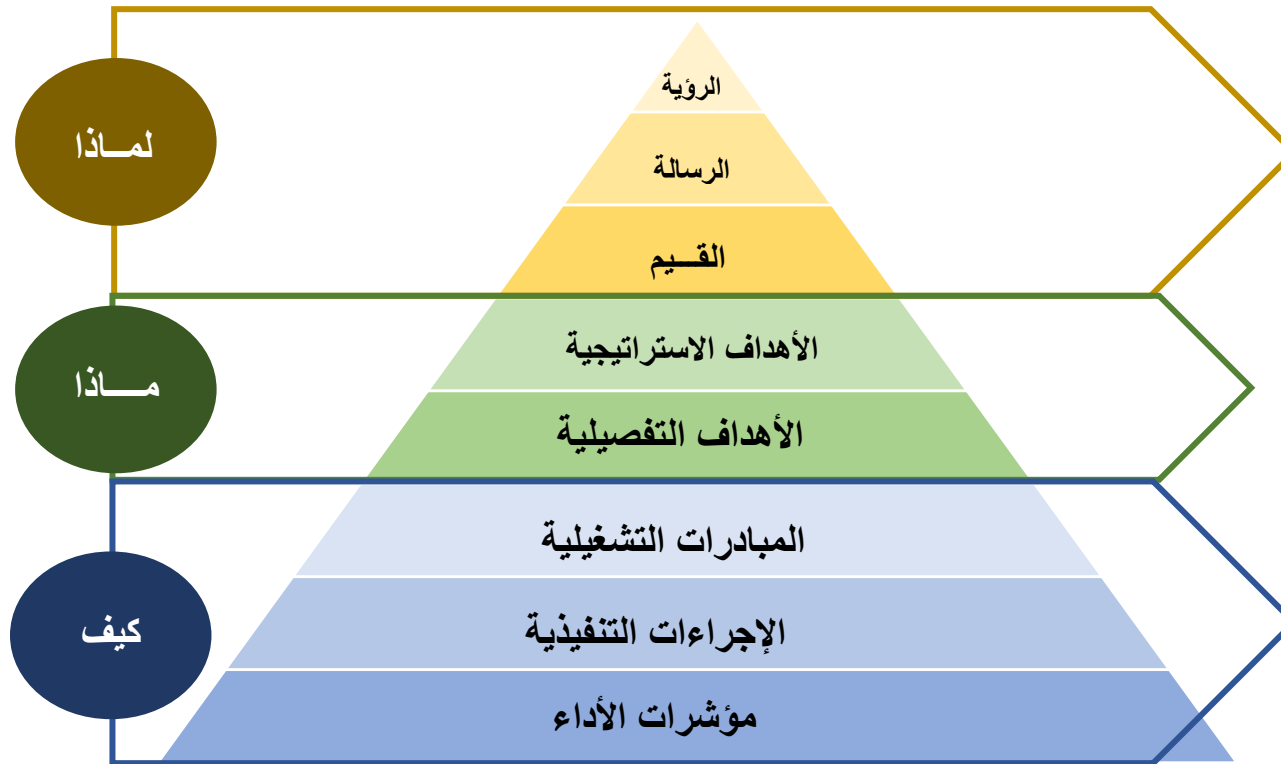
### ١-١: المنطلقات المرجعية للخطة:

- ترتكز الخطة الحالية على مجموعة من المنطلقات والمبادئ والضوابط المرجعية التي من أهمها ما يلي:
- رؤية المملكة 2030، وتوجهاتها التعليمية والتنموية والبرامج ذات العلاقة.
  - التوجهات الوطنية للتعليم العالي وتنمية قدراته التنافسية في ظل اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار.
  - الخطة الاستراتيجية الرابعة للجامعة 2025-2030.
  - تقارير الإدارة خلال الفترة الماضية.
  - الدليل التنظيمي لجامعة المجمعة.
  - التشريعات واللوائح التنظيمية للتعليم الجامعي والتوجهات المستقبلية لوزارة التعليم (النظام الجديد للجامعات بالمملكة).
  - الاتجاهات العالمية المؤثرة على التعليم الجامعي وانعكاساتها على المسارات المستقبلية للكليات.

### ١-٢: النموذج التخطيطي:

هناك عدة رؤى ومنهجيات متنوعة حسب الهدف من التخطيط، ومستوى تطبيقه، ولكن مهما كان الأسلوب أو الطريقة، إلا أن التخطيط الناجح يعتمد على منهجية ونموذج منطقي واضح. ولا يوجد نموذج واحد للتخطيط الاستراتيجي يتلاءم مع كل المنظمات والمؤسسات سواء كانت هادفة للربح أولاً، وإنما تختار كل منظمة النموذج الذي يتلاءم مع طبيعتها، ومن ثم يمكنها تطوير عملية التخطيط وفق مواردها وبيئتها. وهناك عدد من النماذج المختلفة التي يمكن أن تختار من بينها المنظمات، أو تختار المدخل التكاملي فيما بين هذه النماذج، حيث يمكن الاعتماد على نموذج السيناريو في تحديد الأهداف والقضايا الإستراتيجية، ثم استخدام النموذج القائم على القضايا أو المرتكز على الأهداف وذلك للتعامل السليم مع تلك القضايا أو تحقيق الأهداف، ثم تأتي مرحلة البرمجة الاستراتيجية لتطوير استراتيجيات محددة تتضمن الأهداف الاستراتيجية، والخطط الإجرائية.

ويبين الشكل التالي النموذج التخطيطي المقترح:



### ٣-١: مراحل إعداد الخطة:

غالباً ما تصاغ عملية التخطيط وفق مسار خطي، حيث تؤدي كل خطوة أو مرحلة بشكل منطقي إلى الخطوة التالية، ولكن في واقع الممارسة الفعلية، فإن التخطيط الناجح يتطلب التعلم والتفاعل المستمر مع متطلبات واحتياجات الواقع وإمكانات الوضع القائم.

وبين النموذج الاسترشادي التالي مراحل إعداد الخطة الحالية:

م	المرحلة	المهام	المخرجات	وقت التنفيذ
١	التخطيط لإعداد الخطة التشغيلية.	• التهيئة للبدء في عمليات وضع الخطة وبناء فرق العمل.	• تشكيل فريق تخطيط في الجهة. • تحديد الشركاء الداخليين. • تحديد الخطط التي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الحالية.	
٢	تحليل الخطط السابقة.	تحليل توجهات الخطط السابقة وأهم المبادرات والمشاريع التي تحتاج إلى استمراريتها.	تقرير تحليل الخطط السابقة.	
٣	تشخيص الواقع والوضع الراهن.	رصد الإنجازات النوعية وعناصر التميز والتحديات المتوقعة.	تحليل نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات: SWOT	
٤	صياغة التوجه الاستراتيجي والتشغيلي.	استكشاف الأولويات المستقبلية.	صياغة الرؤية والرسالة والقيم، بما يساعد في تحديد مسارات العمل خلال المرحلة المقبلة.	
٥	تطوير الأهداف ومؤشرات الأداء.	التوافق على الأهداف خلال الفترة القادمة وأهم مؤشرات قياس الأداء.	صياغة الأهداف والمؤشرات.	
٦	صياغة المبادرات والمشاريع التشغيلية والإجرائية.	رصد احتياجات المستفيدين وتحديد المبادرات والمشاريع التي تسهم في تحقيق الأهداف.	بناء مصفوفة المبادرات.	
٧	مراجعة الخطة واعتمادها.	المراجعة الفنية واللغوية للخطة.	الاعتماد النهائي للخطة وتوزيعها على الأقسام والوحدات.	
٨	تنفيذ ومتابعة الخطة.	اعداد آلية لمتابعة الخطة.	تقارير متابعة الخطة.	

## ثانياً / الإطار المؤسسي:

١- نبذة عن الجهة:

.....

٢- الهيكل التنظيمي:

٣- أقسام ووحدات الجهة:

- .....
- .....

٤- ملخص بيانات واحصاءات/ الكليات: (الطلاب- هيئة التدريس –الموظفين) العمادات والإدارات: (إحصاء بالمنسوبين).

٥- تشخيص الواقع SWOT:

- البيئة الداخلية (عناصر القوة والضعف).

-البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

أهم عناصر القوة	أهم عناصر الضعف
أهم الفرص المتاحة	أهم التحديات المؤثرة

❖ ملاحظة: [ يتم التركيز على العناصر والمتغيرات المهمة ومن الأفضل ألا تتعدى ١٠ نقاط ]

## ثالثاً / الإطار الاستراتيجي:

٣-١: الرؤية:

.....

٣-٢: الرسالة:

.....

٣-٣: القيم المؤسسية:

.....

٣-٤: مصفوفة الاتساق بين رسالة الجهة ورسالة وأهداف الجامعة في الخطة:

الجامعة الكلية	تعزيز القدرة التنافسية للتميز المؤسسي	تنويع إمكانات الاستدامة المالية والفرص الاستثمارية	رفع كفاءة وفاعلية المنظومة التعليمية	تمكين الطلاب من جدارات المستقبل ومهارات سوق العمل	تعزيز القيمة المضافة للبحث العلمي والابتكار	تعميق الأثر المجتمعي والتنموي

تعزيز التنافسية	تنمية القدرات	المجالات المجتمعية	المجالات المعرفية	الكفاءة المؤسسية	استثمار الموارد	الجامعة الجهة

٣-٥: مصفوفة الأهداف والمؤشرات:

مؤشرات الأداء	الأهداف التفصيلية/ الاجرائية	الهدف الاستراتيجي

❖ ملاحظة: [لتعبئة هذا الجدول بدقة يرجى الرجوع للخطة الاستراتيجية الرابعة للجامعة، لتحقيق المواعمة والاتساق].

## رابعاً / الإطار التشغيلي:

### مصفوفة الأهداف والمبادرات:

الهدف الاستراتيجي: .....

الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ		الجهة المساندة	مسؤولية التنفيذ	المستهدف	المبادرات	الأهداف التفصيلية
الفصل الثاني	الفصل الاول					

❖ ملاحظة: [لتعبئة هذا الجدول بدقة يرجى الرجوع للخطة الاستراتيجية الرابعة للجامعة، حيث يوجد بها جداول الأهداف والمبادرات].

## بطاقة المبادرات:

			الهدف الاستراتيجي للجامعة:
			الهدف التفصيلي:
			المبادرة:
الوقت المتوقع للتنفيذ	مسؤولية التنفيذ		الإجراءات وأنشطة التنفيذ
	المساند	الأساسي	

## خامساً: التحديات والمخاطر المحتملة:

١. بشرية:
٢. تمويلية:
٣. إدارية وتنظيمية:

## سادساً: فريق إعداد الخطة:

## محاور استرشادية لوثيقة الخطط التشغيلية:

م	المحور
1	تقديم العميد/ مدير الإدارة
2	أولاً: الإطار المنهجي - المنطلقات المرجعية للخطة - النموذج التخطيطي - مراحل الإعداد
3	ثانياً: الإطار المؤسسي البروفایل المؤسسي للكلية/ العمادة/ الإدارة - نبذة تعريفية - الهيكل التنظيمي - الأدوار والمهام وفق الدليل التنظيمي - ملخص بأهم البيانات والاحصاءات - تشخيص الواقع SWOT
4	ثالثاً: الإطار الاستراتيجي - الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية - مصفوفة الاتساق بين رسالة الجهة ورسالة وأهداف الجامعة في الخطة - الأهداف الاستراتيجية - مؤشرات الأداء الأساسية
5	رابعاً: الإطار التشغيلي - مصفوفة الأهداف التفصيلية والمبادرات - الخريطة الزمنية للمبادرات
6	خامساً: المخاطر المحتملة وسبل التعامل معها
7	سادساً : فريق إعداد الخطة