

جامعة
الملك سعود
King Saud University



وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير

مكتب إدارة المبادرات

الدليل الإرشادي لإعداد الخطط التشغيلية للجهات

الإصدار الأول ١٤٤٦هـ / ٢٠٢٤م



@KSU_IMO

initiatives.ksu.edu.sa/

Sp2020@ksu.edu.sa

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المحتويات

فهرس المحتويات	
٥	المقدمة
٦	وصف الدليل
٧	قائمة المصطلحات
١١	مقارنة عامة بين الخطة الاستراتيجية، والتنفيذية، والتشغيلية
١٣	عناصر بناء الخطط
١٦	مراحل تنفيذ الخطة التشغيلية
٢٤	مخطط سير عمليات الخطط التشغيلية للكليات/العمادات
فهرس الجداول	
١٢	جدول ١: مقارنة عامة بين الخطة الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية
١٣	جدول ٢: عناصر بناء الخطة الاستراتيجية
١٤	جدول ٣: عناصر بناء الخطة التنفيذية
١٥	جدول ٤: عناصر بناء الخطة التشغيلية
فهرس الأشكال	
١١	شكل ١: مقارنة عامة بين الخطة الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية
١٦	شكل ٢: مراحل تنفيذ الخطة التشغيلية
٢٤	شكل ٣: مخطط سير عمليات الخطط التشغيلية للكليات/العمادات



مقدمة

يهدف الدليل الإرشادي لإعداد الخطط التشغيلية للجهات بجامعة الملك سعود إلى توجيه وتنسيق الجهود لتطوير خطط تشغيلية فعّالة تتماشى مع رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية. كما يُعدّ الدليل أداة إرشادية تساعد الوحدات الأكاديمية والإدارية في الجامعة على وضع خطط تشغيلية تترجم الأهداف العامة إلى برامج وأنشطة محددة تُسهم في تحقيق التميز الأكاديمي والإداري، وتعزز من تنافسية الجامعة على المستوى المحلي والعالمي.

يتضمن الدليل مجموعة من الخطوات والإرشادات التي تساعد الجهات المعنية على تنظيم عملية التخطيط، ابتداءً من تحديد الأولويات والأهداف إلى وضع مؤشرات قياس الأداء وتوزيع الموارد، مما يسهم في تحقيق مخرجات قابلة للقياس وذات أثر إيجابي. كما يركز على أهمية متابعة وتقييم الأداء بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة، وتقديم تقارير دورية تبرز الإنجازات والتحديات التي تواجه التنفيذ، مما يعزز من مرونة الخطط وقدرتها على التكيف مع التغيرات والمستجدات.

واستمراراً للجهود وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير ممثلةً بمكتب إدارة المبادرات في التحسين المستمر؛ يأتي هذا الدليل مكملاً للدليل السابق «الدليل الإرشادي لعملية التخطيط الإستراتيجي» حيث يتضمن أفضل ممارسات الجودة في التعليم العالي، بهدف تطوير بيئة تعليمية وبحثية تدعم الابتكار وتخدم المجتمع.

وصف الدليل

تم تصميم الدليل ليتلاءم مع إطار العمل في مجال التخطيط الإستراتيجي بجامعة الملك سعود بالشكل الذي يضمن التكامل في عمليات التخطيط والتنفيذ والتشغيل، بحيث يمكن الإستفادة منه وتطبيقه في كافة الجهات التابعة للجامعة.

ويحتوي الدليل على المراحل اللازمة في عمليات التشغيل حسب ما يراه مكتب إدارة المبادرات ليكون فريق التشغيل في الجهات على معرفة تامة بكل مرحلة يتم تطبيقها من حيث الهدف العام لهذه المرحلة وآلية التطبيق المعتمدة لها.

مع التأكيد على أن الدليل:

1. لا يوضح الطرق التفصيلية لعمليات التخطيط التشغيلي، بل هو مقترح من قبل مكتب إدارة المبادرات يتضمن خارطة طريق عامة لرسم الخطوط العريضة للخطة التشغيلية لجهات الجامعة.
2. الدليل لا يحتوي على السياسات واللوائح العامة في الجامعة ويمكن الرجوع إليها من مصادرها الأصلية.
3. الدليل لا يحتوي على آليات الموازنات المالية وأوجه الصرف المعتمدة في الجامعة ويمكن الرجوع إليها لدى الجهات المختصة.
4. يتلخص دور مكتب إدارة المبادرات في تقديم الدعم الاستشاري اللازم لضمان المواعيد الكاملة للخطة التشغيلية مع الدليل الإرشادي.

المصطلحات

٣	المصطلح	التعريف
١	الجامعة	جامعة الملك سعود
٢	الجهة	هي كل مكون من مكونات الهيكل التنظيمي للجامعة والتي تشمل الوكالة والكليات والعمادات المساندة والمراكز والإدارات وكل جهة معنية باستخدام الدليل لإعداد خططها الإستراتيجية أو تحديثها في الجامعة.
٣	الدليل	الدليل الإرشادي للخطط التشغيلية.
٤	فريق الخطة التشغيلية	هو مجموعة من الأشخاص يتم ترشيحهم للقيام بإعداد الخطة التشغيلية والتي تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة.
٥	التحليل الرباعي	تحليل لتحديد المجالات الرئيسية لنقاط القوة والضعف في الجهة (العوامل الداخلية) والفرص والتهديدات التي سوف تواجهها عند التقدم (العوامل الخارجية)، وتعتبر أداة بسيطة ولكنها قوية في تحديد التوجه الإستراتيجي للجهة وتستخدم على نطاق واسع في ممارسات التخطيط الإستراتيجي
٦	الرؤية	التطلع أو الطموح لما يجب أن يكون عليه حال المؤسسة في المستقبل
٧	الرسالة	الطرق التي تؤدي إلى الوصول للرؤية والمهام المناطة بها والخدمات التي تقدمها وتحقيق أهدافها من خلال الإجابة على وصف لـ (من نحن) و(ماذا نريد؟) (وكيف سنحقق مانريد؟).

م	المصطلح	التعريف
٨	القيم	هي مجموعة من القيم تلتزم بها الجهة وبالتالي فهي معايير تعزز هوية الجهة أثناء تنفيذ خطتها الإستراتيجية لتوجيه السلوكيات والممارسات الاحترافية الواجب تبنيها لتحقيق الرؤية والرسالة المنشودة. ويجب ألا تتعارض قيم الجهة مع قيم الجامعة أو المجتمع.
٩	المواءمة	عملية تضمن التجانس والتوافق بين توجهات الجامعة الإستراتيجية والخطط التشغيلية للجهات التابعة لها بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.
١٠	الأولويات	هي الحالات التي يقدم فيها أمر على غيره من الأمور إما لسبب عامل الأهمية والأثر (أمر مهم وذو أثر عالي) أو بسبب عامل الزمن (أمر عاجل).
١١	المرجعية	هي المرجع الإداري في الهيكل التنظيمي الذي ترتبط به الجهة.
١٢	المخاطر	الحدث أو الظرف غير المؤكد الذي يمكنه التأثير على الخطط سواء كان إيجابياً أو سلبياً ويمكن تحديد المخاطر من خلال إعداد مجموعة من الفرضيات أو القيود أو المتطلبات المحتملة.
١٣	مكتب إدارة المبادرات	هو الجهة المختصة في تقديم الاستشارات اللازمة لمختلف جهات الجامعة في مجال التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي.
١٤	رئيس الجهة	هو المسؤول الأعلى حسب الهيكل التنظيمي للجهة.
١٥	الإدارة العليا	هي الإدارة الأعلى ذات الصلاحية حسب الهيكل التنظيمي للجهات والجامعة.
١٦	المعنيين / أصحاب المصلحة	مجموعة من الأفراد أو الجهات الذين لديهم مصلحة مباشرة أو غير مباشرة مع الجهة حيث يمكن أن يؤثروا أو يتأثروا سلباً أو إيجاباً بإجراءات وأهداف الجهة.
١٧	المخرجات	النتائج المباشرة للمبادرات في شكل إنجازات أو قدرات تجارية أو خدمات.

م	المصطلح	التعريف
١٨	المؤشرات	مقياس معياري له معادلة وقابل للقياس بالأرقام ويرتبط ارتباط وثيق بأهداف الجهة ويقيس حالة التقدم نحو تحقيق المستهدفات.
١٩	المستهدفات	قيمة كمية مرتبطة بمؤشر الأداء تمثل النتيجة المراد الوصول إليها في وقت محدد لتحقيق الهدف الاستراتيجي.
٢٠	مؤشرات الأداء	مقياس معياري يقىس نجاح الأثر المنشود.
٢١	مالك المؤشر	الشخص المسؤول في الجهة عن إدارة النشاطات والعمليات الخاصة بمؤشر أداء معين، ولديه إمكانية الحصول على البيانات ومعرفة كيفية العمل في هذا المجال، كما أنه مخول ولديه الصلاحية في اتخاذ قرارات حول كيفية تحسين أداء المؤشر.
٢٢	خط الأساس	القيمة الفعلية الأولية للمؤشر والمتاحة في الفترة السابقة للتقرير الحالي لقياس الأداء، وتكمن أهمية خط الأساس في كونه أحد أهم المدخلات لتحديد المستهدفات.
٢٣	وصف المؤشر	هو تعبير شامل ومفصل يوضح المؤشر المراد قياسه من قبل الجهة ودوره في تحقيق الهدف المرتبط به. يجب أن يتسم الوصف بالوضوح لتقليل وجهات النظر المختلفة.
٢٤	طريقة حساب المؤشر	هي معادلة رياضية توضح طريقة حساب مؤشر الأداء.
٢٥	مصدر البيانات	مصدر البيانات أو النظام أو مصدر المدخلات لجمع البيانات المستخدمة في القياس.
٢٦	المبادرة	مجموعة من الأنشطة التي لها تاريخ بدء وتاريخ انتهاء وتتطلب موارد لإنجازها، وتهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية وإغلاق فجوة الأداء الحالية والأصل ألا تندرج ضمنها أنشطة الجهات المعتادة.

م	المصطلح	التعريف
٢٧	مالك المبادرة	الشخص المكلف في الجهة والمسؤول عن تحقيق المبادرة لمستهدفاتها ومخرجاتها وتحقيق أثرها، ويكون عادة في مستوى وظيفي عالي في الهيكل التنظيمي للجهة مما يسمح له بدعم سير المبادرة وتذليل العقبات المختلفة.
٢٨	الوزن النسبي	نسبة مشاركة (تأثير) كل من مؤشرات الأداء أو المبادرات أو الأهداف في مجموعها ويجب ألا يتعدى الوزن الكلي لها تحت فئة واحدة ١٠٠٪ كنسبة هدف (أ) من مجموع الأهداف، أو نسبة تأثير المؤشر (ب) من مجموع المؤشرات.
٢٩	المرحلة	مجموعة من الأنشطة المترابطة، والتي تنتهي بإنجاز واحد أو أكثر من المخرجات الرئيسية.
٣٠	الأهداف التشغيلية	أهداف محددة تترجم مستهدفات الجهة إلى أهداف عملية تمكنها من التنفيذ والمتابعة بفاعلية.
٣١	وصف الهدف	بيان تفصيلي يبين المقصود من الهدف التشغيلي بشكل واضح وشامل لجميع الجوانب التي يغطيها وكيف ستقوم الجهة بتحقيق هذا الهدف.

مقارنة عامة بين

الخطة الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية



شكل ١ : مقارنة عامة بين الخطة الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية

ويمكن توضيح الفرق بين هذه الخطط في الجداول التالية:

جدول ١ : مقارنة عامة بين الخطة الاستراتيجية، والتنفيذية، والتشغيلية

العنصر	الخطة الاستراتيجية	الخطة التنفيذية	الخطة التشغيلية
الهدف	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الرؤية المستقبلية والأهداف العامة للجهة على المدى الطويل. • تركز على الاتجاه العام والقرارات الكبرى التي تؤثر على مستقبل الكلية. 	<ul style="list-style-type: none"> • وضع إطار عمل لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية. • تركز على كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال مبادرات وخطط عمل محددة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الأنشطة اليومية والمهام اللازمة لتحقيق الأهداف التنفيذية. • تركز على التنفيذ الفعلي والعمليات اليومية المطلوبة لتحقيق الأهداف.
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> • تتضمن تحليل نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات. • تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجهة لتحقيقها. • وضع المبادرات العامة التي تدعم تحقيق هذه الأهداف. 	<ul style="list-style-type: none"> • تتضمن الأهداف التنفيذية التي تدعم الأهداف الاستراتيجية. • تحديد المبادرات والمشاريع التي ستنفذ لتحقيق هذه الأهداف. • تحليل الوضع الحالي وتحديد التحديات والفرص. 	<ul style="list-style-type: none"> • تتضمن الأهداف التشغيلية القصيرة المدى. • تحديد الأنشطة المحددة، الجدول الزمني، الموارد، الأدوار والمسؤوليات لكل نشاط. • وضع آليات للتقييم والمتابعة.
المدة الزمنية	طويلة الأمد (٣-٥ سنوات أو أكثر)	متوسطة الأمد (سنة إلى ثلاث سنوات).	قصيرة الأمد (سنة أو أقل).
النطاق	شامل ويحدد الاتجاه العام	يركز على كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	يركز على الأنشطة اليومية.

عناصر بناء الخطط

جدول ٢ : عناصر بناء الخطة الاستراتيجية

عناصر بناء الخطة الاستراتيجية		
التوضيح	العناصر	٣
الرؤية: تصور مستقبلي للجهة. الرسالة: توضيح الغرض والأهداف الأساسية.	• الرؤية والرسالة	١
أهداف طويلة المدى تتماشى مع الرؤية.	الأهداف الاستراتيجية	٢
تقييم نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتحديات.	تحليل البيئة	٣
مشاريع أو برامج تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	المبادرات الاستراتيجية	٤
تحديد مؤشرات لقياس النجاح في تحقيق الأهداف.	مؤشرات الأداء	٥
وضع آليات لتقييم التقدم وتعديل الخطط عند الحاجة.	التقييم والمتابعة	٦

جدول ٣ : عناصر بناء الخطة التنفيذية

عناصر بناء الخطة التنفيذية		
التوضيح	العناصر	٣
أهداف متوسطة المدى تدعم الأهداف الاستراتيجية.	الأهداف التنفيذية	١
تحديد الأنشطة المحددة المطلوبة لتحقيق الأهداف.	الأنشطة والمبادرات	٢
توضيح المواعيد الزمنية لكل نشاط.	الجدول الزمني	٣
تحديد الموارد المالية والبشرية المطلوبة.	تخصيص الموارد	٤
تحديد مؤشرات لقياس مدى نجاح الأهداف التنفيذية والمبادرات	مؤشرات الأداء	٥
توزيع الأدوار والمسؤوليات على الأفراد والفرق.	الأدوار والمسؤوليات	٦
وضع آليات لتقييم الأداء بشكل دوري.	التقييم والمتابعة	٧

جدول ٤ : عناصر بناء الخطة التشغيلية

عناصر بناء الخطة التشغيلية		
الرقم	العناصر	التوضيح
١	الأهداف التشغيلية	أهداف قصيرة المدى تدعم الأهداف التنفيذية.
٢	الأنشطة والمهام	تفاصيل دقيقة عن الأنشطة والمهام اليومية.
٣	الجدول الزمني	مواعيد بدء وانتهاء كل نشاط.
٤	تخصيص الموارد	تحديد الموارد المالية، البشرية، والتقنية المطلوبة لكل نشاط.
٥	الأدوار والمسؤوليات	توضيح الأدوار المحددة لكل عضو في الفريق.
٦	مؤشرات الأداء	تحديد مؤشرات لقياس التقدم في تنفيذ الأنشطة.
٧	التقييم والتقارير	وضع خطة لجمع البيانات وتحليلها وتقديم التقارير الدورية.

مراحل تنفيذ الخطة التشغيلية



شكل ٢ : مراحل تنفيذ الخطة التشغيلية

١. تشكيل فريق الخطة التشغيلية

الهدف من المرحلة: تشكيل فريق عمل متخصص يتولى إعداد الخطة التشغيلية وتنفيذها ومتابعتها، لضمان التنسيق الفعال والالتزام بأهداف الجامعة.

كيفية تطبيق المرحلة:

- اختيار أعضاء الفريق من الكوادر المتخصصة في مختلف المجالات، وتحديد مسؤوليات كل عضو.
- عقد اجتماع تمهيدي لتوضيح الأهداف العامة وأدوار الأعضاء.

النموذج المستخدم:

بيانات التواصل	المسؤولية	المسمى الوظيفي	الاسم

٢. تحديد الأهداف

الهدف من المرحلة: وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، تتماشى مع رؤية ورسالة الجامعة.

كيفية تطبيق المرحلة:

- صياغة الأهداف الرئيسية التي تدعم تحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة، مثل تحسين جودة التعليم أو تعزيز البحث العلمي.
- التأكد من أن الأهداف محددة وقابلة للتحقيق ومرتبطة بمؤشرات أداء.

النموذج المستخدم: سرد الأهداف في قائمة.

٣. مواءمة الخطة التشغيلية مع الخطة الاستراتيجية

الهدف من المرحلة: التأكد من أن الخطة التشغيلية تتماشى مع الرؤية الاستراتيجية والأهداف العامة لجامعة الملك سعود.

كيفية تطبيق المرحلة:

- مراجعة الأهداف التشغيلية والمبادرات المقترحة للتأكد من توافقها مع الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- تعديل الأهداف أو إضافة عناصر إذا لزم الأمر لتحقيق الاتساق الكامل مع الاستراتيجية.

النموذج المستخدم:

مدى التوافق	الهدف التشغيلي	الهدف الاستراتيجي

٤. تحديد المبادرات

الهدف من المرحلة: وضع مبادرات وأنشطة محددة تساهم في تحقيق الأهداف التشغيلية.

كيفية تطبيق المرحلة:

- تحديد المبادرات المرتبطة بكل هدف تشغيلي مع تحديد متطلبات التنفيذ.
- توضيح كل مبادرة بآليات تنفيذ واضحة وأدوار محددة للفرق المشاركة.

النموذج المستخدم :

الهدف التشغيلي	اسم المبادرة	الوزن النسبي	وصف المبادرة	الموارد المطلوبة	مالك المبادرة	الفئة المستهدفة	التوقيت

هـ. تحديد المؤشرات والمستهدفات

الهدف من المرحلة: وضع مؤشرات أداء يمكن قياسها لتقييم مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف.

كيفية تطبيق المرحلة:

- تحديد المؤشرات الكمية والنوعية المناسبة لكل هدف.
- تحديد المستهدفات السنوية أو الفصلية لكل مؤشر لمتابعة التقدم.

النموذج المستخدم:

المبادرة	المؤشر	الوزن النسبي	وصف المؤشر	طريقة حساب المؤشر	مصدر البيانات	خط الأساس	القيمة الحالية	المستهدف

٦. تحديد المخطط الزمني حسب أولوية التنفيذ

الهدف من المرحلة: إعداد جدول زمني مرتب حسب أولوية تنفيذ الأنشطة والمبادرات.

كيفية تطبيق المرحلة:

- ترتيب المبادرات حسب أولويات الجهة والأهمية الاستراتيجية.
- تحديد مواعيد بداية ونهاية لكل نشاط، مع مرونة كافية للتعديلات الطارئة.

النموذج المستخدم:

ترتيب أولويات التنفيذ													
الهدف التشغيلي الأول													
م	المبادرات	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	يوليو	اغسطس	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
١													
٢													
٣													

٧. بناء خطة إدارة المخاطر

الهدف من المرحلة : تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تنفيذ الخطة التشغيلية ووضع الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها.

كيفية تطبيق المرحلة :

- إجراء جلسات عصف ذهني مع فريق العمل لتحديد المخاطر المحتملة.
- تحديد وتقييم كافة المخاطر المتعلقة بالخطة وتطوير استراتيجيات الاستجابة لها.

النموذج المستخدم:

الجهة المسؤولة	استراتيجية الحد من الخطر	درجة التأثير	نوع الخطر	الخطر المحتمل

٨. المتابعة والتقييم

الهدف من المرحلة: مراقبة سير تنفيذ الخطة التشغيلية بانتظام وتقييم الأداء وفقاً للمؤشرات المحددة.

كيفية تطبيق المرحلة:

- إجراء تقييم دوري باستخدام مؤشرات الأداء ومقارنة النتائج الفعلية بالمستهدفات.
- تعديل مسار العمل في حال وجود أي تغييرات طارئة أو تحديات غير متوقعة.

النموذج المستخدم :

الهدف	المبادرة	المسؤول	نسبة الانجاز (بناء على المؤشرات المحددة)	التحديات	التغيرات المطلوبة

٩. التحسين

الهدف من المرحلة: استخلاص الدروس المستفادة من التقييمات وتطبيق التحسينات على الخطة التشغيلية.

كيفية تطبيق المرحلة:

- مراجعة تقارير التقييم وتحليل النتائج وإستخراج الدروس المستفادة.
- تحديث العمليات أو تعديل الأهداف عند الضرورة لتحسين الأداء مستقبلاً.

النموذج المستخدم:

المبادرة	المخرجات	التحسينات المطلوبة	الدروس المستفادة

١٠. الإغلاق

الهدف من المرحلة: إنهاء العمل على الخطة التشغيلية وإعداد تقارير توضح تحقيق الأهداف والنتائج النهائية.

كيفية تطبيق المرحلة:

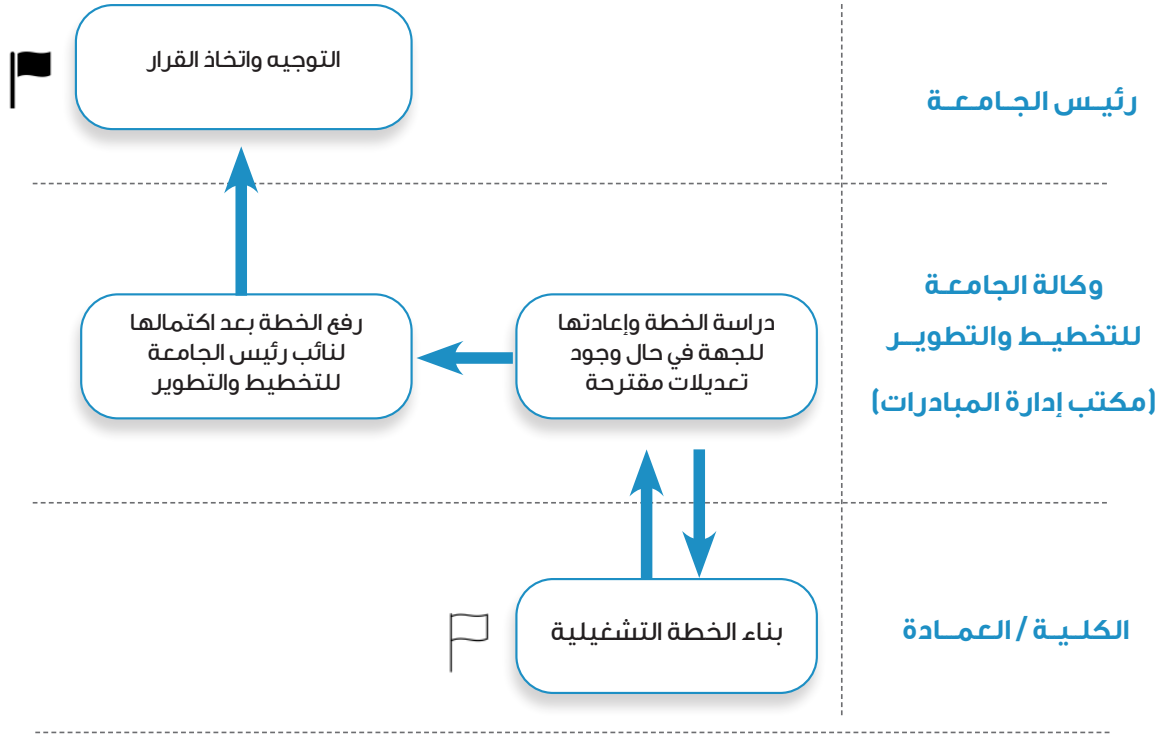
- إعداد تقرير نهائي يلخص الإنجازات والتحديات، ويقارن النتائج مع الأهداف المحددة مسبقاً.
- تقديم التوصيات للخطط المستقبلية بناءً على نتائج الخطة الحالية.

النموذج المستخدم:

مبررات تعثر المبادرة	حالة المبادرة (منجزة - متعثرة)	المبادرة	الهدف

(يتم اختيار منجزة في حال تم إغلاقها بنجاح / يتم اختيار متعثرة في حال تم إغلاقها ولم تنجح)

مخطط سير عمليات الخطط التشغيلية للكليات والعمادات



شكل ٣ : مخطط سير عمليات الخطط التشغيلية للكليات والعمادات

🚩 بداية العملية | 🚩 نهاية العملية

- يتم بناء الخطة بالموافقة مع وكالة الجامعة للشؤون التعليمية والأكاديمية للكليات أو الوكالة المعنية للعمادات المساندة الأخرى قبل الرفع لمكتب إدارة المبادرات.
- يتم التنسيق مع وكالة الجامعة في حال تضمنت الخطة مصاريف تشغيلية.

 @KSU_IMO

 initiatives.ksu.edu.sa/

 Sp2020@ksu.edu.sa