

# دليل بناء الخطة التشغيلية 1442 هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إعداد

نورة بنت محمد القرني

مساعدة مدير إدارة التخطيط والتطوير  
بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة

مستور بن محمد الثقفي

مدير إدارة التخطيط والتطوير  
بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة

## مراجعة

د. يوسف علي أبو السعود

عضو هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز  
استشاري وحدة التخطيط الاستراتيجي

## تصميم

مستور بن محمد الثقفي

## الفهرس

28	مصفوفة «SWOT»	5	مقدمة
29	تحليل البيئة الداخلية	8	الباب الأول : التخطيط الاستراتيجي
32	تحليل البيئة الخارجية (الفرص/ التهديدات)	9	التخطيط الاستراتيجي
35	طرق جمع معلومات التحليل (swot)	10	أنواع التخطيط
37	تحليل البيانات	11	المراحل العامة لبناء الخطة الاستراتيجية
38	ثالثاً: تحديد القضايا الأساسية ( الملحة )	12	الرؤية
40	نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة	14	الرسالة ( المهمة )
41	رابعا : بناء الأهداف التشغيلية	17	القيم المؤسسية
42	مواصفات الهدف الذكي	18	الأهداف الاستراتيجية
43	خامسا : ارتباط الخطة التشغيلية بأهداف وزارة التعليم	19	تطبيق نموذج دراكر على وزارة التعليم
45	سادسا : مؤشرات الأداء	21	الباب الثاني : التخطيط التشغيلي
47	صياغة مؤشر الأداء	22	الفصل الأول : بناء الخطة التشغيلية
48	حساب نسبة الانجاز المتحقق	23	التخطيط التشغيلي
49	الدلالات اللونية لنسبة الانجاز المتحقق	24	مراحل بناء الخطة التشغيلية
50	الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء	25	أولا : التهيئة
51	الفصل الثاني : نماذج الخطة التشغيلية	25	١ اختيار فريق العمل
61	إهداء لمن يقرأ هذا الدليل	26	٢ جمع البيانات
62	المراجع	27	ثانيا: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

## مقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير خلقه سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين...

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية التي ينبغي على كل قائد إتقانها والإلمام بجميع مراحلها ومستوياته، وذلك لما له من دور كبير في تنظيم الأعمال وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المستقبلية المرسومة.

ويقوم التخطيط الاستراتيجي على وضع رؤية طموحة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مستقبلاً بناءً على إدراك نقطة الانطلاق الحالية التي تصف الواقع الفعلي، ثم تحديد الطريقة الموصلة لتلك الرؤية، وبذلك فهو لا يقتصر على التوقعات المستقبلية بل يتعدى ذلك إلى كونه أداة ضرورية لإدارة المستقبل والتأثير به من خلال رسم أهداف استراتيجية تحقق الرؤية وتستثمر جميع عناصر رسالة المؤسسة بطريقة تكاملية متناسقة.

والتخطيط التشغيلي هو المستوى الثاني من مستويات التخطيط ومهمة من مهام الإدارات الوسطى، فتستقي أهدافها وبرامجها من الغايات الاستراتيجية والرؤية التي تم تبنيتها لفترة زمنية معينة.

وفي هذا الدليل تم عرض التخطيط الاستراتيجي ومفاهيمه ومراحلها في الباب الأول باعتباره أساس لفهم خطوات التخطيط التشغيلي، وفي الباب الثاني تم التطرق لجميع عناصر ومراحل التخطيط التشغيلي، وعرض النماذج التي يمكن استخدامها لبناء الخطط التشغيلية بناءً علمياً منظماً، ويُختتم الباب الثاني بفيديو توضيحي لطريقة استخدام النماذج والتسلسل المنطقي فيما بينها.

ويهدف هذا الدليل إلى تحقيق التكامل بين تشخيص الواقع داخلياً وخارجياً والإمكانات والموارد وبين التطلعات والرؤى المستقبلية لوزارة التعليم وامتداداً لها، وقد تم عرض الدليل بطريقة إجرائية مبسطة ليكون مرجعاً علمياً للمخططين في الميدان التعليمي ومرشداً للمهتمين بإعداد الخطط التشغيلية في بناء الأهداف والبرامج والأنشطة ومتابعة تنفيذها لتمكين المسؤولين من اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على نتائج موضوعية تم التوصل إليها من خلال تخطيط علمي سليم.

## فريق العمل

## المستفيدين من هذا الدليل

03

قادة  
وقائدات  
المدارس

02

المشرفين  
التربويين  
والمشرفات  
التربويات

01

القيادات

الباب الأول

التخطيط الاستراتيجي





## التخطيط الاستراتيجي

تنبؤ بالمستقبل يتم وضعه لفترة طويلة أو متوسطة المدى، ويهدف لتحقيق أهداف أكثر شمولية، ويعتمد على توقع تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وفرصها وتحدياتها، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، والاستعداد لها ومواجهة تحدياتها. (الثقفي، ٢٠١٤م).

تبنى المؤسسات خطط استراتيجية لتطوير الإمكانيات



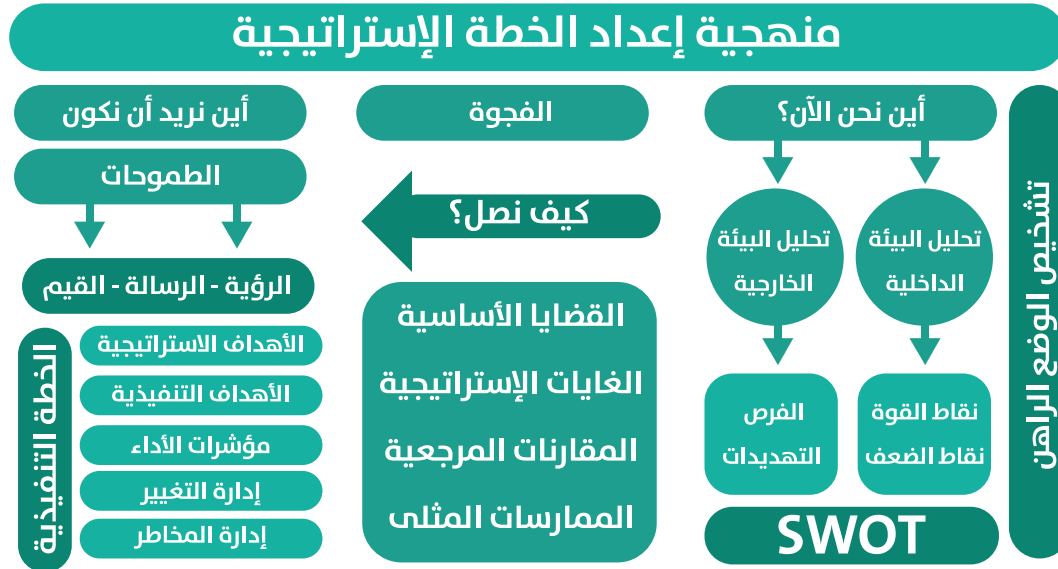
## أنواع التخطيط

م	نوع التخطيط	مدة التنفيذ	مستوى التنفيذ
١	استراتيجي	خمس سنوات وأكثر	على مستوى المؤسسة
٢	تنفيذي	من سنة الى خمس سنوات	على مستوى وحدات المؤسسة
٣	تشغيلي	سنة أو أشهر	على مستوى الوحدات والوحدات الجزئية

لا يختلف منهجية التخطيط الاستراتيجي من مؤسسة إلى أخرى وإنما يكون الاختلاف في المحتوى حسب مجال المؤسسة.



## المراحل العامة لبناء الخطة الاستراتيجية



سيتم شرح المفاهيم الأساسية في التخطيط الاستراتيجي باعتبار أن الهدف من الدليل هو التخطيط التشغيلي.



## الرؤية

الرؤية كما عرفها المرسي وآخرون (2005م، ص87) هي «المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها».

## خصائص الرؤية الجيدة

تتسم الرؤية الجيدة بعدد من الخصائص حددها الدجني (2006م، ص55) فيما يلي:

**لا تزيد عن 20 كلمة:** ليسهل حفظها.

**هادفة للنمو:** تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان.

**واقعية ومرنة:** تقوم على أوضاع القدرات الحالية.

**قابلة للقياس:** بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه في سبيل تحقيق غاياتها.\*

**محددة بتاريخ:** الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما ( ثلاث خطط استراتيجية خمسية)

**تتكامل مع الرسالة:** وتعطي صورة واضحة عن طريق الوصول لتحقيق هذه الرسالة.

\* ملاحظة / عند صعوبة وضع رؤية قابلة للقياس يمكن وضع مؤشرات لتحقيق الرؤية وهي المؤشرات التي تقيس الرؤية

## أمثلة على الرؤية لعدد من المؤسسات

رؤية جمعية تحفيظ القرآن  
الكريم بالمدينة المنورة

التطلع إلى التميز والإتقان في تعليم  
وتحفيظ القرآن الكريم

رؤية كلية التربية  
بجامعة أم القرى

الريادة والتميز  
في العمل التربوي، والبحث العلمي، وخدمة  
المجتمع، على المستوى المحلي والإقليمي  
والدولي، في ضوء رؤية 2030.

رؤية وزارة التعليم

تعليم متميز لبناء مجتمع معرفي  
منافس عالمياً.

رؤية  
شركة جوبل

محرك البحث الأمثل يدرك بدقة  
ما تعنيه ويأتيك بنفس الدقة

## الرسالة ( المهمة )

الرسالة فقرة قصيرة تعبر عن غاية المؤسسة والسبب الرئيسي لوجودها. وهي تجيب على عدد من الأسئلة منها:

01 لماذا وجدت المؤسسة، وما هو عملها الرئيس الذي تؤديه؟

02 لمن تقدم المؤسسة خدماتها، أو منتجاتها؟

03 كيف تؤدي المؤسسة عملها، وتقدم خدماتها؟

04 ماهي الميزة التنافسية، أي الميزة التي تتميز بها؟

## خصائص الرسالة

- دقيقة وواضحة وسهلة الفهم من الجميع.
- مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها.
- تصف المؤسسة من حيث (من نحن، ماذا نريد، وبماذا نتميز عن غيرنا).
- تعبر عن مجال عمل المؤسسة.
- تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة.
- تحاكي أعراف وفلسفة وقيم المؤسسة.
- تعكس معايير قابلة للتحقق.
- إمكانية تحويل الرسالة إلى خطط وبرامج.
- إشباع احتياجات العاملين بالمؤسسة والمستفيدين من خدماتها وتشعرهم بالفخر.
- منسجمة مع الرؤية.

## خطوات صياغة الرسالة

- تحديد العمل الذي تقوم به المؤسسة (الخدمة الرئيسية).
- تحديد الفئة المستفيدة.
- تحديد أسباب وجود المؤسسة.
- تحديد نقاط التميز في المؤسسة.
- تحديد طريقة تقديم الخدمة.

## أمثلة على الرسائل لعدد من المؤسسات

رسالة جمعية تحفيظ القرآن الكريم  
بالمدينة المنورة

تعليم القرآن الكريم حفظاً وتجويداً  
لجميع شرائح المجتمع المدني وصولاً  
إلى مخرجات متميزة.

رسالة كلية التربية بجامعة أم  
القرى

إعداد وتأهيل الكفاءات التربوية المتميزة،  
والقادرة على إنتاج ونشر المعرفة العلمية  
لخدمة المجتمع، وتحقيق طموحاته.

رسالة وزارة التعليم

توفير فرصة التعليم للجميع في بيئة تعليمية مناسبة  
في ضوء السياسة التعليمية للمملكة، ورفع جودة  
مخرجاته، وزيادة فاعلية البحث العلمي، وتشجيع  
الإبداع والابتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية،  
والارتقاء بمهارات وقدرات منسوبي التعليم.





## القيم المؤسسية

هي ميثاق التعامل مع الموظفين والعملاء كما أنها تعبر عن هوية المؤسسة.

وتشمل ثلاث أنواع من القيم



احرص على كتابة قيم مهنية ترتبط بمجال عمل المؤسسة وليست قيما شخصية .



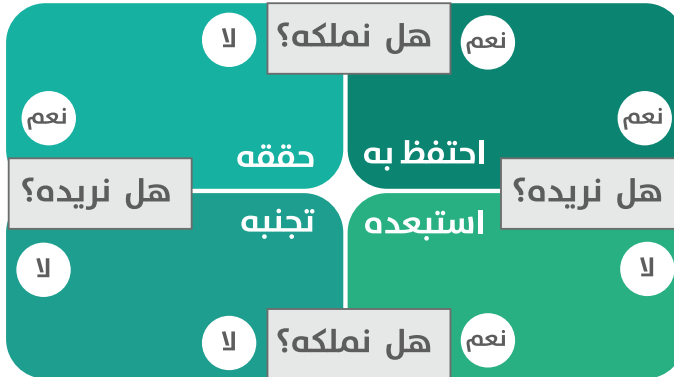
## الأهداف الاستراتيجية:

هي النتائج المرغوب تحقيقها في فترة زمنية بعيدة مصحوبة برغبات ونوايا تسعى لتوظيف الإمكانيات والقدرات المتاحة وغير المتاحة للوصول إلى النتائج المطلوبة عبر خطوات محددة مسبقًا.

الأهداف الاستراتيجية تكون على مستوى الإدارة العليا

## أسئلة هامة عند تحديد الأهداف

### نموذج شبكة الأهداف



01 ما الذي نريد أن نحققه؟

02 ما الذي نريد أن نحافظ عليه؟

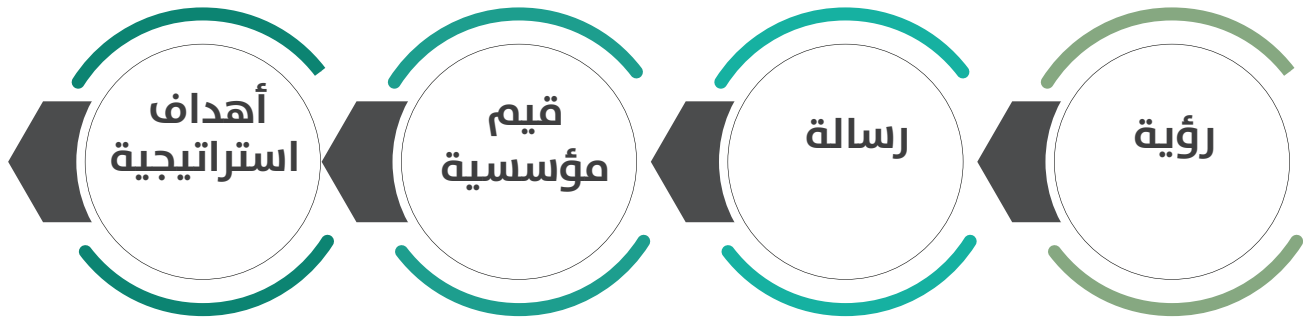
03 ما الذي نريد أن نتجنبه؟

04 ما الذي نريد أن نتخلص منه؟

## تطبيق نموذج دراكر على وزارة التعليم



بعد تحديد المكونات الأساسية للخطة الاستراتيجية وهي :



يبدأ بعد ذلك التخطيط التشغيلي

# الباب الثاني

## التخطيط التشغيلي



# الفصل الأول

## بناء الخطة التشغيلية

## التخطيط التشغيلي

يعرف (الكريدا 1433هـ ص6) الخطة التشغيلية بأنها الخطة التي تتكون من مجموعة من البرامج والمشروعات يتم تحديدها وبناءها.

وتقدم الإدارة العامة للتخطيط والسياسات (1434هـ ص 5) مفهوماً للخطة التشغيلية بأنها إطار عمل يتضمن مجموعة من الاجراءات المطلوب تنفيذها من قبل الإدارات والأقسام، في نطاق الأهداف العامة والأسس الاستراتيجية للتنمية الوطنية، خلال فترة زمنية محدد (سنة واحدة)، وتتضمن بالإضافة لذلك الأهداف العامة والسياسات والأهداف التفصيلية ومجموعة البرامج والمشروعات المعتمدة في الخطة.

## مقومات الخطط التشغيلية

على الرغم من أن الخطط التشغيلية قد تختلف عن بعضها على أساس المحتويات والنماذج إلا أنه يجب أن تشمل على حد أدنى من المقومات :

- أهداف تفصيلية ( تشغيلية) ذات صلة واضحة بالأهداف الاستراتيجية.

- مؤشرات أداء.

- برامج ومبادرات تحقق الأهداف.

- الموارد اللازمة من موارد بشرية، مادية، مالية .....

## مراحل بناء الخطة التشغيلية

- أولا : **التهيئة** ( اختيار فريق العمل - جمع البيانات والتقارير المطلوبة .... إلخ )
- ثانيا : **التحليل** (تحليل البيئة الداخلية والخارجية للإدارة ( تحليل سوات )) .
- ثالثا : **تحديد القضايا الرئيسية** ( القضايا الملحة ) .
- رابعا : **تحديد الأهداف التشغيلية** ( من تحليل سوات ) .
- خامسا : **ربط الخطة التشغيلية بخطة الإدارة الأعلى** (لتحقيق أهداف وزارة التعليم ) .
- سادسا : **تحديد مؤشرات الأداء للأهداف التشغيلية** .
- سابعا : **تحديد برامج لتحقيق الأهداف** . ( الوسائل ) ( الأنشطة )
- ثامنا : **تحديد مؤشر تحقق لكل برنامج** .
- تاسعا : **تعبئة نماذج الخطة** ( الخطة الزمنية - نموذج المتابعة ) .
- عاشرا : **تقييم الخطة التشغيلية ثم تقويمها واعداد التقارير**



## أولاً : التهيئة

تتضمن التهيئة جوانب عديدة أهمها :

### 1 - اختيار فريق العمل:

- أهمية اختيار فريق العمل

تكمن أهمية اختيار فريق العمل في أنه المخطط لكامل العملية والتي يتحقق بناءً عليها تحقيق الإدارة لأهداف الخطة، لذا فإن العناية باختيار الفريق الفعال له أهمية كبيرة.

- العدد المقترح لفريق العمل

يتراوح عادة فريق العمل بين 5 - 8 أشخاص يعملون على بناء الخطة، ويختلف باختلاف حجم المؤسسة.

- مواصفات فريق العمل الفعال

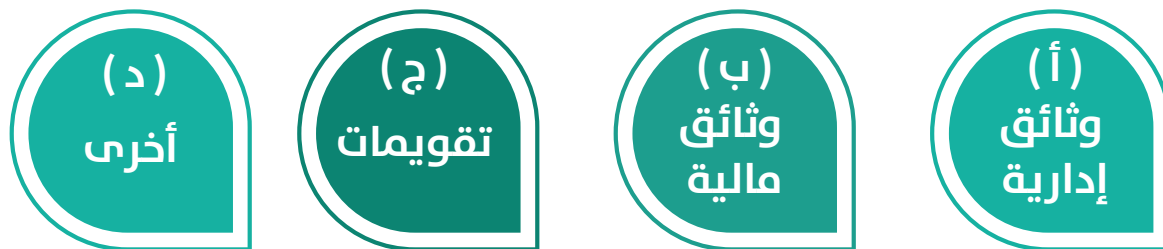
يقود فريق عمل الخطة مدير الإدارة أو الشخص الثاني بعد المدير، كما أنه من المهم وجود الخبير والمحلل في فريق العمل.

- مواصفات بيئة العمل المناسبة لفريق العمل

بيئة جاذبة مشجعة داعمة لعمل الفريق.

## 2 - جمع البيانات والتقارير:

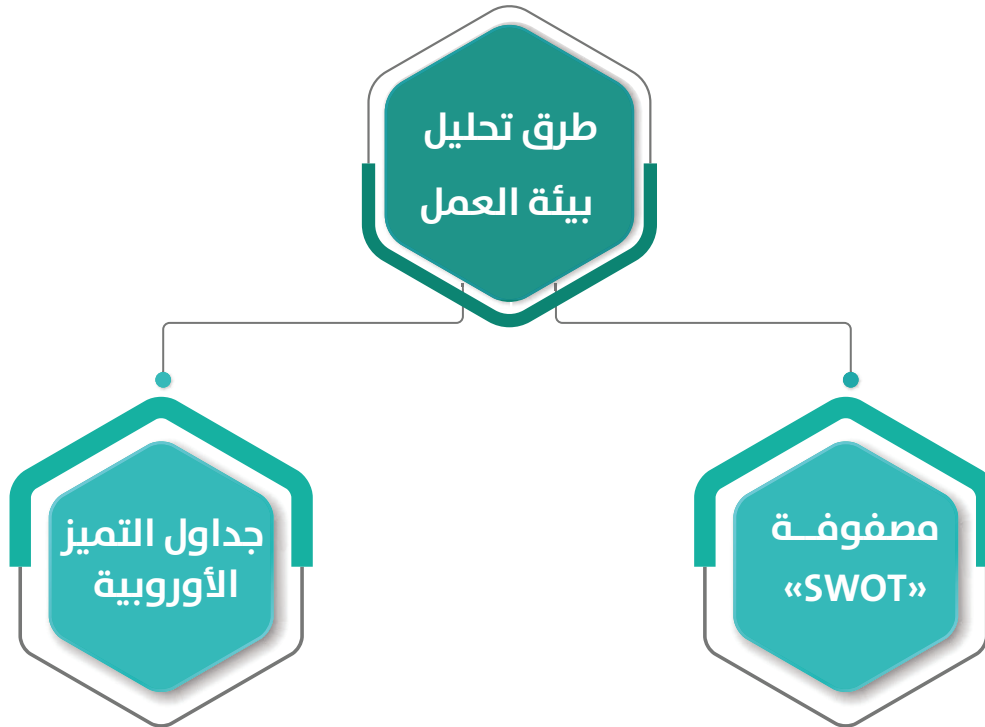
وتشمل:



من الأمثلة:

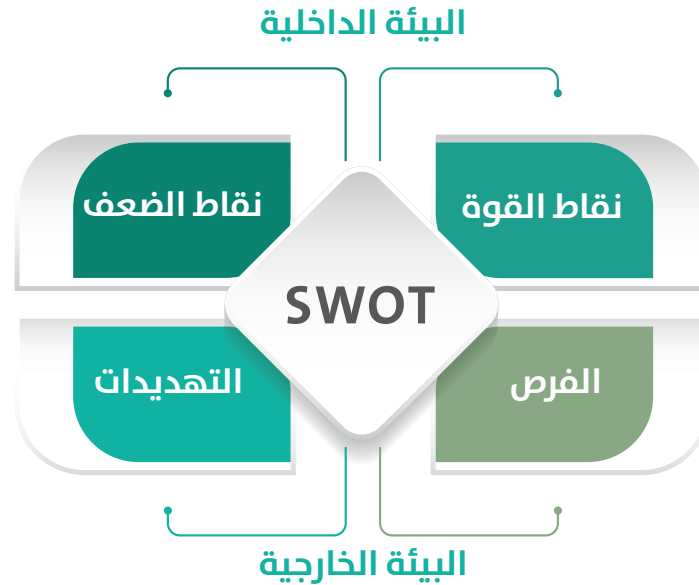
- الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم.
- تقارير الأداء للأعوام السابقة.
- الخطة التشغيلية للإدارة الأعلى.
- مهام الإدارة.
- الخطة التشغيلية للعام السابق.

## ثانياً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية



## مصفوفة «SWOT»

عملية التحليل الاستراتيجي باستخدام مصفوفة «SWOT» تمكن من معرفة الموقف الحقيقي للمؤسسة والإستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجماً بين نقاط القوة والضعف لها، والفرص والتهديدات التي تواجهها.



## الهدف من تحليل بيئة العمل بنموذج سوات



1. التعرف على نقاط قوة المؤسسة لاستثمارها بشكل فاعل.
2. التعرف على نقاط الضعف لتجاوزها ووضع برامج علاجية لها.
3. التعرف على الفرص الخارجية للاستفادة منها في تحويل نقاط الضعف لنقاط قوة.
4. التعرف على التهديدات الخارجية ( المشكلات التي تواجهها المؤسسة لظروف خارجة عن ارادتها) لتجنبها وتقليل أثرها على المؤسسة.
5. ربط العلاقة بين مكونات التحليل الرباعي بمعنى الاستفادة من نقاط القوة في استثمار الفرص وتجنب أو تقليل التهديدات ومن جهة أخرى الاستفادة من الفرص في تحويل نقاط الضعف لقوة وهكذا.

## تحليل البيئة الداخلية



يغطي التحليل على هذا المستوى العناصر المؤسسية التالية

- هيكلية الإدارة: حيث يجري تقييم مدى ملاءمتها للمهام المنوطة بهذه الإدارة.

- **العمليات:** تتناول بالتحليل مدى فعالية النظم والإجراءات المتبعة وإمكانية تحديثها وتطويرها وتبسيطها وتسريع إنجازها لتخدم بشكل أفضل متطلبات الخطة الاستراتيجية.
  - **الموارد البشرية:** حيث تدرس احتياجات الإدارة من الكفاءات والخبرات، وتنظر في كيفية توفيرها لمهامها بأفضل وأنسب وأسرع الوسائل.
  - **المالية:** حيث تراجع كفاءة إعداد الموازنة وربطها بالخطة الاستراتيجية والتحليل المالي والاقتصادي لنشاطات الإدارة.
  - **التكنولوجيا:** حيث تراجع كفاءة أنظمة المعلوماتية في الإدارة، بما في ذلك قواعد المعلومات الموّحدة والمحدّثة، وسهولة وصول المستخدمين إليها.
- ويسعى لفهم تأثيراتها المحتملة على الخطة الاستراتيجية منذ بداية التخطيط وصولاً إلى نهاية التطبيق، وفهم الدور الذي تلعبه هذه العناصر في إنجاح الخطة أو إفشالها، والذي يمكّن المخططين من تصميم مبادرات تطويرية تقوي المؤسسة وتسمح بدعم الخطة وزيادة فرص نجاحها.

## أمثلة لنقاط القوة والضعف في مؤسسة تعليم عالي

### نقاط ضعف

نقص في الكادر الأكاديمي اللازم لبعض التخصصات.

عدم كفاية الموارد المالية للتعامل مع كافة الخطط المستقبلية.

ضعف جوانب التطبيقات العملية في بعض البرامج الأكاديمية.

نقص المختبرات العلمية والوسائل التعليمية.

غياب خطة تطويرية واضحة لتطوير الكادر الأكاديمي.

قبول عدد كبير من الطلبة بما لا يتناسب مع القدرة الاستيعابية للكلية.

### نقاط قوة

التنوع والتميز في تخصصات الكادر الأكاديمي.

التطور في حجم الابتعاث الخارجي للكادر الأكاديمي.

توفر المرافق وتطويرها (مختبرات، مكتبة...).

وجود نظام أكاديمي واضح ويتم العمل على تطويره باستمرار.

توفر وحدة لتطوير الجودة الأكاديمية.

وجود عدد متنوع ومتطور من برامج البكالوريوس والدراسات العليا المرخصة من التعليم العالي.

الامتداد الجغرافي للجامعة (الفروع).

## تحليل البيئة الخارجية (الفرص/ التهديدات)

### نموذج PESTEL

هي أداة تحليل تُستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية التي تؤثر على المؤسسة، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، من أجل استغلال هذه التغيرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين. وهي:

- العوامل السياسية (P (Political)
- العوامل الاقتصادية (E (Economic)
- العوامل الاجتماعية (S (Social)
- العوامل التقنية (T (Technical)
- العوامل البيئية (E (Environmental)
- العوامل التشريعية (L (Legal)

أي أنه:

يقوم على تحليل البيئة الخارجية الكلية واسعة النطاق التي تؤثر على المؤسسة التعليمية (P.E.S.T.E.L)، فتؤدي إلى إعاقة عملية تطوير أدائها ، مما يساعد في التوصل لحل تلك المشكلة.



## مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة

### تشير البيئة الخارجية إلى:

- كل شيء خارج حدود المؤسسة.
- مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية مركبة معها.
- مجموعة العوامل التي تؤثر على المؤسسة و تقع خارج أطار سيطرتها وتسمى بالبيئة الخارجية، والتي تشمل العوامل التي تخلق فرص يمكن أن تستثمرها المؤسسة لصالحها، وتهديدات يتعين على المؤسسة العمل على تفاديها أو التقليل من مخاطرها.



## مثال تحليل (P.E.S.T.E.L) لشركة طيران خليجية

### العوامل الاجتماعية

- تزايد الكثافة السكانية
- الرفاه الاقتصادي وبالتالي ازدياد الطلب على السياحة

### العوامل الاقتصادية

- الطلب على الطائرات الجديدة
- ازدياد شركات الطيران الاقتصادية
- المطارات الحديثة المزودة بأحدث التقنيات
- تقلبات أسعار النفط
- التحالفات

### العوامل السياسية

- حماية الحكومة لشركات النقل الوطنية
- اتفاقيات الأجواء المفتوحة
- عدم الاستقرار السياسي والنزاعات

### العوامل البيئية

- الوعي البيئي المتزايد
- تشديد الضوابط للحد من تلوث الضوضاء الناتج عن ضجيج المحرك

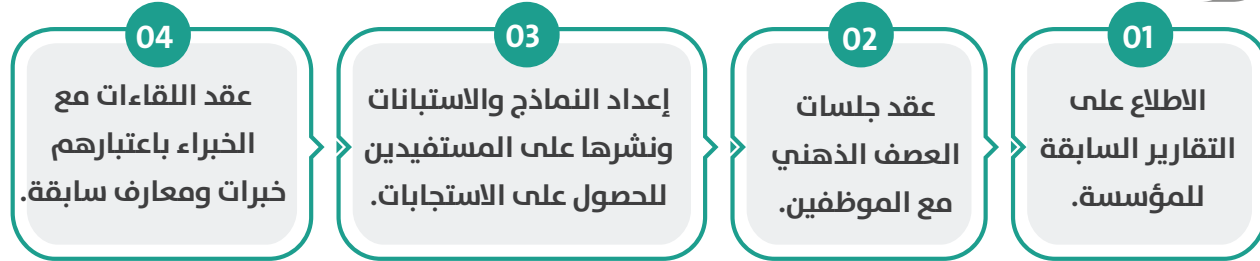
### العوامل التقنية

- توفر تقنيات الاتصال الحديثة
- الطلب المتزايد على شبكة الانترنت على متن الطائرة
- تحديات البنية التحتية للتقنيات

### العوامل القانونية

- التشدد في تطبيق القوانين
- قوانين حماية الركاب

## طرق جمع معلومات التحليل (swot)



## مختصر الخطوات في تطبيق نموذج (SWOT)

- الخطوة الأولى: تحديد الأهداف ذات العلاقة المباشرة بموضوع الخطة التشغيلية.
- الخطوة الثانية: تحديد الأهداف ذات العلاقة غير المباشرة بموضوع الخطة التشغيلية.
- الخطوة الثالثة: تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام العصف الذهني ومهارات التفكير.
- الخطوة الرابعة: الخروج بقائمة موضوعات/ قضايا/ مشكلات ... ذات علاقة بموضوع الخطة التشغيلية.
- الخطوة الخامسة: تحديد أولوية الموضوعات/ القضايا/ المشكلات وفقاً لمعايير متفق عليها.
- الخطوة السادسة: تصنيف الموضوعات/ القضايا/ المشكلات إلى نقاط قوة/ ضعف/ فرص/ تحديات.

## تذكر يمر التخطيط بطريقة تحليل سوات عبر المراحل التالية:



- 1 - تحليل البيانات المتوفرة بأدوات التحليل المختلفة مثل تحليل باريتو - مخطط إيشيكاوا.
- 2 - العصف الذهني وتدوين أكبر قدر من الأفكار دون نقدها.
- 3 - تنقيح البيانات التي تم الحصول عليها لتصبح :



## تحليل البيانات

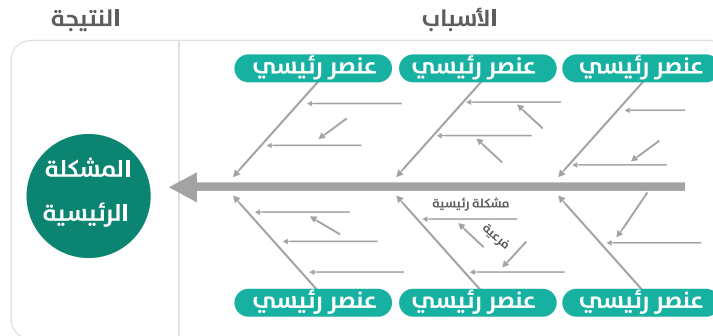
يعد تحليل البيانات خطوة هامة في التخطيط، كما أن وجود شخص في فريق التحليل يمتلك القدرة على تحليل البيانات مهم جداً لعمل الفريق. ومن طرق التحليل استخدام:

### نظرية باريتو 80/20

وسيلة لترتيب مسببات المشكلة حسب الأهمية.

معرفة الأسباب الرئيسية وعزلها عن الأسباب الفرعية

### مخطط إيشيكوا



## ثالثاً: تحديد القضايا الأساسية ( الملحة )

### خطوات تحديد القضايا الملحة

بعد تحليل سوات نقوم باستخراج القضايا الملحة في الخطة التشغيلية ويمكن ذلك باتباع الخطوات التالية:

أولاً : طرح عدد من الأسئلة ثم الإجابة عنها:

- 1 - هل القضية فعلاً رئيسية للإدارة؟
- 2 - هل يمكن أن نتحكم بها؟
- 3 - هل تشترك معنا جهة أخرى في هذه القضية؟
- 4 - في حال اشتراك جهة أخرى معنا في هذه القضية هل نحن الجهة الأفضل لتبني هذه القضية؟
- 5 - هل العمل على هذه القضية يعتبر نقطة قوة أو ضعف.

### ثانياً : تحديد درجة التأثير:

بعد التأكد من أن القضية خاصة بالمؤسسة من خلال مراجعة مهام الإدارة والإجابة عن أولاً، نقوم بعد ذلك بحساب درجة التأثير باستخدام معادلة درجة التأثير وذلك لتحديد القضايا ذات الأولوية

قوة أثر العنصر عند وقوعه

x

القوة الاحتمالية لوقوع العنصر

يعطى رقم من 1 إلى 5

يعطى رقم من 1 إلى 5

## طريقة أخرى في تحليل البيئة الداخلية استخدام معايير التميز الأوروبي

### جداول تعتمد على نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM

نموذج عالمي تتبناه العديد من الدول منها المملكة العربية السعودية  
نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عبارة عن مخطط "لأسباب والتأثيرات" يتكون  
من معايير رئيسية. هناك خمس "ممكّنات" وأربع "نتائج". وتغطي معايير "المممكّنات" ما تقوم  
به المؤسسة. أما معايير "النتائج" فتغطي ما تحققه المؤسسة. ولتحسين النتائج التي تحققها  
المؤسسة، يجب أن تحسن ما تقوم به.

المممكّنات الخمسة هي: القيادة، والإستراتيجية، والموظفون، والشراكات والموارد والعمليات، أما  
النتائج الأربع فهي: النتائج المتعلقة بالعملاء، والنتائج المتعلقة بالموظفين، والنتائج المتعلقة  
بالمجتمع، ونتائج الأعمال.

## نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

المعيار الرئيس	المعيار الفرعي	السؤال	النقاط	
			المخصصة	المستحقة
١- القيادة	١/ جوانب التميز القيادي.	(١-١-١) هل تم حصر جوانب التميز لدى الفئة القيادية ؟ *	١٠	
		(٢-١-١) هل وضعت الادارة إجراءات موثقة للاستمرار في تميزها القيادي ؟	١٠	
		(٣-١-١) هل قام الادارة بمتابعة تنفيذ الإجراءات التي وضعها للاستمرار في تميز الفئة القيادية بها ؟	١٠	
		(٤-١-١) هل قام الادارة بتقييم نتائج الإجراءات التي وضعها للاستمرار في تميز الفئة القيادية بها ؟	١٠	
		(٥-١-١) هل أعدت الفئة القيادية ملفات إنجاز منظمة لها ؟	١٠	
		المجموع	٥٠	
	٢/ جوانب التي تحتاج إلى تطوير لدى الفئة القيادية .	(١-٢-١) هل حصرت الادارة الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لدى الفئة القيادية ؟ *	١٠	
		(٢-٢-١) هل حددت الادارة فترات دورية لحصر الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لدى الفئة القيادية ؟	١٠	
		(٣-٢-١) هل وضعت الادارة خطة مكتوبة وواضحة لتطوير الجوانب التي تحتاج إلى ذلك ؟	١٠	
		(٤-٢-١) هل قام الادارة بمتابعة سير تنفيذ الخطة التي وضعها للتطوير ؟	١٠	
		(٥-٢-١) هل قام الادارة بتقييم الخطة التي وضعها للتطوير ؟	١٠	
		(٦-٢-١) هل انعكس تنفيذ الخطة التي وضعها الادارة للتطوير على عمل الادارة وعمالها الداخليين والخارجيين ؟	١٠	
		المجموع	٦٠	
	٣/ تفويض الصلاحيات	(١-٣-١) هل تم حصر الصلاحيات التي يمكن تفويضها للآخرين ؟	٦	
		(٢-٣-١) هل تم وصف الصلاحيات التي سبق حصرها ؟	٦	
		(٣-٣-١) هل تم تحديد أهداف تفويض الصلاحيات للآخرين ؟	٦	
		(٤-٣-١) هل تم تفويض الصلاحيات للآخرين لمدة معينة ؟	٦	
		(٥-٣-١) هل تم تفويض الصلاحيات للآخرين بشكل موثق ؟ *	٦	
		(٦-٣-١) هل اتخذ من فوض لهم صلاحيات قرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم ؟	٦	
		(٧-٣-١) هل برز أثر تفويض صلاحيات للآخرين في تبسيط عمل الادارة ؟	٧	
		(٨-٣-١) هل أسهم تفويض صلاحيات في تحسين الأداء الوظيفي لمن تم تفويض صلاحيات إليهم ؟	٧	



## رابعاً: بناء الأهداف التشغيلية

### الهدف التشغيلي

هو هدف قصير أو متوسط الأجل يهدف الى تنفيذ الأهداف الاستراتيجية كما أنه عملية ربط الأهداف الإستراتيجية بالأهداف التكتيكية. واذا تم وضع الأهداف التشغيلية للخطة الاستراتيجية فإن الخطة الاستراتيجية تدخل حيز التنفيذ.



## مواصفات الهدف الذكي

- 1 **محدد**  
تصور واضح للهدف من جميع جوانبه  
لماذا ترغب بتحقيق الهدف - كيف ستتمكن من تحقيقه - من سيساعدك على تحقيقه - أين ستعمل على تحقيق الهدف؟
- 2 **يُقاس**  
يمكن قياس الهدف كمياً  
ذو مؤشرات رقمية
- 3 **مُزمن**  
محدد بزمان
- 4 **واقعي**  
يُعبر عن الحالة الواقعية  
هدف يعبر عن البيئة الحالية والإمكانيات الحالية
- 5 **قابل للتنفيذ**  
متفق عليه وبالتالي يمكن تنفيذه  
الاتفاق بين الإدارة المخططة والإدارة المنفذة
- 6 **يمكن تقييمه**  
وأضافت جامعة هارفارد التالي:  
المقارنة بين ما هو كائن فعلاً وبين ما هو مفروض أن يكون  
المخطط يساوي أو أعلى من المنفذ
- 7 **قابل للتحسين**  
يمكن تطوير الهدف والتعديل عليه مستقبلاً

## خامسا : ارتباط أهداف الخطة التشغيلية بأهداف وزارة التعليم

تعد الخطة التشغيلية امتدادا للخطة الاستراتيجية وهي الطريقة التي يتم من خلالها تشغيل الأهداف الاستراتيجية.

وتكمن قوة الخطة التشغيلية في مدى الترابط مع الخطة الاستراتيجية وهذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وقياسها.

وعلى صعيد التعليم المؤسسة التعليمية لا تنفصل عن وزارة التعليم بل لابد أن تتكامل معها بهدف أن تحقق الأهداف الاستراتيجية بوزارة التعليم.

هذا الترابط هو ترابط تسلسلي بداية من الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم الى الأهداف التشغيلية لوكالات التعليم إلى الاهداف التشغيلية الى إدارات التعليم ثم مكاتب التعليم ووصولاً الى المدارس.

والنماذج المستخدمة في هذا الدليل والشرح المسجل يبين التسلسل المنطقي لهذا الترابط.

”

ما لا يمكن قياسه

لا يمكن إدارته

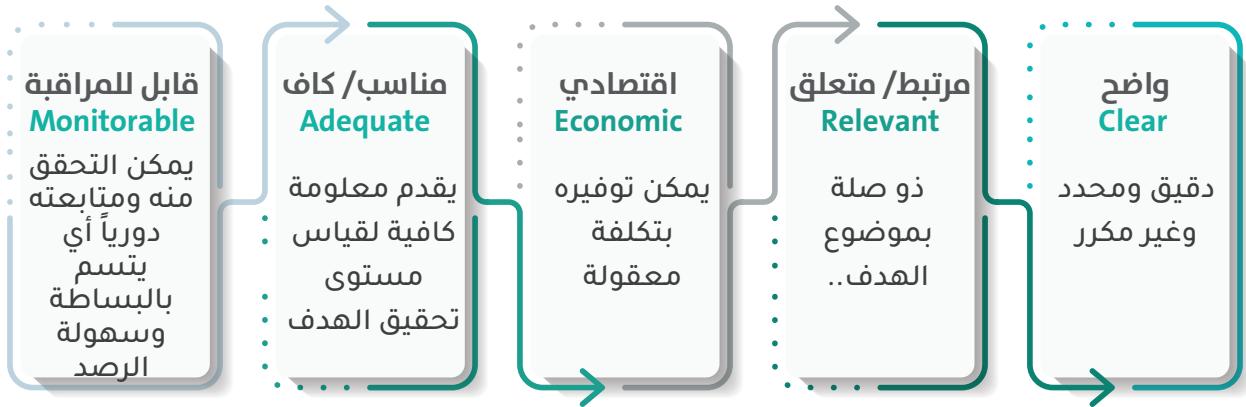
“

بيتر دراكر

## سادسا: مؤشرات الأداء

هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء المتفق عليها، وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير.

### معايير جودة مؤشرات الأداء (CREAM)



## مكونات مؤشر الأداء

01

القيمة الأساس (خط الأساس)  
Base Value

قيمة معينة ومعروفة تم الوصول إليها في القياس السابق.

02

القيمة المستهدفة  
Target Value

قيمة مقدرة ومتوقعة مبنية على فرضيات ومعطيات،

03

مقدار الفجوة  
Gap Size

تحدد الفجوة بالفرق بين القيمة الدنيا والقيمة العليا، أي من خلال تحديد الفرق بين القيمة الأساس والقيمة المستهدفة.

## صياغة مؤشر الأداء

إن صياغة مؤشرات الأداء بشكل صحيح يلعب دورا هاما في قياس نتائج تحقيق الأهداف. ولكي يتم كتابة المؤشر بالشكل الصحيح يجب تحديد المستهدف أولا!

### على سبيل المثال:

- تم الاتفاق مع كهربائي للقيام بمهمة داخل المنزل هنا يتم طرح السؤال هل المستهدف الزمن أم عدد المهام التي ينجزها هذا الكهربائي؟.
- إذا كان المستهدف الزمن فإن مؤشر الأداء هو الزمن الذي يستغرقه العامل لإنجاز مهامه.
- أما إذا كان المستهدف عدد المهام فإن مؤشر الأداء هو عدد المهام التي ينجزها العامل خلال الساعة الأولى.

### أمثلة من التعليم:

- تدريب 80 % من معلمي المكتبة والبحث على أساسيات البحث العلمي عليه فإن مؤشر الإداء هو: نسبة المشاركين في البرامج التدريبية.

- رفع مستوى تحصيل الطلاب في الاختبارات الدولية يكون مؤشر الأداء: نسبة الطلاب الحاصلين على تقدير ممتاز في الاختبارات الدولية

كما تجدر الإشارة إلى أن المؤشر يبدأ عادة بكلمة **نسبة** أو **عدد** أو بحسب المستهدفات المراد قياسها،



## نسبة الإنجاز المتحقق

لحساب نسبة ما تم إنجازه يمكن استخدام المعادلة التالية:

$$\text{الإنجاز المتحقق} = 100 \times \frac{\text{ما تم إنجازه}}{\text{المخطط لإنجازه}}$$



## الدلالات اللونية لنسبة الإنجاز المتحقق

رمادي	نسبة الإنجاز أعلى من 110 % - «تضخم» يمثل هدر في الموارد يتطلب معالجة.
أخضر	نسبة الإنجاز من 95 % إلى 110 % - إنجاز مثالي يتطلب تعزيز ومحافظة وتطوير.
أصفر	نسبة الإنجاز من 80 % إلى أقل من 95 % - إنجاز أقل من المطلوب يتطلب إجراءات معالجة.
أحمر	نسبة الإنجاز أقل من 80 % - إنجاز غير مقبول ويحتاج إجراءات تصحيح وتحفيز.

القيمة الطبيعية لنسبة الإنجاز بين 95 % - 110 % وأعلى من ذلك أو أقل يعتبر انحراف يحتاج إلى برامج علاجية وتقويم.

## الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء

- اعتبار تقييم الأداء عملية طارئة وعبء على وقت المديرين والرؤساء، ومن ثم يتم التخلص منه بطريقة روتينية دون بذل المجهود المناسب مع أهميتها الحقيقية.
- إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء، والاكتفاء بتقييم الأداء مرة واحدة في السنة.
- الاعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر دون غيره.
- فصل عملية تقييم الأداء عن باقي عناصر نظام إدارة الأداء واعتبارها هدفاً في ذاته.
- اعتبار التقييم وسيلة لتقرير الترقيات ومنح العلاوات فقط دون النظر إلى دوره في الكشف عن مجالات وأولويات تحسين وتطوير الأداء.
- اعتبار نتائج التقييم منعزلة عن باقي عمليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كالاختيار والتوظيف والتدريب والتنمية المستمرة للموارد البشرية.



# الفصل الثاني

## نماذج الخطة التشغيلية



## نموذج (١)

### تحليل بيئة العمل

#### نموذج (١) تشخيص الواقع تحليل سوات SWOT

البيئة الداخلية	
نقاط القوة	نقاط الضعف
١ -	١ -
٢ -	٢ -
٣ -	٣ -
٤ -	٤ -
٥ -	٥ -
٦ -	٦ -
٧ -	٧ -
٨ -	٨ -
٩ -	٩ -
١٠ -	١٠ -
الفرص	التحديات
١ -	١ -
٢ -	٢ -
٣ -	٣ -
البيئة الخارجية	

## نموذج (٢)

### نموذج (٢) القضايا ذات الأولوية

م	القضايا الأولوية حسب تشخيص الواقع
١	
٢	
٣	
٤	
٥	

يتم كتابة أهم القضايا التي تم تشخيصها في الواقع والتي سيتم التركيز عليها في أهداف وبرامج الخطة

## نموذج ( ٣ )

## نموذج (٣) ربط تحليل الواقع بالأهداف التفصيلية

العنصر	نوع العنصر (قوة، ضعف، فرصة، تهديد)	الهدف التفصيلي

يمكن جمع عنصرين في هدف تشغيلي واحد (مثل استثمار نقطة قوة في التخلص من نقطة تهديد...) ويتم دمج صفين للهدف التشغيلي وكذلك للبرنامج ومؤشر الأداء.

## نموذج (٤)

### نموذج (٤) ربط تحليل الواقع بالأهداف التفصيلية

مؤشر قياس الأداء للهدف التفصيلي	الهدف التفصيلي	الهدف الاستراتيجي

## نموذج (0)

### نموذج (0) الأهداف حسب المستويات التنظيمية

الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم	الأهداف التفصيلية للإدارة العامة بالوزارة	الأهداف التفصيلية لإدارات التعليم	الأهداف التفصيلية لمكاتب التعليم
	أهداف عامة لإدارات التعليم	أهداف عامة لمكاتب التعليم	أهداف عامة للمدارس



## نموذج (٦) الأهداف الاستراتيجية و الأهداف التفصيلية

57

## نموذج (٧)

## نموذج (٧) قاعدة البيانات الكمية والنوعية

م	اسم البرنامج	الهدف التفصيلي	البيانات الكمية	البيانات النوعية
١			مؤشر قياس الأداء	الإدارة / المكتب/ القسم
			خط الأساس	أسلوب التنفيذ
			النسبة المستهدفة	مكان التنفيذ
			عدد المستفيدين	الجهة المنفذة
				الفئة المستفيدة
٢				

خط الأساس هو قيمة المؤشر التي تم الوصول إليها في القياس السابق

## نموذج (٨)

### نموذج (٨) نموذج بناء الخطة التشغيلية

	الهدف الاستراتيجي العام
	الهدف التفصيلي
	مؤشر قياس الأداء الهدف التفصيلي
	خط الأساس
	المستهدف
	عنوان المبادرة المرتبطة بها البرنامج/ المشروع

م	اسم البرنامج/ المشروع	نوع البرنامج	المستهدفون		تاريخ التنفيذ		مكان التنفيذ	مصدر التكلفة	المتطلبات		جهات التنفيذ		مؤشر إنجاز البرنامج
			فئة	عدد	من	إلى			مالية	غير مالية	الرئيسية	المساندة	
١													
٢													
٣													

نوع البرنامج: لقاء، ورشة، برنامج تدريبي، محاضرة، حلقة نقاش، نشرة تربوية، مسابقة، ....  
مصدر التكلفة ( الوزارة - المبادرات - إدارة التعليم - ذاتي).

## نموذج متابعة الخطة التشغيلية

إدارة									
صعوبات التأخير أو عدم التنفيذ		خلال الفترة : من إلى							
م	اسم البرنامج	نقّذ	لم ينفذ	تم في الوقت المحدد	تأخير في التنفيذ	نسبة المنفذ	أهم مخرجات البرنامج	الصعوبات	الإجراءات المتخذة للتغلب على الصعوبات

## إهداء لمن يقرأ هذا الدليل

نماذج بناء الخطة التشغيلية

<https://cutt.us/KFkXC>



حقيبة تدريبية لبناء الخطة التشغيلية

<https://cutt.us/ZQWNI>



شرح بالفيديو لطريقة استخدام نماذج الخطة التشغيلية

<https://cutt.us/zS0aI>



## المراجع

- الثقافي، مستور محمد (1437هـ). دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تطوير الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- حفي، سمير (2005). التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كتاب الكتروني.
- الدجني، إياد علي يحيى (2006م). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العوشن، ماجد سعود (1433هـ). التخطيط التشغيلي/ خطوات علمية لكتابة الخطة التشغيلية الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- العوشن، ماجد سعود (1434هـ). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- الكرخي، مجيد (2014). التخطيط التشغيلي، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الكريدا، سليمان (2012). دليل الخطة التشغيلية، الرياض، كتاب الكتروني.
- المرسي، جمال الدين وأبو بكر، مصطفى محمود وجبة، طارق رشدي (2005م). التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الإسكندرية: الدار الجامعية.

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة أداء (1439هـ). تطبيقات متقدمة في قياس الأداء، حقيبة تدريبية.
- مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية (1437هـ). دليل التخطيط الاستراتيجي الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية (1437هـ). دليل التخطيط التشغيلي، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- وزارة التعليم، وكالة الوزارة للتخطيط والسياسات (1434هـ). دليل إعداد الخطة التشغيلية كتاب الكتروني.

- Bilss, Sam, W. & Others (1999) Strategic Planning and School-Based Management System. [www.swb-inc.com/stplan-sbm.htm](http://www.swb-inc.com/stplan-sbm.htm) ( 13/02/2015).
- Drucker , Peter V.(1954) the practice of management, New York : Harper & Row
- Lenner, Alexandra (1996). The Strategic Concept & Process Approach, upper saddle, River, New york: Prentice Hall.

تمحمد الله



