

## الخطة التشغيلية لمكتب إدارة المشاريع لعام 2020

## كلمة المشرف على مكتب ادارة المشاريع:

لمكتب إدارة المشاريع دور فاعل ومؤثر في تحقيق الأهداف والوصول لمستوى عالي من الجودة والتطوير، وقد كانت جامعه المجمعه ضمن طليعة الجهات الحكوميه في تأسيس وتفعيل مكتب إدارة المشاريع ايماناً من قيادتها في أهميته في تعزيز العمل المؤسسي وتوثيق الإجراءات والشفافيه العاليه في تنفيذ المشاريع وليساهم في دفع عجلة التقدم في مختلف المجالات. وحيث أن مسؤولية تطوير المشاريع تقع على عاتق المكتب، إذ أن الدور الرئيسي للمكتب هو ضمان نجاح المشروع إلى جانب ضمان استمرارية الازدهار والتنمية المستقبلية في الجامعة والمجتمع، والريادة في تخطيط وإدارة إنجاز مشاريع الجامعة بنجاح وتطبيق أفضل المعايير والطرق والمنهجيات العالمية في هذا المجال، ومن أهداف مكتب إدارة المشاريع نشر ثقافة إدارة المشاريع وتأهيل المعنيين بها داخل الجامعة وتطوير وتطبيق منهجية إدارة المشاريع، بالاضافه إلى تعزيز المهارات الفردية لدى مدراء المشاريع في الجامعة ورفع مستوى جودة المشاريع حتى تحقق أهدافها بكفاءة عالية، وتهيئة بيئة إدارة مشاريع أكثر تضامنية وفاعلية، والحرص على دعم القيادة العليا بتقارير شاملة حول حالة المشاريع بالجامعة وقراءة وتحليل مؤشرات قياس الأداء للمشاريع والعاملين عليها، ويتعاون مكتب إدارة المشاريع مع الإدارات الأخرى في الجامعة دون التدخل في الصلاحيات، كما يساهم في تطوير الممارسات والإجراءات الواجب اتباعها، ويقوم ايضا بدعم المستفيدين ومستخدمي البرنامج وتوفير التدريب لهم عند الحاجة، كما يهتم المكتب في المساهمة فيما يخص المشاريع بغض النظر عن حجمها وعددها ومجالها، والتأكد على اتباع المعايير والإجراءات والسياسات والنماذج و متابعة ومراقبة جميع مشاريع الجامعة ودراسة حالتها مع تقديم الدعم الاستشاري وتقديم التوصيات المناسبة.

## مقدمة:

يسعى مكتب إدارة المشاريع في الجامعة إلى ضمان نجاح مشاريع الجامعة إلى جانب ضمان استمرارية الازدهار والتنمية المستقبلية في الجامعة والمجتمع، والتوسع في تحقيق التنمية الاقتصادية للجامعة بما يفي بمتطلبات التنمية المستدامة للبيئة المحلية، والريادة في تخطيط وإدارة وإنجاز مشاريع الجامعة بنجاح وتطبيق أفضل المعايير والطرق والمنهجيات العالمية في هذا المجال.

كما يقوم بدور كبير في ضبط المشاريع المقامة في الجامعة ومدى اتساقها مع خطة الجامعة الاستراتيجية، وذلك من خلال دراسة طلبات المشاريع وتحديد اولويتها والتنسيق مع جميع الجهات المعنية في طلب المشاريع وتحقيقها بما يناسب إمكانيات الجامعة، ومتابعة حالة مشاريع الجامعة وتقييم أداءها.

لذا سعى المكتب في هذه الخطة إلى استمرار عملية تقييم وتطوير الأدوات والموارد والعمليات المتبعة في إدارة المشاريع في الجامعة، وفق بيئة عمل الجامعة، وضمن المنهجيات العلمية المتبعة في إدارة المشاريع.

## أولاً / الإطار المنهجي للخطة:

### 1-1: المنطلقات المرجعية للخطة

ترتكز الخطة الحالية على مجموعة من المنطلقات والمبادئ والضوابط المرجعية التي من أهمها ما يلي:

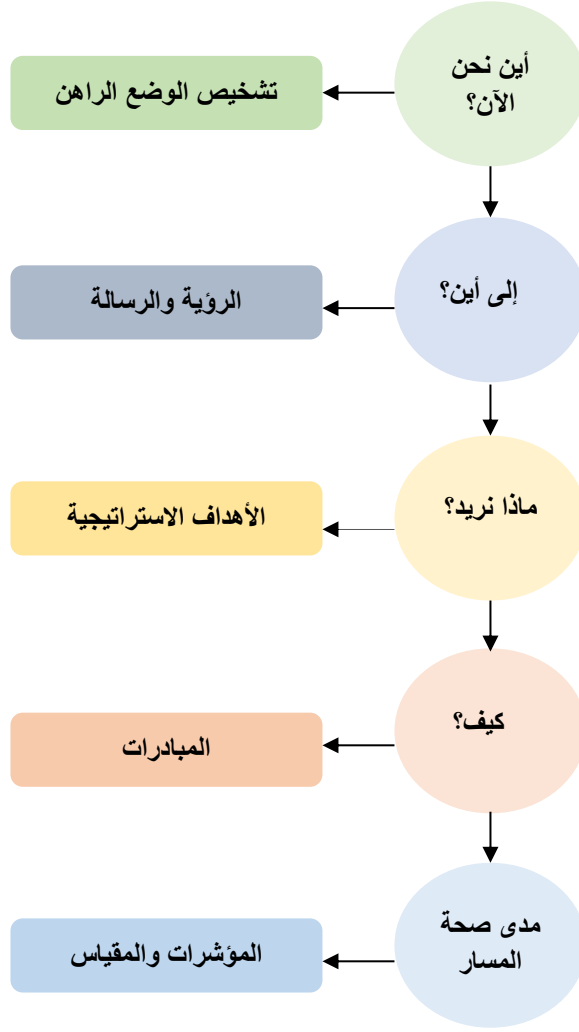
- الهوية الوطنية، والخصوصية الثقافية والاجتماعية للمملكة العربية السعودية.
- رؤية المملكة 2030 المنبثقة، والتركيز على التوجهات التعليمية والتنمية.
- التوجه الوطني للارتقاء بالتعليم العالي وتنمية قدراته التنافسية في ظل اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار.
- التشريعات واللوائح التنظيمية للتعليم الجامعي والتوجهات المستقبلية لوزارة التعليم (النظام الجديد للجامعات بالمملكة).
- الخطط التنموية بالمملكة بما يساعد على استشراف التوجهات الرسمية للتعليم.
- الخطة الاستراتيجية الثالثة للجامعة 2020-2025.
- الموازنة مع كافة المتغيرات الإدارية والتنظيمية والأكاديمية والعلمية والتقنية.
- الأولويات الاستراتيجية خلال المرحلة القادمة، لبناء مبادرات إجرائية وبرامج ومشروعات تنفيذية شاملة.
- الاتجاهات العالمية المؤثرة على التعليم الجامعي وانعكاساتها على المسارات المستقبلية للكليات.

### 1-2: منهجية إعداد الخطة

هناك عدة رؤى ومنهجيات متنوعة حسب الهدف من التخطيط الاستراتيجي، ومستوى تطبيقه، ولكن مهما كان الأسلوب أو الطريقة، إلا أن التخطيط الاستراتيجي الناجح يعتمد على معالجة أربعة أمور أساسية هي:

أين نحن الآن؟ أين نريد أن نكون في المستقبل؟ كيف يمكن أن نصل إلى ذلك الوضع المستقبلي؟ كيف يمكن أن نقيس تقدمنا؟

ويمكن بيان منهجية إعداد الخطة من خلال الشكل التالي:



### 1-3: 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 وإمكانيات الوضع القائم.

وبين النموذج الاسترشادي التالي مراحل إعداد الخطة الحالية:

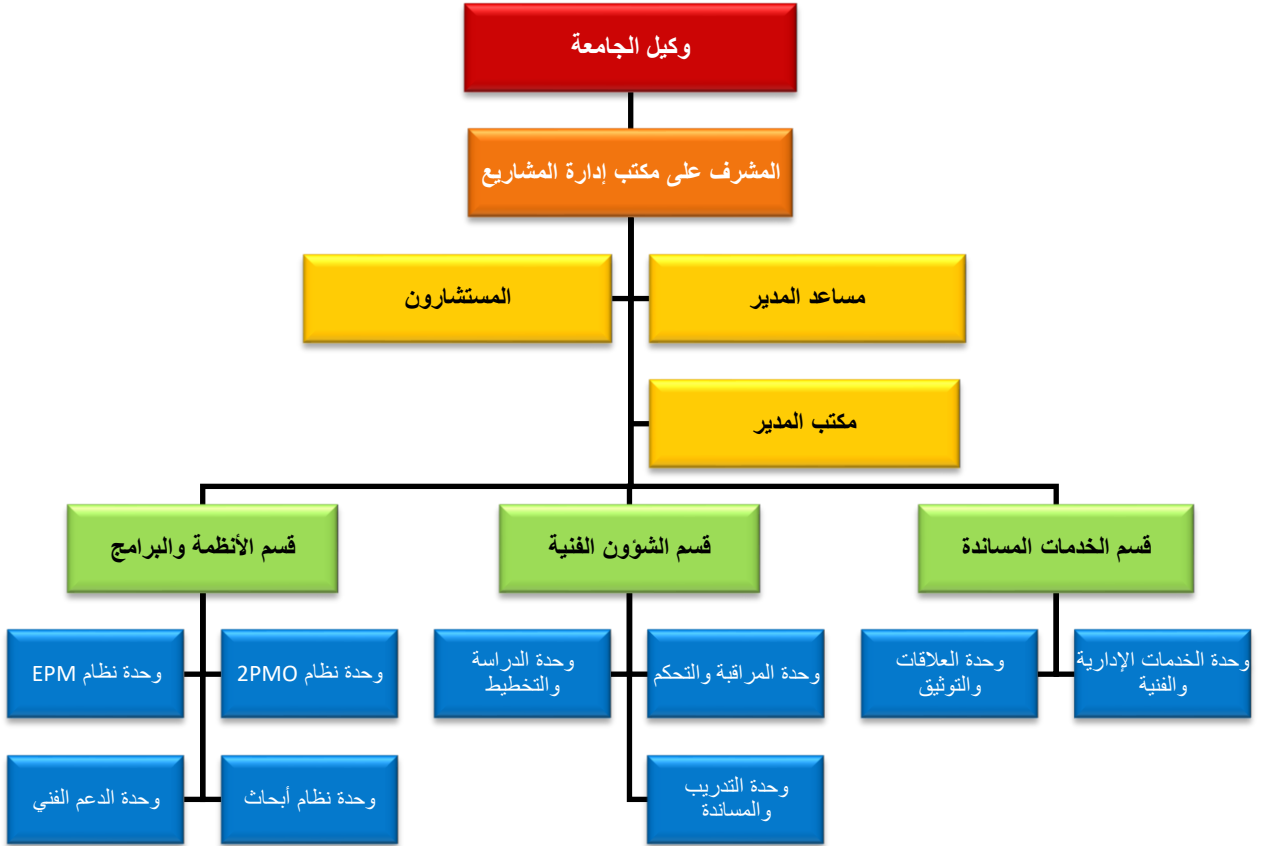
م	المرحلة	المهام	المخرجات	وقت التنفيذ
1	التخطيط لإعداد الخطة التشغيلية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التهيئة للبدء في عمليات وضع الخطة وبناء فرق العمل.</li> <li>• تحليل تجارب رائدة في مجال التخطيط الاستراتيجي (عالمياً، ومحلياً).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشكيل فريق تخطيط في الجهة.</li> <li>• تحديد الشركاء الداخليين والخارجيين.</li> <li>• تحديد الخطط التي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الحالية.</li> </ul>	فبراير 2020
2	تحليل الخطط السابقة.	تحليل توجهات الخطط السابقة وأهم المبادرات والمشاريع التي تحتاج إلى استمراريتها.	تقرير تحليل الخطط السابقة.	فبراير 2020
3	تشخيص الواقع والوضع الراهن.	رصد الإنجازات النوعية وعناصر التميز والتحديات المتوقعة.	تحليل نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات: SWOT	فبراير 2020
4	صياغة التوجه الاستراتيجي والتشغيلي.	استكشاف الأولويات المستقبلية.	صياغة الرؤية والرسالة والقيم، بما يساعد في تحديد مسارات العمل خلال المرحلة المقبلة.	فبراير 2020
5	تطوير الأهداف ومؤشرات الأداء.	التوافق على الأهداف خلال الفترة القادمة وأهم مؤشرات قياس الأداء.	صياغة الأهداف والمؤشرات.	مارس 2020
6	صياغة المبادرات والمشاريع التشغيلية والإجرائية.	رصد احتياجات المستفيدين وتحديد المبادرات والمشاريع التي تسهم في تحقيق الأهداف.	بناء مصفوفة المبادرات.	مارس 2020
7	مراجعة الخطة واعتمادها.	المراجعة الفنية واللغوية للخطة.	الاعتماد النهائي للخطة وتوزيعها على الأقسام والوحدات.	أبريل 2020
8	تنفيذ ومتابعة الخطة.	إعداد آلية لمتابعة الخطة.	تقارير متابعة الخطة.	

## ثانياً / الإطار المؤسسي:

### 1- نبذة عن الجهة:

يقوم مكتب إدارة المشاريع بدور فعال في هذا العصر في تحقيق الأهداف والرغبات والوصول لمستوى عالي من الجودة والتطوير، ويعد مكتب إدارة المشاريع من الجهات الرقابية والتنفيذية في المفاهيم الإدارية المعروفة في إدارة المشاريع ومتابعتها وكذلك التخطيط والاستشارات الفنية في الأساليب الحديثة، كما تهدف إدارة المشاريع إلى الوصول إلى المكانة اللائقة والطموحة التي تتوافق مع تطلعات النهضة الحضارية الشاملة للملكة العربية السعودية والوفاء بمتطلبات المراحل الحالية والمستقبلية، وقد أسس مكتب إدارة المشاريع ليدفع عجلة التقدم في مختلف المجالات، وأن مسؤولية تطوير المشاريع تقع على عاتق المكتب، إذ أن الدور الرئيسي للمكتب هو ضمان نجاح المشروع إلى جانب ضمان استمرارية الإزدهار والتنمية المستقبلية في الجامعة والمجتمع، والتوسع في تحقيق التنمية الاقتصادية للجامعة بما يفي بمتطلبات التنمية المستدامة للبيئة المحلية، والريادة في تخطيط وإدارة إنجاز مشاريع الجامعة بنجاح وتطبيق أفضل المعايير والطرق والمنهجيات العالمية في هذا المجال، ومن أهداف مكتب إدارة المشاريع نشر ثقافة إدارة المشاريع وتأهيل المعنيين بها داخل الجامعة وتطوير وتطبيق منهجية إدارة المشاريع مع إعادة تعريف ( العمليات والسياسات والنماذج ) ، بالإضافة إلى تعزيز المهارات الفردية لدى مدراء المشاريع في الجامعة ورفع مستوى جودة المشاريع حتى تحقق أهدافها بكفاءة عالية، وتهيئة بيئة إدارة مشاريع أكثر تضامنية وفاعلية، والحرص على دعم القيادة العليا بتقارير شاملة حول حالة المشاريع الجامعة وقراءة وتحليل مؤشرات قياس الأداء للمشاريع والعاملين عليها، ويتعاون مكتب إدارة المشاريع مع الإدارات الأخرى في الجامعة دون التدخل في الصلاحيات، كما يساهم في تطوير الممارسات والإجراءات الواجب اتباعها، ويقوم أيضاً بدعم المستفيدين ومستخدمي البرنامج وتوفير التدريب لهم عند الحاجة، كما يهتم المكتب في المساهمة فيما يخص المشاريع بغض النظر عن حجمها وعددها ومجالها، والتأكد على اتباع المعايير والإجراءات والسياسات والنماذج مع تقديم الدعم الاستشاري. ويعد نظام إدارة المشاريع 2PMO النسخة الاحدث من النظام وهو الأداة الموجودة في المكتب والتي من خلالها يتم إدارة ومتابعة المشاريع بحيث انها تحتوي على كافة الإجراءات المؤتمتة والتي تساعد الموظفين في اداء مهماتهم، وتم تصميم هذا النظام ليكون متخصص في إدارة تدفق العمليات وإدارة المهام والمشاريع والبرامج وحقائب المشاريع والشركات (تنفيذية أو استشارية)، كما انه يقدم توصيات تطويريه من شأنها رفع كفاءة وتطوير المكتب.

## 2- الهيكل التنظيمي:



## الجهاز الإداري:

بلغ عدد موظفي مكتب إدارة المشاريع (4) موظفين سعوديين يمثلون نسبة 100%.

### جدول (1-1-1) الجهاز الإداري بمكتب إدارة المشاريع حسب التصنيف الوظيفي في العام 2020

م	التصنيف الوظيفي	العدد	النسبة
1	أكاديمي (دكتور)	1	25%
2	مهندس	1	25%
3	إداري	2	50%
	المجموع	4	100%

### جدول (2-1-1) الجهاز الإداري بمكتب إدارة المشاريع حسب المؤهل في العام 2020

م	المؤهل	العدد	النسبة
1	دكتورة	1	25%
2	بكالوريوس	2	50%
3	دبلوم	1	25%
	المجموع	4	100%

## - تشخيص الواقع SWOT:

### القوة (S):

- اهتمام القيادات العليا ببناء السمعة المؤسسية المتميزة
- تميز منظومة الخدمات الالكترونية للطلبة والمنسوبين
- المعرفة والخبرة في إدارة المشاريع
- وجود الأدوات والأساليب الحديثة في إدارة المشاريع.

### الضعف (W):

- وجود بعض أنواع المقاومة للتغيير والتطوير.
- ضعف كفاية بعض التجهيزات التعليمية والبحثية.
- قلة المهتمين في مجال ادارة المشاريع
- ضعف ثقافة ادارة المشاريع في الجامعه.
- عدم تحديد نوع المكتب (داعم – مسيطر – موجه). كي تتم تحديد المهام المناط بها.



## الفرص O:

- التكامل مع الأنظمة الإلكترونية ذات العلاقة في الجامعة، ومنصة اعتماد.
- التوجه الوطني نحو اقتصاد المعرفة ودعم الابتكار.
- الشراكات مع الجهات الحكومية المتخصصة في ادارة المشاريع كبرنامج مشروعات والعمل على تحويل الشراكات بما يعزز اهداف المكتب ويطور اداء العمل.

## التحديات T:

- الأنظمة الجديد المتعلقة بأنشاء مكاتب إدارة مشاريع الجهات العامة وضمها تحت مظلة (البرنامج الوطني مشروعات).
- الحاجة لاستكمال البنية التحتية والمشاريع الإنشائية.
- تقنين دور مكتب إدارة المشاريع بالجامعة على المشاريع الإنشائية.

## ثالثاً / الإطار الاستراتيجي والتشغيلي:

### 1-3: الرؤية:

الريادة في تخطيط وإدارة وتقييم مشاريع الجامعة.

### 2-3: الرسالة:

الموائمة بين مشاريع الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، وتهيئة بيئة إدارة المشاريع ضمن إطار عمل موحد يتسم بالشفافية ودقة المعايير، وتقديم الدعم والاستشارات والتدريب للوصول بمشاريع الجامعة إلى أعلى درجات الدقة الممكنة في تحديد المتطلبات والتنفيذ والمراقبة والتحكم وانتهاءً بالنجاح وتحقيق مستوى الرضا المأمول.

### 3-3: القيم المؤسسية

- الشفافية.
- الإخلاص.
- المصداقية.
- التعاون.
- حسن التعامل.
- العمل كفريق واحد.

### 4-3: مصفوفة الأهداف والمؤشرات والمبادرات

❖ الهدف الاستراتيجي: الإلتزام بالحوكمة الشاملة

الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					الجهة المساعدة	مسؤولية التنفيذ	المبادرات	مؤشرات قياس الأداء	الأهداف التفصيلية
25/24	24/23	23/22	22/21	21/20					
					وكالة الجامعة	مكتب ادارة المشاريع	تعزيز اليات ادارة المشاريع	- عدد المشاريع الناجحه في النظام - عدد مدراء المشاريع المتفاعلين مع النظام - عدد الأنظمة الالكترونيه - تقرير دوري لقياس نضج الجامعة في إدارة المشاريع.	تحسين كفاءة الإنفاق
					وكالة الجامعة	مكتب ادارة المشاريع	- نشر ثقافة إدارة المشاريع وتأهيل المعنيين بها داخل الجامعة. - تعزيز المهارات الفردية لدى مدراء المشاريع في الجامعة	- عدد ورش العمل المنعقد - عدد الدورات التدريبية - عدد التقارير	تطوير القدرات البشرية

					وكالة الجامعة	مكتب ادارة المشاريع	تسهيل عملية متابعة ومراقبة مشاريع الجامعة	- عدد لوحات المعلومات لمتابعة اداء المشاريع للقیادات - مؤشرات مالیه وكمیه وزمنیه للمشاریه	
--	--	--	--	--	------------------	---------------------------	--	---	--

❖ الهدف الاستراتيجي: تحسين جودة الخدمات

الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					الجهة المساندة	مسؤولية التنفيذ	المبادرات	مؤشرات قياس الأداء	الاهداف التفصيلية
25/24	24/23	23/22	22/21	21/20					
					وكالة الجامعة	مكتب ادارة المشاريع	انشاء إسكان طلابي	نسب الانجاز الكمي والزمني والمالي	استكمال البنية التحتية الاستراتيجية
					وكالة الجامعة	مكتب ادارة المشاريع	استكمال المرافق الخاصة للطالبات	نسب الانجاز الكمي والزمني والمالي	
					وكالة الجامعة	مكتب ادارة المشاريع	توفير مباني استراتيجية للكليات	نسب الانجاز الكمي والزمني والمالي	
					وكالة الجامعة	مكتب ادارة المشاريع	توفير مستشفى جامعي	نسب الانجاز الكمي والزمني والمالي	

## رابعاً: متطلبات التنفيذ الناجح للخطة:

### • الالتزام بالتوجه والقيم والأهداف:

يتم تنظيم ورش عمل بشكل دوري لمنسقي الخطط والتقارير؛ بهدف إيجاد فهم مشترك للأهداف والمؤشرات، وتعزيز الوعي لدى الجميع بضرورة الالتزام بالتوجه والقيم والأهداف المتوافق عليها في الخطة.

### • رفع الجاهزية:

إن أحد أهم مرتكزات التنفيذ الناجح للخطة هو تحسين جاهزية كافة الوحدات من أجل التكيف والمواعمة مع المستجدات، بما يحقق الاستعداد الجيد لجميع أنواع التغيرات والاحتمالات، وتحديد الصورة المستقبلية المرغوبة التي يجب السعي نحو تحقيقها.

### • دعم الاستدامة التنظيمية:

من أهم المحددات والمقومات لكفاءة تنفيذ الخطة وتحقيق أهدافها هو الاستدامة التنظيمية، والتخطيط الواقعي الذي يتسم بالكفاءة لتوفير كافة الموارد التي سوف تحتاجها المبادرات والبرامج والمشروعات المدرجة بالخطة.

### • المتابعة والتقويم:

وتشمل عمليات المتابعة والتقويم الخطوات الأساسية:

- ❖ تحديد ما يجب قياسه وتوفير إمكانية قياس هذه النتائج بشكل موضوعي وثابت.
- ❖ قياس الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة باستخدام المؤشرات المحددة في أوقات محددة مسبقاً.
- ❖ مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له؛ مع وجود درجة سماح محددة مقبولة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له.
- ❖ اتخاذ إجراءات تصحيحية بعد إجراء عملية مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.

### • نظام منهجي للتقارير Reporting

من الضروري تطوير مهارات وفنيات إعداد التقارير المتعلقة بقياس مستويات التحقق والإنجاز الفعلي مقارنة بالمستويات المستهدفة وفق مؤشرات الأداء، بما يساعد في إبراز أية انحرافات في الأداء، وبعد القيام بعملية تقييم الأداء، يتم علاج أوجه القصور من خلال تحديد الأنشطة والعمليات التي يمكن التركيز عليها لتحقيق ميزة تنافسية.

## خامساً: فريق إعداد الخطة:

- الدكتور أيمن بن جميل البركاتي
- الأستاذ خالد بن عبدالهادي العتيبي
- الأستاذ وليد بن حمد الركبان