



## التخطيط التشغيلي

دليل المدرب

التخطيط هو عملية التفكير فيما يجب عمله في المستقبل وأيف ومتى يتم هذا العمل، فيتضمن تحديد الأهداف ورسم الطرق والخطوات اللازمة لبلوغها ، وهو يتطلب قدرا كبيرا من وضوح الرؤية، والدقة في التنبؤ باتجاه الأحداث أو بما ستكون عليه الأمور في المستقبل.

## المنهاج

رقم الصفحة	عندها نتعرف على	البيان	الدورة
٥	مقدمة		الجلسة الأولى
٦	تساؤلات مرتبطة بالتخطيط التشغيلي		
٨	تعريف التخطيط وأنواعه ومستوياته وفوائده في الحياة الإدارية		
١٣	معايير التخطيط السليم	مقدمة في التخطيط التشغيلي	
١٤	تخطيط منظومة العمل و التحكم فيها		
١٥	نشاط		
١٧	تحديد الأهداف		
٢٠	مراحل عملية التحكم		الجلسة الثانية
٢٢	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي		
٢٣	أوجه استخدام التخطيط التشغيلي		
٢٤	مفهوم الخطة التشغيلية والهدف منها		
٢٦	نشاط	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي	
٣٠	أهمية التخطيط التشغيلي ومتطلبات نجاحها		
٣١	معوقات وصعوبات التخطيط		
٣٢	سبعة محاذير يجب التنبه لها أثناء عملية التخطيط التشغيلي		الجلسة الثالثة
٣٣	نموذج EFQM الأوروبي لدور القائد التشغيلي		
٣٥	التخطيط التشغيلي بالإعتماد على نظرية عوائق العمل (ToC)		
٣٦	المسؤوليات التنفيذية للقادة التشغيليين		
٣٧	المزايا الرئيسية للقادة التشغيليين		
٣٨	مراحل بناء الخطة التشغيلية		
٣٩	ماذا نعني بالنشاطات التشغيلية؟	المزايا الرئيسية للقادة التشغيليين	
٤٠	من أبرز أدوات التخطيط والتحسين التشغيلي		الجلسة الرابعة
٤٢	نشاط		
٤٦	نموذج مصفوفة أهداف ومبادرات الخطة التشغيلية		
٤٧	التخطيط التشغيلي - مصفوفة البدائل والأولويات		
٤٩	تقييم الأداء ( دراسة الواقع ) SWOT		
٥٠	مراحل دراسة وتحليل الواقع		
٥٠	علاقة التخطيط التشغيلي بالموازنات المالية التقديرية		
٥١	تقييم الأداء SWOT	تقييم الأداء سوات	
٥٢	خصائص الأهداف الذكية ( smart goals )		
٥٣	تحليل الفجوات		
٥٤	مراحل تحليل الفجوة		

٥٥	وضع الخطط التشغيلية وتوحيدها		
٥٦	وضع خطط العمل وتوحيدها		
٥٧	الخطط البديلة ( خطط الطوارئ )		
٥٨	تنفيذ الخطة		
٥٩	نشاط		
٦٣	إليه بناء الخطة التشغيلية والتدريب على التطبيق في البرنامج	نماذج أعداد خطة تشغيلية	الجلسة الخامسة
٦٤	ورش عمل		
٧٣	تمرين نماذج إعداد خطة تشغيلية		

الهدف العام للبرنامج التدريبي :

صمم هذا البرنامج التدريبي خصيصا لتنمية معارف ومهارات المشاركين لإعداد الخطط التشغيلية لمنظمات ووحدات الأعمال التي يديرونها.

الأهداف التفصيلية للبرنامج:

بنهاية هذا البرنامج التدريبي نتوقع أن المشاركون قد حققوا النتائج الآتية (بمشيئة الله) :

- ١- أن يتمكن المتدرب من التعرف على مفهوم عملية التخطيط .
- ٢- أن يعرف المتدرب كيفية شرح أنواع التخطيط ومستوياته.
- ٣- أن يعرف المتدرب كيفية توضيح أهمية التخطيط ومراحل التخطيط التشغيلي.
- ٤- أن يعرف المتدرب علاقة التخطيط التشغيلي بالتخطيط الاستراتيجي.
- ٥- أن يعرف المتدرب بيان علاقة التخطيط التشغيلي بالموازنات المالية التقديرية.
- ٦- أن يتعرف المتدرب على تقييم سوات وكيفية تطبيقه .
- ٧- أن يتمكن المتدرب من شرح كيفية بناء الأهداف الذكية والتدرب على التطبيق في البرنامج
- ٨- أن يتعرف المتدرب على كيفية صناعة مؤشرات الأداء
- ٩- أن يتعرف المتدرب على آلية بناء الخطة التشغيلية والتدرب على التطبيق في البرنامج.
- ١٠- أن يتعرف المتدرب على كيفية وضع جداول متابعة تنفيذ الخطة.



## الجلسة التدريبية الأولى

التخطيط التشغيلي	اسم البرنامج التدريبي
مقدمة في التخطيط التشغيلي	عنوان الجلسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مقدمة</li> <li>✓ تساؤلات مرتبطة بالتخطيط التشغيلي</li> <li>✓ تعريف التخطيط وأنواعه ومستوياته وفوائده في الحياة الإدارية</li> <li>✓ معايير التخطيط السليم</li> <li>✓ تخطيط منظومة العمل و التحكم فيها</li> <li>✓ نشاط</li> <li>✓ تحديد الأهداف</li> </ul>	موضوعات الجلسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التعرف على التخطيط وانواعه</li> <li>✓ التعرف على مستويات التخطيط</li> <li>✓ التعرف على معايير التخطيط السليم</li> <li>✓ التعرف على كيفية تخطيط منظومة العمل</li> <li>✓ التعرف على كيفية تحديد الأهداف</li> </ul>	الأهداف التفصيلية
	زمن الجلسة

## مقدمة

تعتبر عملية التخطيط نشاطاً يهدف إلى تضيق الفجوة ذهنياً بين الحال الذي أنت والمجموعة عليه الان وما تريد أن تكون عليه في المستقبل فيما يتعلق بتنفيذ مهمة ما . وتعتبر عملية التخطيط رداً على سؤال المجموعة : كيف سننفذ تلك المهمة ؟ ولكن السؤال عن الكيفية سرعان ما سيفضى بك إلى السؤال " من سيقوم بماذا ؟ " ومتى يجب الانتهاء منه ؟ " وعادة ، إذا أثبتت خطة ما انها غير ملائمة فإن هذا يرجع إلى أنك ، بوصفك القائد أو المجموعة ( أو الاثنين معاً ) لم تتناولا تلك الأسئلة جيداً حتى تحصلوا على إجابات واضحة ومحددة .

وعندما لا تفلح الخطط ، يجب إلا نلوم إلا أنفسنا . وعندما تخرج أنشطة العمل عن السيطرة ، فإن ذلك يرجع عادة إلى عدم كفاية الوقت والجهد الذي بذل في مرحلة التخطيط الأولية .



## تساؤلات مرتبطة بالتخطيط التشغيلي

ما هو التخطيط التشغيلي؟

- صياغة تسلسل منطقي وزمني لنشاطات تنفيذية وموارد مستخدمة لإنجاز نتائج محددة.

ما الهدف من التخطيط التشغيلي؟

- يهدف التخطيط التشغيلي لمحاكاة وتثبيت تسلسل نشاطات محددة ومترابطة بشكل نمطي منظم لإنجاز أولويات تنافسية محددة. يهدف أيضاً لترشيد إستعمال موارد المنظمة لتحقيق قيمة مضافة.

لماذا نحتاجه (من وجهة نظر الإدارة العليا)؟

- لضمان الأداء الأمثل نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن المعطيات الواقعية المتاحة.

لماذا نحتاجه (من وجهة نظر الإدارة التشغيلية)؟

- تحقيق البراعة \ التميز: إمتلاك القدرة على القيام بنشاطات تؤدي إلى درجة عالية من جودة .
- تحقيق نظم عمل ذات نتائج مستقرة، قابلة للقياس، وممكنة التكرار بنجاح دائم .



### ماذا يحصل لو لم نقوم به؟

- فوضى في العمل
- عدم تحقيق الأهداف
- سوء استخدام للموارد
- تراجع معنويات الأفراد
- إهمار روح فريق العمل
- نشوء الخلافات

يشمل التخطيط التشغيلي قرارات رئيسة تتضمن... إنسحاب \ خسارة الموارد،.... وأهمها الطاقات البشرية...

- تصميم طريقة العمل
- مرونة استخدام الموارد
- دراسة المستوى المقبول لتدخل العميل أثناء العمل
- حجم رأس المال التشغيلي وطبيعته (مرتكز على الموارد البشرية أم سواها!)

### ما الرابط بين التخطيط التشغيلي والتحسين المستمر للأداء؟

- تحسين المنتجات، تطوير الخدمات
- زيادة رضا العميل
- خفض الأخطاء، ونسب العيوب، ودوران العمل، ووقت الإنتظار
- زيادة الربحية



## تعريف التخطيط وأنواعه ومستوياته وفوائده فى الحياة الإدارية

## مفهوم التخطيط

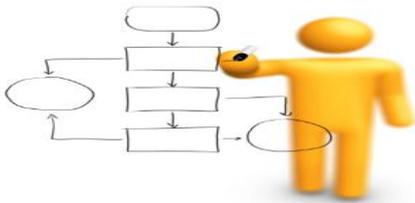
هو عمليات تفكير منظم وتحليل مدروس وموثق لواقع محدد لرسم أهداف مستقبلية وتقدير التوقيت والأليات والوسائل المطلوبة للتنفيذ .

## أهمية التخطيط

- ١- التكيف والمرونة .
- ٢- التحسب للمفاجآت .
- ٣- السيطرة على الأحداث والمواقف .
- ٤- التخلص من العشوائية .
- ٥- وضوح الرؤية .
- ٦- التخلص من الحيرة .
- ٧- اقتناص الفرص .
- ٨- تعزيز نقاط القوة .
- ٩- معالجة نقاط الضعف .

## عناصر التخطيط

- الأهداف.
- الاستراتيجيات.
- السياسات.
- الإجراءات.
- القواعد.
- البرامج.
- الموازنات.



## الحاجة للتخطيط

تنشأ الحاجة إلى التخطيط من عاملين أساسيين هما:

- امتلاك المؤسسة لموارد محدودة.
- ان تعيش المؤسسة في بيئة معقدة ومنفردة.

## مراحل التخطيط

وهي عبارة عن سلسلة من الخطوات أو الطرق التي تتبع للقيام بعملية التخطيط .

## المرحلة الأولى :-

وتنقسم إلى عوامل خارجية وعوامل داخلية

- العوامل الخارجية : وهي دراسة العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل ( الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية ) .
- العوامل الداخلية : وهي دراسة ظروف البيئة الداخلية مثل نوع ( الخبرات ، الكفاءات ، الآلات والمعدات ) .

## المرحلة الثانية :-

على ضوء تحديد ظروف البيئة نستطيع أن نحدد أهدافنا بشكل واضح

## المرحلة الثالثة :-

على ضوء تحديد الهدف نحدد البدائل التي من خلالها نستطيع تحقيق هذا الهدف

## المرحلة الرابعة :-

بعد وضع عدد البدائل التي نسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف نبدأ بتقييم كل بديل من خلال معرفة وتحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائي كلما كان مرغوباً به أكثر.

## المرحلة الخامسة :-

بعد الانتهاء من الخطوة الرابعة المتمثلة في تقييم البدائل نبدأ بمرحلة الاختيار أي تحديد البديل الأفضل، وفي هذه الحالة فإن المنظمة تختار البديل الذي يحقق هدفها وينسجم مع سياساتها وتكون مخاطره قليلة.

## المرحلة السادسة :-

في ضوء البديل الذي يتم اختياره يقوم المخطط بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ وتكون الأنشطة على شكل : سياسات ، إجراءات، قواعد، برامج، ميزانيات. يجب الالتزام بها حيث بدونها لا يمكن ضمان حسن التنفيذ.

## أنواع ومستويات التخطيط

تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة. ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً لذلك على ضوء عدة معايير أهمها :

- ☞ التخطيط حسب مدى التأثير .
- ☞ التخطيط حسب المدى الزمني .
- ☞ التخطيط حسب المدى الوظيفي .

**أولا التخطيط حسب مدى تأثيره وينقسم إلى :-**

- ☞ التخطيط الاستراتيجي .
- ☞ التخطيط التكتيكي .
- ☞ التخطيط التشغيلي .

**التخطيط الاستراتيجي :-** يعتبر التخطيط الاستراتيجي أهم أنواع التخطيط ، حيث توضع جميع أنواع الخطط في إطار الخطة الاستراتيجية عن طريق تحديد الاهداف العامة المرتبطة بالأجل الطويل . وانطلاقاً من هذه الاهداف

توضع باقي أنواع الخطط ، حيث ترتبط الاهداف الخاصة بالخطة الاستراتيجية في العادة بأهداف التوسع والاستمرارية .

**أهمية التخطيط الاستراتيجي :-** تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يقدمه للإدارة من مزايا تتمثل فيما يلي :-

- ١- يوضح الطريق نحو المستقبل الذي يسير عليه الإدارة وصولاً إلى الاهداف العامة للمشروع .
- ٢- يساعد على تعبئة الموارد اللازمة ، وتعظيم العائد منها في ضوء سلسلة من الخطط والبرامج .
- ٣- يساعد الإدارة على التعامل مع المتغيرات البيئية السريعة أو المتلاصقة حيث يمكن التنبؤ بها مقدماً واعداد الخطة اللازمة للتكيف معها إذا ما كانت خارجة عن نطاق تحكم الإدارة .

**خطوات التخطيط الاستراتيجي :-**

- ١- اختيار الاهداف .
- ٢- تحليل العوامل والمؤثرات البيئية .
- ٣- التعبير عن الاهداف في شكل كمي .
- ٤- وضع الخطط الخاصة بالوحدات الفرعية .
- ٥- مقارنة خطط الدورات والوحدات الفرعية بالخطة الاستراتيجية .
- ٦- إعادة النظر في بعض أجزاء الخطة الاستراتيجية .
- ٧- اختيار أنسب الوسائل .
- ٨- تنفيذ الخطة الاستراتيجية .

٩- القياس والرقابة على تطبيق الخطة ومدى ما يتحقق من تقدم في العمل .

التخطيط التكتيكي :- وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومن أمثلته تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

التخطيط التشغيلي :- وتمارسه الإدارة الوسطى الدنيا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع عادة التخطيط التكتيكي ومن أمثلته تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.

**ثانياً التخطيط حسب المدى الزمني وينقسم إلى :-**

التخطيط طويل المدى: - وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبياً أن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.

التخطيط متوسط المدى: - وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة.. ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات .

التخطيط قصير المدى: - وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة.

**ثالثاً التخطيط حسب المدى الوظيفي وينقسم إلى :-**

تخطيط الإنتاج :- ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.

تخطيط التسويق :- ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والتسويق والترويج، والتوزيع

تخطيط مالي :- ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها .

تخطيط القوى العاملة :- ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل : الاحتياجات ، والاستقطاب، والتدريب، والتطوير.. الخ.

تخطيط الشراء والتخزين :- ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء

والتخزين،

ظروف التخزين ... الخ



## مستويات التخطيط

تخطيط طويل الامد long range planning فترة 3 - فأكثر	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا، وفريق عمل من الإدارة التنفيذية الوسطى ومجلس التخطيط الاستراتيجي ( إن وجد).
تخطيط متوسط الامد medium range فترة من سنة الى ثلاث سنوات.	الإدارة التنفيذية العليا وفريق عمل من كل إدارة رئيسية لتخطيط كل فيما يخص إدارته وفقاً للخطة العامة.
تخطيط قصير المدى shortrangeplanning فترة شهر إلى أقل من سنة ( برامج عمل)	الإدارة الإشرافية من أقسام ووحدات إدارية صغيرة

## التخطيط الجيد والفعال

هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً إلى حد كبير ومن أهمها:

- أن يكون التخطيط مرناً ويتقبل الاستجابة لأي متغيرات.
- أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول.
- أن يكون واضحاً وبعيداً عن العموميات.
- أن يشمل كل جوانب المنظمة بمعنى أن يشمل الجوانب الإنتاجية والمالية.. الخ.
- أن يغطي فترة زمنية معقولة.



## معايير التخطيط السليم

## المعيار الأول :

- أن يتواءم مع القيم العامة والقيم العملية التي يحملها الإنسان..

## المعيار الثاني:

- أن ينطلق من (رسالة) مزروعة في الذات (ورؤية) محددة

## المعيار الثالث:

- أن يعكس الأولويات في حياة الإنسان. بحيث يكون التخطيط انعكاسا حقيقيا لأولويات الإنسان.

## المعيار الرابع :

- أن يكون متوازنا.
- ألا يتضخم جانب في التخطيط على الجوانب الأخرى.
- عدم التركيز على هدف وإهمال الأهداف الأخرى.
- مثال : ألا تجعل الوقت المخصص للترفيه يغلب على حياتك على حساب الوقت المخصص للعلاقات الاجتماعية و صلة الرحم.

## المعيار الخامس:

- أن يكون واقعيا. بأن تكون الخطة سهلة التطبيق محددة الأنشطة تأخذ في الحسبان الوقت المتوافر وقدرات وإمكانات الشخص.



## تخطيط منظومة العمل و التحكم فيها

- التحكم: هو مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط له، وإجراء التعديلات بحيث يتم تنفيذ الخطة الموضوعية
- 1- أنظمة التحكم
- سنبداً بنظرية بسيطة حول أنظمة التحكم ، ثم نتناول نموذجاً للتخطيط ، مقسماً على سبعة تمارين مرتبطة ببعضها البعض .

يوجد نظامان للتحكم في منظومة العمل هما.

✓ نظام الدوائر المفتوحة.

✓ نظام الدوائر المغلقة.

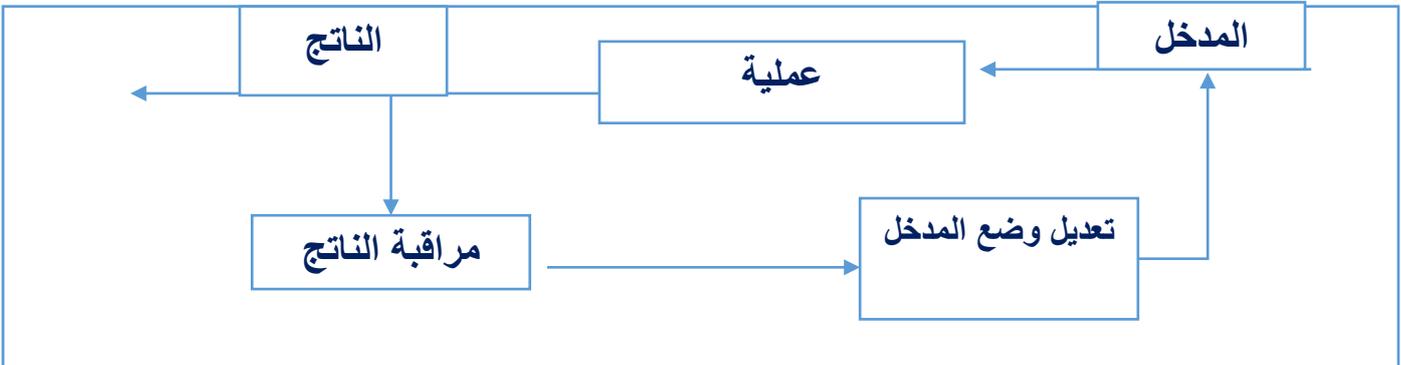
■ نظام الدوائر المفتوحة للتحكم:

فهي يتم إدخال المدخلات في منظومة العمل وانتظار النتائج دون التحكم في جودة المنتج النهائي.



نظام الدوائر المغلقة للتحكم:

فهي يتم إدخال المدخلات في منظومة العمل والمراقبة وأثناء المراقبة عند ملاحظة وجود اختلاف بين الناتج الفعلي والمخطط له يتم تعديل العمليات للحفاظ على المسار الصحيح للمنتج النهائي



ويسمى عنصري المراقبة والتعديل (دائرة التحكم الاسترجاعية Feedback control loop)

## تمرين

فكر في المثالين التاليين، وحدد أي أنظمة التحكم يتبعها كل مثال ؟

## المثال الأول:

تخيل انك تريد أن تخبز كعكة في فرن كهربائي فإنك تضع كعكة غير مخبوزة في الفرن ثم تضبط ساعة التوقيت وتضغط على زر التشغيل وعندما ينتهي الوقت الذي تم ضبطه سيغلق الفرن أوتوماتيكياً.

## المثال الثاني:

تخيل انك تستحم وهدفك أن تجعل الماء ينساب عليك في درجة الحرارة المفضلة عن طريق مراقبة الحرارة (عن طريق الإحساس بها ) ثم تعديل وضع الصنابير للتحكم في درجة حرارة المياه.

.....

.....

.....

■ مراحل عملية التحكم :-

والآن ننتقل من أنظمة التحكم النظرية إلى التحكم في العمل في الحياة الواقعية .

## تمرين

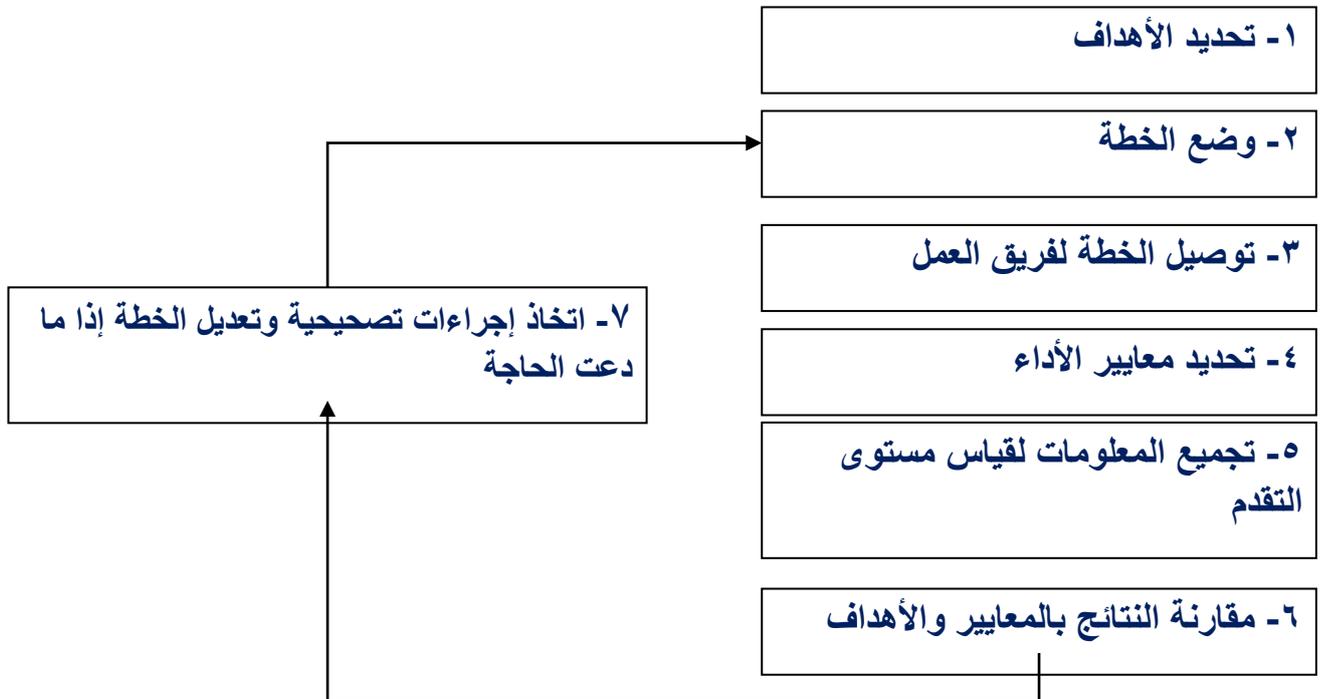
يوم الأحد كلف "مدحت" (مشرف في احد المكاتب) بتجميع مجموعات مواد الدعاية الموجهة للعملاء (عددهم ٢٠٠٠٠ عميل) ومخاطبتهم كل على حده ، ومراجعة تلك المجموعات ، ووضعها في مظاريف مغلقة وإرسالها مساء بحلول مساء الخميس ، وضع "مدحت" خطة لانجاز المهمة ووضع الجداول الزمنية ، وكلف (٤ موظفين) ، وحدد قواعد ومعايير للعمل . وشعر "مدحت" بالثقة وترك فريق العمل يقوم بالعمل وحده دون مراقبة. يوم الخميس أدرك "مدحت" فجأة أنه لم يتم إعداد حوالي (١٣٠٠٠ مجموعة) واضطر إلى تكليف الموظفين بالعمل لفترة إضافية مساء الخميس والجمعة على الرغم من التأخر لمدة يوم .

لو كنت مكان مدحت ، واضعاً في الاعتبار أنظمة التحكم التي تناولناها ، ما الذي كنت ستفعله لكي تتأكد من أن العمل سينجز في الوقت المحدد له ؟ أكتب اقتراحين .

في المثال السابق لاحظنا أن مدحت قام باتخاذ ما يلزم للحصول على النتيجة المرغوب فيها ، ولكنه أهمل المراقبة ولو قام بالمراقبة لأمكنه أن يعدل الخطة الأصلية خلال الفترة المطلوبة.

لذلك فإن عملية التحكم في العمل تشمل على:

## مراحل عملية التحكم



## تحديد الأهداف

يجب تحديد الأهداف الخاصة بالعمل وتختلف نوعية الأهداف حسب طبيعة الوظيفة والشركة التي تعمل فيها ، وحسب المدى المطلوب تحقيق الهدف فيه وهي نوعان :

**أهداف طويلة الأجل:-** مثل رغبة موزع لمنتجات التجميل أن تكون أكبر وأقوى من منافسيه. أو رغبة صاحب مصنع لإنتاج مواد البناء في أن يكون من أبرز خمس شركات في هذه الصناعة.

**أهداف قصيرة الأجل:** مثل رغبة موزع منتجات التجميل أن يفتح فرع جديد في العام القادم. أو رغبة صاحب مصنع مواد البناء أن يحصل على شهادة الجودة ISO 9001 خلال سنة.

**أهم الاعتبارات عند تحديد الأهداف :**

لأجل من نقوم بهذا العمل ؟ أو من هو العميل الذي سيستفيد من الأنشطة التي نقوم بها .

**وضع الخطط:**

الخطوة هي برنامج تفصيلي لتحقيق هدف ما اي انها تقوم بترجمة الاهداف الي خطط قابلة للتحقيق ،وعند وضع أي خطة يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

ما ؟	لماذا ؟
من ؟	كيف ؟
متى ؟	أين ؟

- ✓ ما هو المطلوب إنجازه بالضبط ؟
- ✓ لماذا يتم تنفيذ هذا العمل : أي لمصلحة من ؟
- ✓ من الذي يجب أن ينفذ كل جزء من أجزاء العمل ؟
- ✓ كيف سيتم تنفيذ العمل : أي الطرق والعمليات والاساليب الفنية التي سيتم استخدامها ؟
- ✓ متى يجب البدء في هذا العمل وموعد الانتهاء منه ، وربما تحدد تواريخ للمراحل المهمة المتفق عليها ؟
- ✓ أين سينفذ العمل ؟

مثال: يهدف مصنع للمعادن إلى تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة ١٠% على الأقل.

### ما هو المطلوب ؟

يهدف مصنع للمعادن إلى تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق :

خفض المخزون - خفض تكاليف الشراء - زيادة الإنتاجية عن طريق التوفير في المواد - خفض تكاليف التشغيل

### لماذا يتم تنفيذ هذه العملية؟

يجب أن يجد المصنع طريقة لخفض التكاليف لتحسين قدرته التنافسية.

### من الذي سيقوم بتنفيذ المطلوب ؟

تشارك عدة إدارات في عملية خفض التكاليف :

- إدارة الإمداد والخدمات – خفض المخزون وتجنب بقاء دورات المخزون لعدم زيادة تكاليف التخزين .
- إدارة المشتريات – تقوم بشراء البضائع بأسعار أفضل وشروط أحسن.
- إدارة الإنتاج – تقوم بزيادة الإنتاجية وتقليل الخسائر والهدر
- الإدارات الأخرى – تقوم بخفض تكاليف التشغيل .

### كيف يمكن تحقيق الهدف المطلوب ؟

- إدارة الإمداد والخدمات – تستخدم أدوات وأساليب إدارة المخزون لتحقيق الهدف من خفض كمية المخزون وقيمه
- إدارة المشتريات – تستخدم التحليل والتفاوض لضمان الحصول على أسعار اقل وفترات أطول في السداد.
- ادارة الإنتاج – تضع المعايير وتقوم بالمراقبة والتدريب لتحسين عمليات الإنتاج .
- الإدارات الأخرى – تحاول التحكم عن طريق خفض المصروفات الغير ضرورية.

### متى نبدأ في تطبيق الخطة ؟

- تبدأ الخطة في يناير وتستمر حتى ديسمبر من نفس العام . وسيتم مراجعة عملية التنفيذ شهرياً للسماح بإدخال تعديلات على الخطة إذا ما اقتضت الضرورة.

### أين يمكن تطبيق الخطة ؟

في مصنع للمعادن .

يجب أن تكون الخطة....

- شاملة لجميع الأشخاص الواقعين تحت نطاق المسؤولية.
- تكون واقعية وممكن تحقيقها في ظل القيود المفروضة عليك.
- تراعى قدرات فريق العمل ومدى حاجتهم لتطوير مهاراتهم.

## الجلسة التدريبية الثانية

التخطيط التشغيلي	اسم البرنامج التدريبي
الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي	عنوان الجلسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مراحل عملية التحكم</li> <li>✓ الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي</li> <li>✓ أوجه استخدام التخطيط التشغيلي</li> <li>✓ مفهوم الخطة التشغيلية والهدف منها</li> <li>✓ نشاط</li> <li>✓ أهمية التخطيط التشغيلي ومتطلبات نجاحها</li> <li>✓ معوقات وصعوبات التخطيط</li> <li>✓ سبعة محاذير يجب التنبه لها أثناء عملية التخطيط التشغيلي</li> <li>✓ نموذج EFQM الأوروبي لدور القائد التشغيلي</li> </ul>	موضوعات الجلسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التعرف على مراحل التحكم</li> <li>✓ التعرف على الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي</li> <li>✓ التعرف على مفهوم الخطة التشغيلية</li> <li>✓ معوقات وصعوبات التخطيط</li> <li>✓ نموذج EFQM الأوروبي لدور القائد التشغيلي</li> </ul>	الأهداف التفصيلية
	زمن الجلسة

## مراحل عملية التحكم

## توصيل الخطة

- يجب توصيل الخطة لفريق العمل وتتم بأساليب مختلفة حسب طبيعة فريق العمل .
- تمرير الأهداف العامة وترك أعضاء فريق العمل يتعاملون معها وتستخدم في حالة ما إذا كان فريق العمل لديه خبرة كبيرة بطبيعة العمل وكيفية تنفيذه
  - إعداد خطة عامة تقريبية لتحقيق الأهداف. وترك التفاصيل لفريق العمل.
  - وضع خطط تفصيلية وإعطاء تعليمات محددة لكل عضو في فريق العمل وتستخدم لفريق العمل عديم الخبرة.

## تحديد معايير الأداء :

توضع المعايير للتحقق من تحقيق الأهداف ومن المعايير التي يمكن أن تستخدم في القياس

المقياس	الأهداف
درجة النقاء	يجب أن تكون نسبة الشوائب في المادة الكيماوية المنتجة ٠.٠٠٠١ %
الوقت الذي تستغرقه العملية	يجب أن يكون متوسط الوقت الذي يستغرقه الحجز على خطوط جوية دقيقتين
تكاليف الإنتاج	يجب أن تكون تكاليف المنتج أقل من الموازنة
مدى الاستجابة	يجب ألا تزيد مدة الاستجابة لمكالمات الطوارئ عن ١٠ دقائق

وفي الحياة الواقعية يسمح ببعض الانحراف عن المعيار المحدد ويسمى (الانحراف المقبول "السماحية" tolerance )

**مثال :** في مصنع تعبئة الزجاجات تملأ زجاجات سعتها ٥٠٠ مل – فقد تكون السماحية في زيادة أو نقص بمقدار ٣ مل . أي أن الزجاجات المعبأة بـ ٤٩٧ مل وحتى ٥٠٣ مل تقبل.

### جمع المعلومات : Collecting Data

من أساليب جمع المعلومات

- التحدث مع الأشخاص
- تنظيم اجتماعات دورية للاستماع إلى ردود الموظفين
- طلب تقارير (ويجب أن تحدد شكل التقارير والبيانات المطلوبة فيها والفترات المنتظمة لتقديمها والشخص المسئول عن تقديمها )
- التحري بالتجول في مكان العمل (Walking the Job) وهو من أشهر أساليب جمع المعلومات حيث يقوم المدير المباشر بالتجول في منطقة العمل عدة مرات في اليوم ويحافظ على الاتصال المستمر بالأحداث وتجميع قدر من المعلومات الهامة عن أداء فريق العمل، وأثناء المرور يقوم بإعطاء الإرشادات بناء على معرفته وخبرته ويعلم بالمشاكل والأفكار الجديدة ويعرف مدى تقدم سير الخطط ويقوم بإجراء التعديلات البسيطة على الخطط لضمان استمرار تنفيذها .

### مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف : Comparing results with Standards

- فيما يتم مقارنة النتائج التي تم جمع المعلومات عنها في الخطوة السابقة بالمعايير المحدد للتقييم بهدف إمكانية الحكم على سير النظام في الطريق الصحيح بحيث يحقق الأهداف المراد تحقيقها.
- وعملية مراجعة الأداء ومقارنة النتائج يجب أن تتم بصفة متكررة (قد تكون كل ساعة، أو يوم، أو شهر) مثال : مراقبة معدل أداء الآلات يجب أن تتم كل ساعة ولا تكفى المتابعة اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية لأنه يجب تنفيذ الإصلاحات للتأكد من أنه يمكن الحفاظ على خطة الإنتاج في أحسن مستوياتها ، مثال : مراقبة العجز في المواد يجب أن تتم كل يوم لمتابعة ذلك الأمر بسرعة بقدر الإمكان لتفادي استمرار وتراكم العجز مما يؤثر على الإنتاج .

### اتخاذ إجراءات تصحيحية :Taking corrective actions

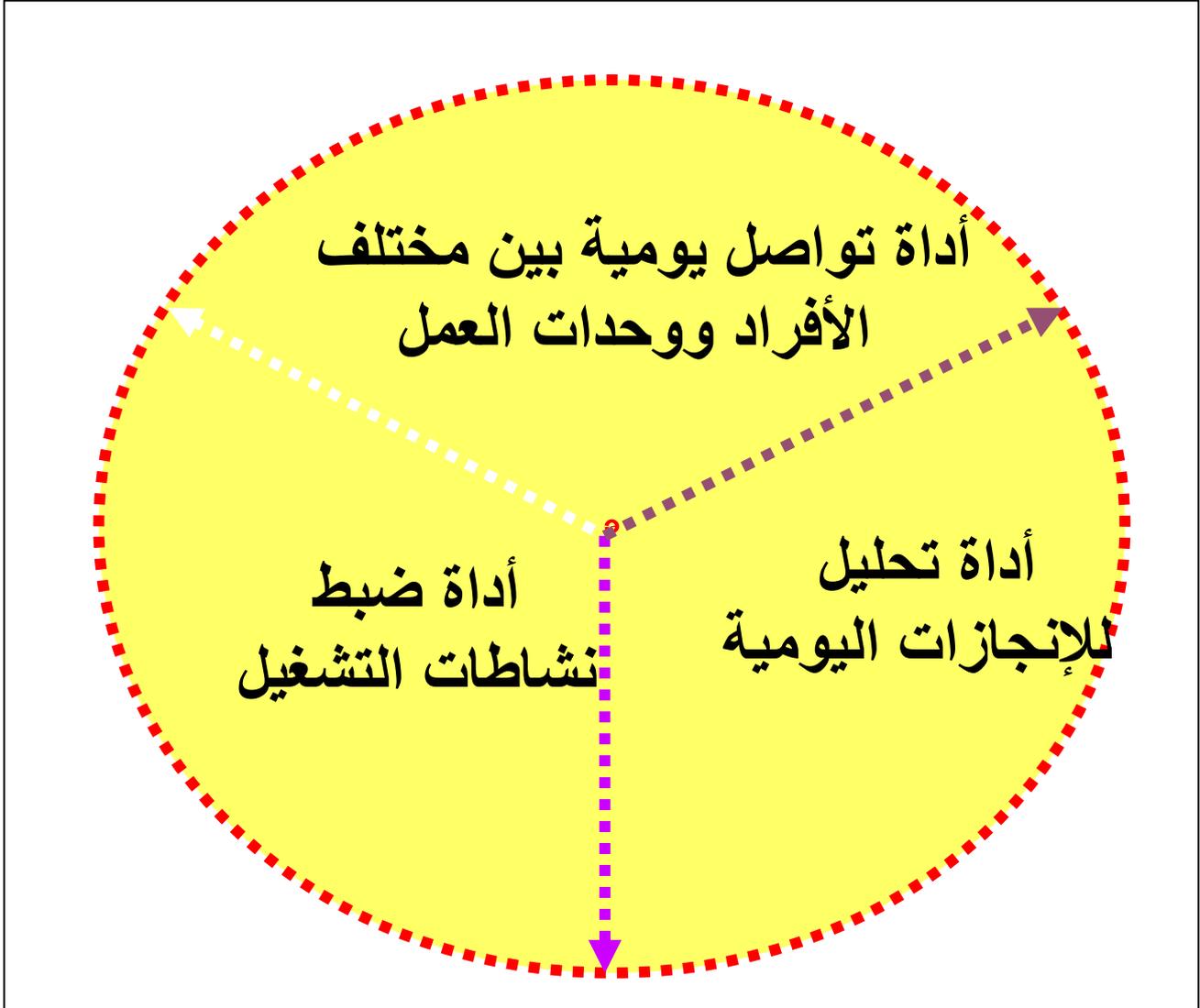
- في حالة عدم توافق النتائج مع المعايير المحددة يتم إتخاذ إجراءات تصحيحية بهدف تصحيح العملية الإنتاجية .

## الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي

التخطيط التشغيلي	التخطيط الاستراتيجي
<b>التعريف</b>	
طريقة لتحديد الأهداف المرحلية قريبة المدى التي تشكل أحيانا جزءا من أهداف الخطة الاستراتيجية	هو طريقة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وكيفية الوصول إليها
<b>المدة الزمنية</b>	
من سنة إلى خمس سنوات	أكثر من خمس سنوات
<b>النماذج</b>	
طريقة سوات SWOT وهي فعالة وممتازة بالتخطيط التشغيلي	<p>أكثر من ١٣ نموذج سنستعرضها أربع</p> <p><b>أولاً:</b> نموذج سوات SWOT وهي الأشهر، وسوات سيئة بالتخطيط الاستراتيجي لان نسبة نجاحها ٣٠%</p> <p><b>ثانياً:</b> التخطيط بالسنايويو: يستخدم بوزارات الخارجية والدفاع وطريقته:</p> <p>تحديد الاحتمالات الرئيسية.</p> <p>تحديد الاحتمالات الفرعية لكل احتمال رئيسي .</p> <p>نفرع من كل فرع احتمالات أخرى .</p> <p>نحدد نسبة كل احتمال رئيسي وثم نسبة الاحتمالات الفرعية.</p> <p>نحدد المسار الأكثر توقعا وبن خطتنا عليه.</p> <p><b>ثالثاً:</b> نموذج PMSP</p> <p>هي طريقة تحديد الأهداف بالأداء وتستخدم ف الشركات المالية</p> <p>وعادة تصاغ أهدافه كالتالي ( نريد نتائجنا أفضل من السوق ب ١٠% )</p> <p><b>رابعاً:</b> نموذج فايفر Pfeiffer</p>
<b>المستويات</b>	
إدارة، قسم.	مجموعة، وزارة، شركة
<b>المصطلحات</b>	
الأهداف، الوسائل، السياسات، المهام.	الرؤية. الرسالة. القيم، الوحدات
<b>مراجعة الخطة أو تعديلها</b>	
مراجعة الخطة كل شهر. وعادة نبدأ التخطيط للسنة المقبلة بالسنة الحالية	مراجعة سرعة كل سنة ومراجعة شاملة كل ٥ سنوات وفي حالة التعديل على الخطة بالمراجعة الشاملة لانقص ال ٥ سنوات من عمر الخطة.

## أوجه استخدام التخطيط التشغيلي

- ١- أداة تواصل يومية بين مختلف الأفراد ووحدات العمل.
- ٢- أداة تحليل للإنجازات اليومية
- ٣- أداة ضبط نشاطات التشغيل



## مفهوم الخطة التشغيلية والهدف منها

## مفهوم الخطة 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 ستتيح 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 التفصيلية 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.

**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.



## تمرين

- حدد ماذا ستفعل حيال الأسئلة التالية:
  - ١ ما هي النشاطات أو النتائج التي يمكن أن تساهم في تحقيق هدفك؟
  - ٢ ما هي المشاكل أو العقبات المعينة التي يجب حلها كي تستطيع تحقيق هدفك؟
  - ٣ ما هو ترتيب الإجراءات التي يجب إتباعها للتغلب على هذه المشاكل أو العوائق؟
  - ٤ كيف يمكن تقسيم هذه الأهداف، على أساس المدة الزمنية، الإدارة و الأقسام المعنية، درجة المسؤولية؟
- حدد ما هي مجموعة الإجراءات المناسب إتباعها لتحقيق هدفك في هذه المرحلة.
- ترجم هذه الإجراءات الى سلسلة خطوات، مع نتيجة محددة لكل خطوة..
- لكل خطوة تنفيذية أو إجراء حدد التالي :
  - ١ الفترة الزمنية المحددة للبدء و الانتهاء من التنفيذ.
  - ٢ الوقت و الموارد المطلوبة.
  - ٣ كيف و متى ستعلم إذا كنت تسير بالإتجاه الصحيح.



## تمرين التخطيط والتفكير

١- هل تعتقد أن هناك علاقة بين التخطيط والتفكير؟

( ) نعم ( ) لا

إن كنت تعتقد أن هناك علاقة فأجب علي الأسئلة التالية :

٢- ما هي هذه العلاقة؟

.....

.....

٣- ما هي مستويات التفكير عند الإنسان؟

.....

.....

.....

.....

٤- ما هي أنواع التفكير الإنساني؟

.....

.....

.....

.....

٥- كيف تبرز الفكرة؟ ثم كيف تحولها إلى خطة؟

.....

.....

.....

.....

٦- من المسؤول عن التخطيط في المؤسسة؟

.....

.....

.....

.....

٧- ماذا نقصد بالعبارتين التاليتين :

لا بد من فهم موقع التخطيط من الصورة الكلية :

.....

.....

.....

.....

لا بد من وضوح الخارطة الذهنية للمخطط :

.....

.....

.....

.....

## أهمية التخطيط التشغيلي ومتطلبات نجاحها

## أهمية التخطيط

- ١- أداة رقابة وتحليل آني لما يتم إنجازه.
- ٢- أداة ضبط للأنشطة اليومية في المنظمة.
- ٣- توجيه جهود الأفراد نحو الاهداف.
- ٤- إيجاد روح المنافسة الإيجابية والتحفيز المادي والمعنوي للأفراد.

## متطلبات نجاح الخطة التشغيلية

- ١- توجه القيادة العليا للمنظمة.
- ٢- الإعداد والتنسيق الجماعي للخطة.
- ٣- الإيمان بأهمية التخطيط من قبل كافة القيادات في المنظمة.
- ٤- تسويق الخطة لكافة المنتسبين في المنظمة.
- ٥- وجود خطة استراتيجية (مفضل جدا)



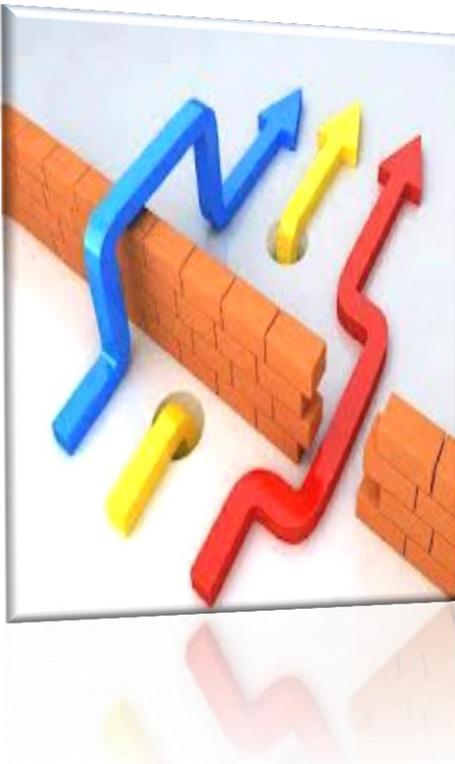
## معوقات وصعوبات التخطيط

## الصعوبات المتعلقة بطبيعة عملية التخطيط

- ١- صعوبة توفير المعلومات الدقيقة عن المتغيرات العديدة.
- ٢- التغيرات البيئية المتسارعة التي تزيد من درجة عدم التأكد.
- ٣- صعوبة تحديد الاهداف الواضحة القابلة للقياس.
- ٤- تحتاج عملية التخطيط الى وقت ونفقات كبيرة.

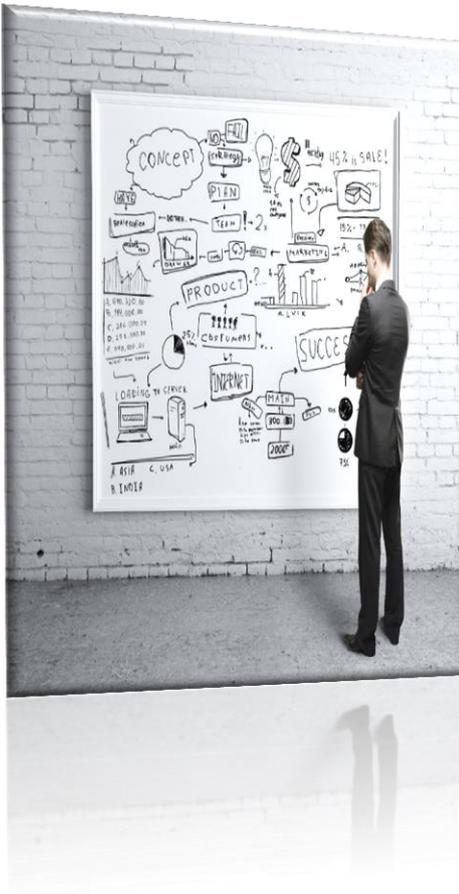
## صعوبات ناشئة عن الافراد

- ١- عدم وجود التزام حقيقي بالتخطيط.
- ٢- عدم توفير الموارد اللازمة.
- ٣- عدم التمييز بين دراسة التخطيط والخطط.
- ٤- الاعتماد الكبير على الخبرة.
- ٥- مقاومة التغيير.
- ٦- نظم تحفيز غير مناسبة.

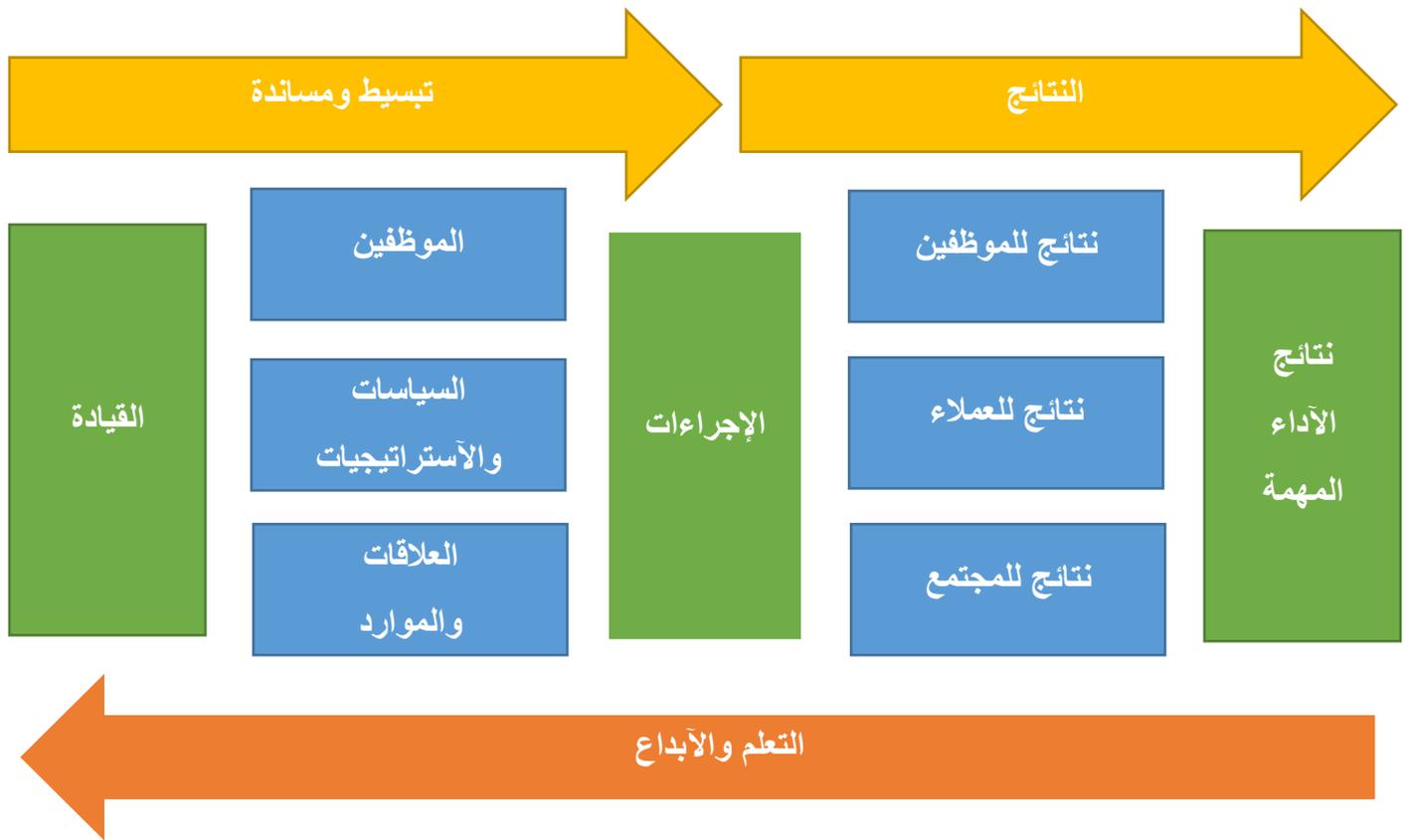


## سبعة محاذير يجب التنبه لها أثناء عملية التخطيط التشغيلي

- عدم إشراك الأفراد المعنيين في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة
- عدم توضيح طبيعة العمل للأفراد وبعد ذلك تحميلهم المسؤولية كاملة
- عدم الواقعية في النظرة الإنتاجية ومنتظار عملية تحسينية جذرية
- عدم الأخذ بعين الإعتبار أثر طريقة وطبيعة العمل على الأفراد
- عدم الإكتراث بمتابعة التنفيذ اليومية
- عدم الإهتمام بتأمين بنية تحتية سلوكية وفنية للتحسين المستمر
- عدم ربط العمل اليومي وحسن الأداء بالأهداف الإستراتيجية



## نموذج EFQM الأوروبي لدور القائد التشغيلي



## الجلسة التدريبية الثالثة

التخطيط التشغيلي	اسم البرنامج التدريبي
المزايا الرئيسية للقادة التشغيليين	عنوان الجلسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التخطيط التشغيلي بالإعتماد على نظرية عوائق العمل (ToC)</li> <li>✓ المسؤوليات التنفيذية للقادة التشغيليين</li> <li>✓ المزايا الرئيسية للقادة التشغيليين</li> <li>✓ مراحل بناء الخطة التشغيلية</li> <li>✓ ماذا نعني بالنشاطات التشغيلية؟</li> <li>✓ من أبرز أدوات التخطيط والتحسين التشغيلي</li> <li>✓ نشاط</li> <li>✓ نموذج مصفوفة أهداف ومبادرات الخطة التشغيلية</li> <li>✓ التخطيط التشغيلي - مصفوفة البدائل والأولويات</li> </ul>	موضوعات الجلسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التعرف على نظرية عوائق العمل</li> <li>✓ التعرف على المسؤوليات التنفيذية للقادة التشغيليين</li> <li>✓ التعرف على المزايا الرئيسية للقادة التشغيليين</li> <li>✓ التعرف على مراحل بناء الخطة التشغيلية</li> <li>✓ التعرف على أدوات التخطيط والتحسين التشغيلي</li> <li>✓ التعرف على مصفوفة البدائل والأولويات</li> </ul>	الأهداف التفصيلية
	زمن الجلسة

## التخطيط التشغيلي بالإعتماد على نظرية عوائق العمل (ToC)

هي مقارنة منظّمة تركز على الإدارة الفعالة للعوائق والنقاط الحرجة التي تُعرقّل تقدّم العمل – من أبرز عوائق العمل "عنق الزجاجة" هي نقطة العمل الحرجة التي تتصف بالقدرة الأقل والفترة الإنتاجية الأطول. من الممكن أن تُكوّن داخلية (تحت السيطرة) أو خارجية (خارج السيطرة).

### ١٠ مبادئ مهمة لإعتماد نظرية عوائق العمل (ToC)

- يجب التركيز على التوازن في خط العمل، وليس فقط على زيادة الطاقة الإنتاجية.
- تعظيم ناتج وكفاءة كلّ نقطة عمل منفردة لا يزيد بالضرورة الطاقة الإنتاجية لكامل النظام.
- فقدان ساعة عمل في النقطة الحرجة (عنق الزجاجة) هو فقدان ساعة للنظام بأكمله.
- توفير ساعة عمل في نقطة غير حرجة لا يزيد بالضرورة من إنتاجية النظام بأكمله.
- نحتاج التخزين المستمر والجرد الدقيق فقط أمام نقاط عنق الزجاجة لتفادي الأعطال القسرية، ولحماية نوعية الخدمة واحترام جداول التسليم للعملاء.
- يجب أن يركز تدفق العمل في خط التشغيل على حاجة الإمداد المتواصل لنقاط "عنق الزجاجة".
- يجب أن يكون تدفق العمل حول النقاط الحرجة مساوياً لطلب السوق.
- إن ربط تخطيط الطاقة الإنتاجية بالأبطأ يخفض من كلفة التخزين، والجرد، والتشغيل.
- يجب أن ينظر إلى كلّ استثمار في رأس المال التشغيلي من منظور تأثيره الشامل على الطاقة الإنتاجية العامّة، المخزون، الجرد، ونفقات التشغيل.
- يجب تحديد أولويات معالجة النقاط الحرجة في العمل بحسب الحاجات الإستراتيجية.



## المسؤوليات التنفيذية للقادة التشغيليين

## التنظيم

- تحديد مدى مركزية العمل والقرارات
- إختيار الإجراءات والأدوات المناسبة

## التوظيف

- تنظيم استخدام الوقت الإضافي
- تعيين الجدد وتطوير مهارات القدامى

## التوجيه والتحفيز

- تحديد الأدوار ومسؤوليات الأفراد
- إصدار تعليمات العمل
- وضع خطط التحفيز

## التخطيط

- طاقة الإنتاج
- مواقع العمل
- المنتجات والخدمات المرافقة
- متابعة مشاريع التطوير
- وضع جداول العمل الزمنية
- وضع الميزانيات التشغيلية

## الضبط والمراقبة

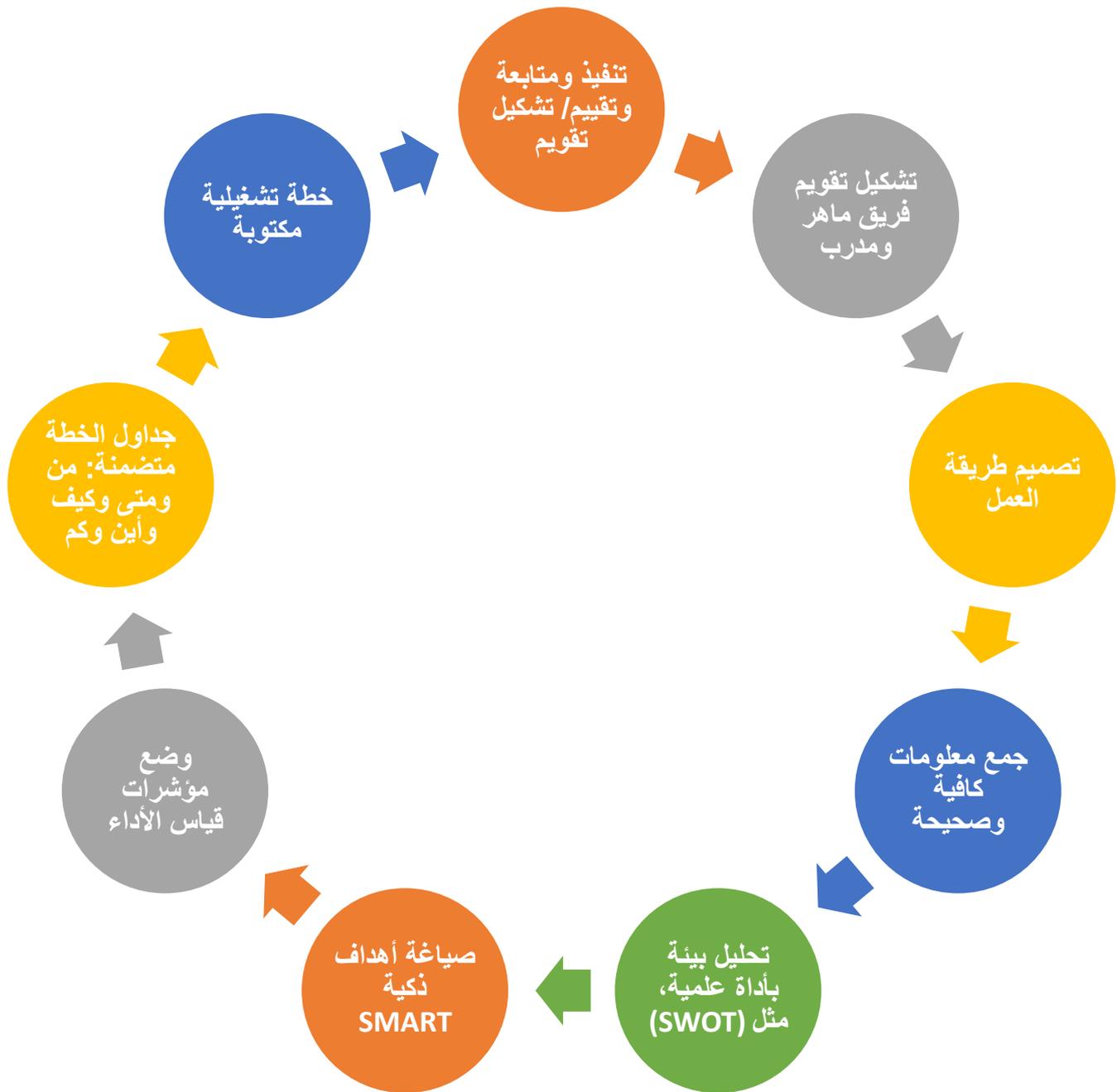
- جرد المخزون
- النوعية
- الكلفة
- الإنتاجية

## المزايا الرئيسية للقادة التشغيليين

- ❖ تخطيط الموارد وحسن إدارتها
- ❖ السيطرة على العمل الميداني
- ❖ تطبيق الإجراءات المتفق عليها
- ❖ مُساندة الأفراد عبر توضيح المهام
- ❖ دعم معنويات الأفراد للإبقاء على درجة عالية من الجودة
- ❖ الحفاظ على خطط بديلة للتغلب على المفاجآت السلبية
- ❖ تَشْغِيل النشطات التنفيذية بسلامة وكفاءة
- ❖ تَعَلُّم المهام الجديدة بسرعة
- ❖ الجرأة والمبادرة في إتخاذ القرارات
- ❖ التمتع بمهارات تفاعلية وإجتماعية جيدة
- ❖ الحماسة والعمل بدافع ذاتي



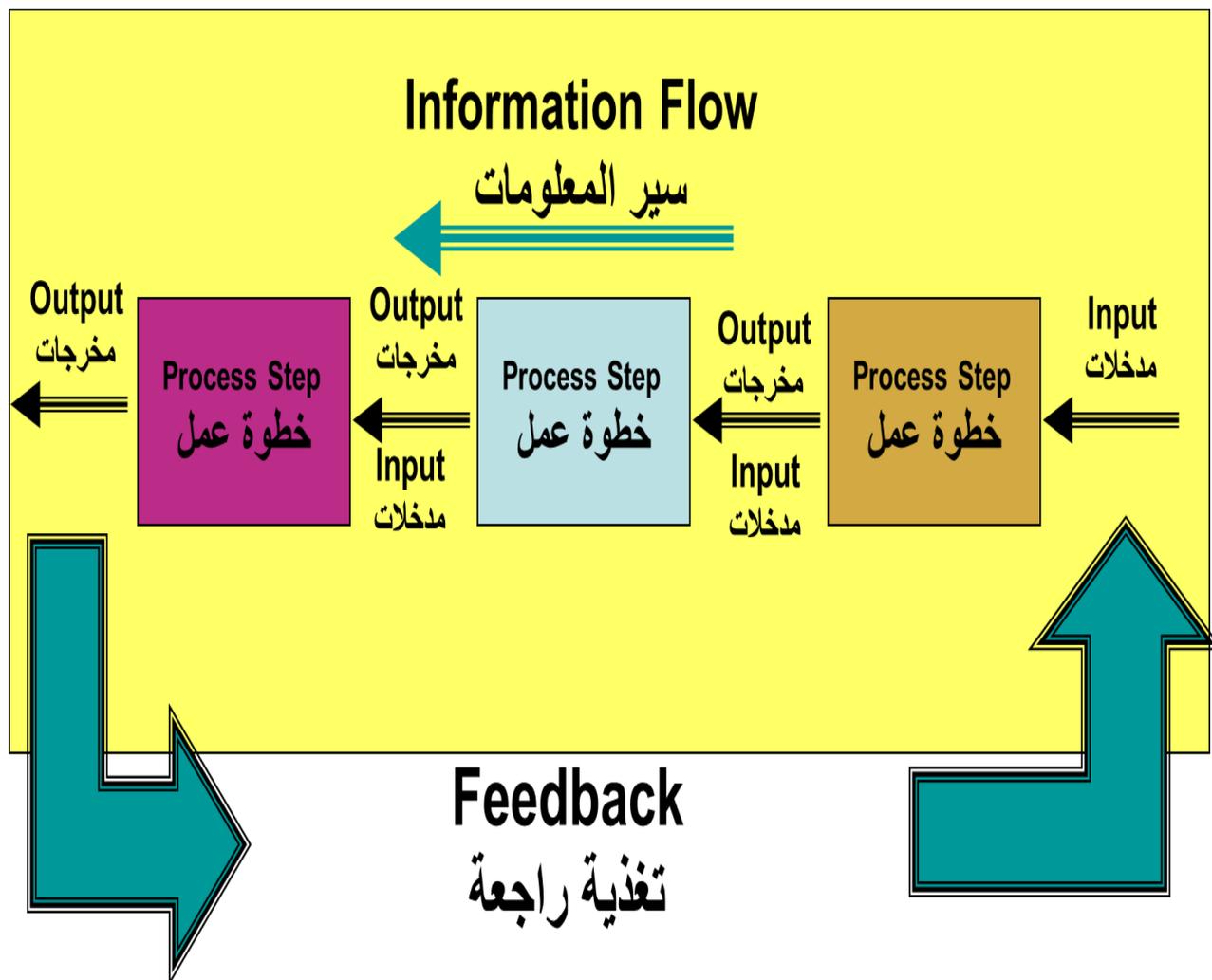
## مراحل بناء الخطة التشغيلية



## ماذا نعني بالنشاطات التشغيلية؟

هي مجموعة نشاطات مرتبطة بعضها ببعض بشكل تراتيبي أو متوازي تساعد على تحويل بعض المدخلات (أحدها على الأقل يمثل متطلبات العميل) الى ... مخرجات تمثل قيمة مضافة داخلية أو خارجية

### النموذج الأساس للنشاطات التشغيلية



## من أبرز أدوات التخطيط والتحسين التشغيلي

## رسم خط التشغيل – Process Flow Chart:

طريقة مُنظمة لتوثيق النشاطات التي تؤدي من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد في مكان عمل ما، مع نوعية عملاء محددين، أو على مواد معينة.

## قائمة التحقق – Check List:

نموذج يُستعمل لتسجيل مدى تكرار حدوث مستوى خدمة بنتيجة أداء معين.

## رسم باريتو – Pareto Diagram:

رسم بياني لعوامل معينة تصنف بأسلوب تنازلي بحسب مدى التردد على طول المحور الأفقي.

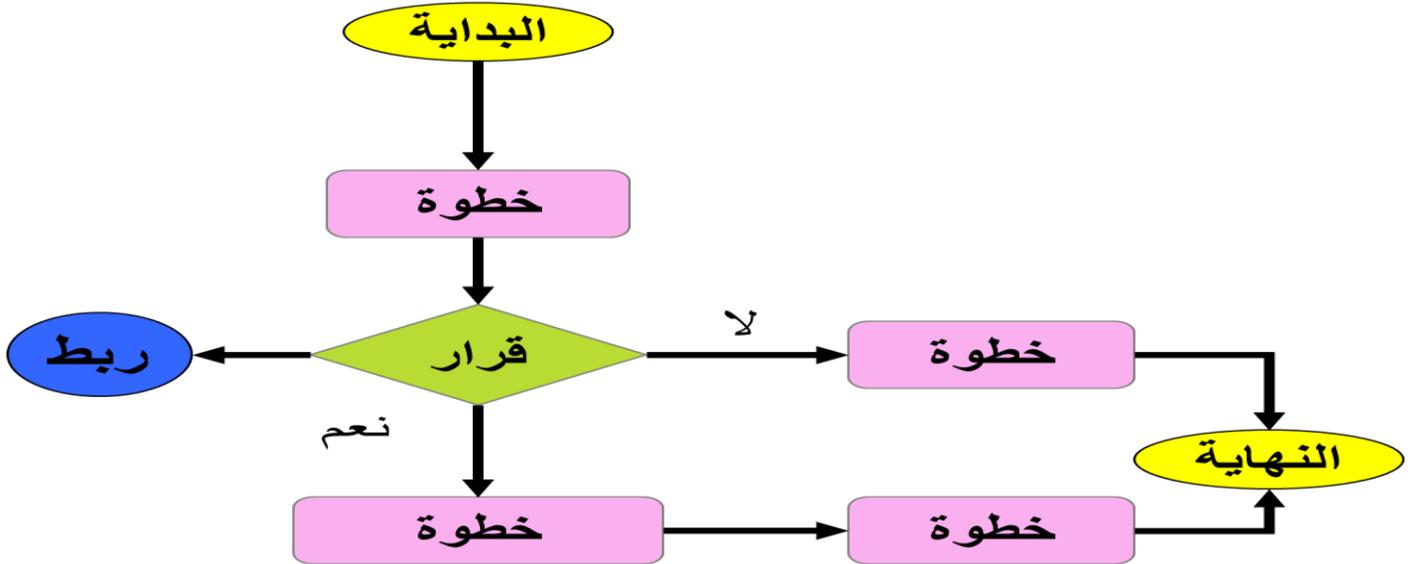
## رسم السبب والنتيجة – Cause &amp; Effect Diagram:

هو عبارة عن رسم يساعد في تحليل الوضع الحالي للإنتاج عبر إعادة المستوى المحقق للإنتاج \ الخدمة إلى أسبابها الأصلية



## رسم خط التشغيل

- ١- تخطيط العمل
- ٢- تحديد الخطوات والعوائق
- ٣- رؤية النظام بأكمله
- ٤- تحديد نقاط "عنق الزجاجة"
- ٥- تحديد المستخدم التالي
- ٦- دمج أو إزالة خطوات
- ٧- تدريب الجدد



## تمرين

## تخطيط العمل عبر أداة رسم خط التشغيل - ١٥ دقيقة

- ✚ يقوم كل فريق بإختيار إحدى النشاطات المرتبطة بمبادرته الإستراتيجية التي تم التدريب عليها في الصباح.
- ✚ يحدد نقطتي البداية والنهاية لخط العمل، مثل؛ إستلام طلبات الإنتساب، وتوزيع شهادات التخرج، تنظيم برنامج تدريبي،...
- ✚ يضع خطوات العمل المختلفة التي سيقوم بها بين نقطتي البداية والنهاية.
- ✚ يحدد النقاط المتفرعة من خطوة عمل معينة (إتخاذ قرار)
- ✚ يحدد الخطوات التي من الممكن القيام بها بشكل متوازي
- ✚ يحدد النقاط الضابطة للعمل والتي تعرف بأنها تستهلك الوقت الأكبر
- ✚ يحدد النقاط التي يحتاج بها مدخلات من جهات عمل أخرى



## قائمة التحقق

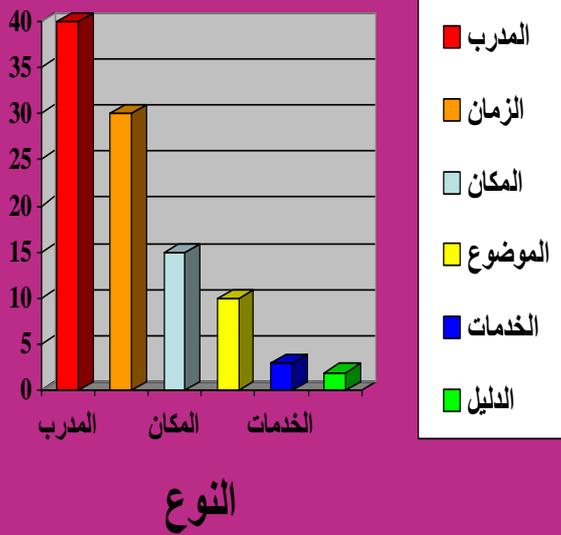
- ١- مُعطيات بناءً على ملاحظات .
- ٢- تجميع دقيق ومدروس للمعلومات .
- ٣- كشفٌ عن نماذج المشاكل والخلل .
- ٤- طريقة منظمة للإشراف والمراقبة .

الوحدة المُستخدمة في القياس			العناصر

## خارطة باريتو

- ١- اختيار العمل الذي يحتاج للتطوير.
- ٢- تحديد الفرص \ المشاكل
- ٣- قياس تطوّر العمل

## رسم "باريتو" - شكاوى المتدربين



## رسم السبب والنتيجة

يساعد في:

- ☞ تحليل الوضع الحالي
- ☞ كشف أسباب استياء العميل
- ☞ اعتماد النشاطات الناجحة
- ☞ تدريب الموظفين الجدد

## تمرين: تخطيط العمل وتطويره عبر أداة رسم السبب والنتيجة – ٢٠ دقيقة

- ✚ يقوم كل فريق بإختيار إحدى النقاط الضابطة في التمرين السابق – خطوة عمل مستهلكة للوقت الأكبر في خط العمل!
- ✚ يبدأ بتحديد الموارد المستخدمة في هذه الخطوة، مثل؛ مهارات، تكنولوجيا،...
- ✚ يرسم علاقة السبب والنتيجة ليحدد أبرز العوامل المؤثرة في الخطوة
- ✚ يقوم بنقاش كل واحدة من هذه العوامل ويضع الأسباب المرتبطة بها
- ✚ يقوم بالبحث عن إمكانية التطوير في كل عنصر من العناصر
- ✚ يدرس أثر هذا التطوير على خطوة العمل
- ✚ يلتزم التحسين الأمثل ويرسم رسم السبب والأثر النهائي المطور



## 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 يساهم في بناء الشراكة المجتمعية.

الهدف الاستراتيجي:					
الهدف الاستراتيجي:					
الهدف التفصيلي:					
مسؤولية التنفيذ		مؤشرات الأداء	فترة التنفيذ		المبادرات
المساندة	الأساسية		إلى	من	
					-١
					-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 الاستراتيجية الأساسية للجامعة من أهداف ومبادرات تخدم أهداف واحتياجات الكليات والعمادات المساندة.
- ٥- انتهاز المسار المرهلي 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.

## التخطيط التشغيلي - مصفوفة البدائل والأولويات

ضياع للفرص

كفاءة عالية منسجمة مع بعض الأهداف الاستراتيجية .

الوضع الأمثل

القيمة الأعلى للكفاءة التشغيلية

منطقة الخطر

كفاءة منخفضة

كلفة عالية

فاعلية منخفضة

نقص في القيمة

هدر في الموارد مع تحقيق الهدف الاستراتيجي



## الجلسة التدريبية الرابعة

التخطيط التشغيلي	اسم البرنامج التدريبي
تقييم الأداء سوات	عنوان الجلسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تقييم الأداء سوات SWOT</li> <li>✓ تقييم الأداء ( دراسة الواقع )</li> <li>✓ مراحل دراسة وتحليل الواقع</li> <li>✓ علاقة التخطيط التشغيلي بالموازنات المالية التقديرية</li> <li>✓ تقييم الأداء SWOT</li> <li>✓ خصائص الأهداف الذكية ( smart goals )</li> <li>✓ تحليل الفجوات</li> <li>✓ مراحل تحليل الفجوة</li> <li>✓ وضع الخطط التشغيلية وتوحيدها</li> <li>✓ وضع خطط العمل وتوحيدها</li> <li>✓ الخطط البديلة ( خطط الطوارئ )</li> <li>✓ تنفيذ الخطة</li> <li>✓ نشاط</li> </ul>	موضوعات الجلسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التعرف على تقييم الأداء سوات</li> <li>✓ التعرف على خصائص الأهداف الذكية</li> <li>✓ التعرف على علاقة التخطيط التشغيلي بالموازنات المالية التقديرية</li> <li>✓ مراحل تحليل الفجوة</li> <li>✓ الخطط البديلة</li> <li>✓ تنفيذ الخطة</li> </ul>	الأهداف التفصيلية
	زمن الجلسة

## تقييم الأداء ( دراسة الواقع ) SWOT

بعد تحديد المستقبل النموذجي يفحص فريق التخطيط أداء المنظمة الحالي والماضي والقريب وبالنسبة لهذا التحليل يحتاج الفريق عدة أنواع من المعلومات مثل معدلات الإنتاج والإيرادات وعوائد الاستثمار ومعدل الهلاك ومعدلات دورة رأس المال والدورات الزمنية للمنتجات وسرعة إنجاز المعاملات ومستوي رضي الجمهور ويمكن أن يسأل كل العاملين علي مختلف مستوياتهم للمساعدة توفير المعلومات .

### تحليل مجالات العمل والرئيسية والوحدات الاستراتيجية :

لا بد من أن يحلل كل مجال من مجالات العمل ( الرئيسية ) بشكل مستقل وكذلك الوحدات وذلك لتحديد أيها أكثر نجاحاً وأيها يعمل بشكل ضعيف .

وقد يكتشف فريق التخطيط أن أنظمة المتابعة غير كافية للتحديد بدقة مستوي أداء مجالات العمل أو الوحدات في تلك الحالة لا بد أن يؤسس الفريق أنظمة متابعة فعالة .

### تحليل SWOT :

أثناء الخطوة الخاصة بفحص الأداء ينظر فريق التخطيط إلي نقاط الضعف ونقاط القوة في كل واحدة وفي كل مؤشر حساس وكذلك ينظر الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة وهذا التحليل يسمى Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) ومرة ثانية قد يطلب من العاملين المساعدة في تحديد عناصر ( SWOT ) .

### تحليل المنافسين :

إن تحليل المنافسين يعد جزء مهماً من تقييم الأداء حيث أن المنافسين أن يزيدوا من حصتهم في السوق عن طريق أبعاد المستهلكين عن المنظمات الأخرى .

يحتاج فريق التخطيط إلي جهاز إنذار مبكر لكي يراقب خطط المنافسين الاستراتيجية بهدف تطوير إجراءات مضادة وضرورية للمحافظة علي حصة المنظمة في السوق أو زيادته عن المنافسين .



## مراحل دراسة وتحليل الواقع

١- تحديد مجالات العمل والوحدات ومؤشراتها :

حدد مجالات العمل الهامة والوحدات الاستراتيجية والمؤشرات لكل منها

٢- تحليل SWOT لكل وحدة ومؤشر :

حدد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر

٣- تحليل المنافسين الرئيسيين :

حدد نوعية المنافسين ووضعهم التنافسي

٤- تحليل السوق :

حدد نوعية الجمهور أو السوق

## علاقة التخطيط التشغيلي بالموازنات المالية التقديرية

تعتبر الموازنة تعبير رقمي (كمي وقيمي)، عن الخطط التشغيلية السنوية.

## تقييم الأداء SWOT

حسب نموذجنا فلا داعي لعمل تحليل SWOT لكل شئ وإنما كالتالي :

- أ- يكتب الفريق المؤشرات الرئيسية Kpi s لكل وحدة SBU s .
- ب- يحدد الفريق ما ه نقاط القوة Srtength التي ستساعدنا لتحقيق هذا المؤشر .
- ج- يحدد الفريق نقاط الضعف Weaknesses التي ستعيق تحقيقنا لهذا المؤشر .
- د- يحدد الفريق ما هي الفرص المتاحة Opportunities .
- هـ- يحدد الفريق المخاطر المتوقعة Thrats والتي يمكن أن تحدث خلال فترة الخطة والتي يمكن أن تعيق تحقيقنا لهذا المؤشر .
- و- إذا لا يحلل الفريق كل المنظمة وإنما فقط فيما يتعلق بالمؤشرات .

	Helpful	Harmful
Internal	Strengths	Weaknesses
External	Opportunities	Threats

## خصائص الأهداف الذكية ( smart goals )

يتصور البعض حين يضع نصب عينيه نتيجة مستقبلية يروم الوصول إليها- أيًا كانت تلك النتيجة- فإنها تعتبر هدفًا سيسعى بذاته للوصول إليه، ولكن لو بحثنا وقمشنا وتمعنا قليلاً في حقيقة هذا الهدف، نجد أنه لا يمكن أن تتوصل النفسية البشرية إلى دافع موجه محدد ومتكامل يوصلها إلى ذاك الهدف. فعندما نقول على سبيل المثال أن هدفي في هذه الحياة أن أخرج من الجامعة، فإن تفكيرك ونفسيته تبقى مشتتة وغير موجهة بالفعل إلى هذا الهدف. ذلك أن هذا الهدف الذي اخترته لا تقع عليه شروط الهدف التي وضعها بعض الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين، والتي لم يضعوها إلا عن خبرة ودراية بحقيقة الهدف وأثر نوعه وشكله وفكرته على مدى استيعاب النفس والعقل والعاطفة والتي ينتج عنها السلوك السليم الذي يوصل بإذن الله إلى الهدف بصورة تلقائية أو تحفيزية ذاتية.

وقد أجريت في الخمسينات من القرن الماضي دراسة في جامعة هارفارد على عينة من مئة طالب ، حيث تم سؤال كل واحد منهم عما يود أن يكون بعد عشر سنوات، وكان جواب جميعهم أن يكونوا أغنياء وناجحين ومؤثرين في عالم المال والأعمال؛ سوى عشرة طلاب فقط وضعوا أهدافاً واضحة ومحددة وفصلوها كتابة، وبعد مضي عشر سنوات تم متابعة الحال الذي ألوا إليه، فوجدوا أن ٩١% من إجمالي الثروة التي ملكوها جميعاً تعود لأولئك العشرة!! وبهذا تتضح مدى أهمية وضع الأهداف بالطريقة الصحيحة ومدى أثرها في نسبة تحقيقها. فهل أهدافك التي وضعتها ... فعالة ومثالية ؟ وكيف نجعلها حقاً كذلك حتى نجد في أنفسنا الحافز الأكبر وفي سلوكنا المجهود الأكثر في سبيل تحقيقها؟

قبل أن نستعرض خصائص الأهداف المثالية، ينبغي أن نضع في الحسبان أنه ليست كل فكرة أو نية لفعل مستقبلي تعتبر هدفًا حقيقيًا، ولا تتحصل الاستفادة الحقة إلا بالخصائص والسمات التي تجعل من الهدف هدفًا حقيقيًا. وخصائص الأهداف الذكية ( SMART goals ) هي على النحو التالي:

- أن يكون الهدف دقيقاً ومحددًا S - Specific
- أن يكون قابلاً للقياس M - Measurable
- أن يكون قابلاً للإنجاز A - Achievable
- أن يكون واقعي R - Realistic
- أن يكون له بعد زمني T – Time

## تحليل الفجوات Gap Analysis

١- قارن بين KPI والوضع الحالي في كل وحدة ABU .

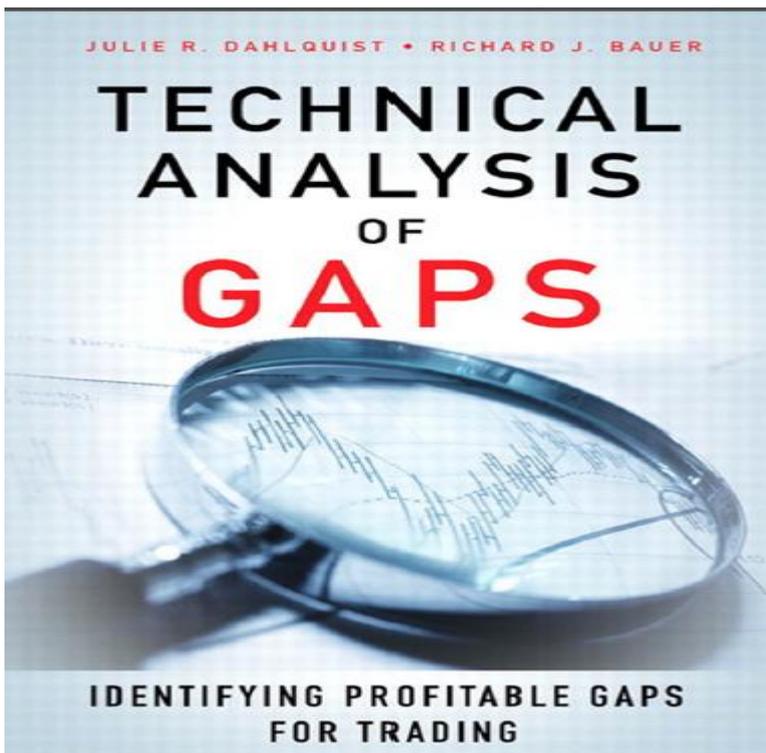
٢- إذا كانت الفجوة معقولة انتقل للمؤشر التالي وهكذا .

٣- إذا كانت الفجوة صغيرة أرفع المؤشر (الهدف هنا هو الوصول إلي مؤشرات صعبة التحقيق ولكنها غير مستحيلة) .

٤- إذا كانت الفجوة كبيرة فأمامك خياران :

أ- أعد النظر في المؤشر وقلل طموحاتك .

ب- أبعد المؤشر كما هو وابتكر وسائلاً أبداعية لتحقيقه .



## مراحل تحليل الفجوة

١- اختبار الواقع حسب المعلومات المتوفرة والوحدات ومؤشراتها :

القناعة بإمكانية تجاوز الفجوة

٢- تحديد نوعية الفجوة :

هل الفجوة معدومة أم كبيرة

٣- أجراء التغيير والتعديل :

ابتكار الوسائل والأساليب المناسبة

٤- كيف نعبأ أو نردم الفجوة ؟

الهيكل ، التدريب ، المال ، المراحل ، القيم



## وضع الخطط التشغيلية وتوحيدها

- بمجرد أن تصبح الفجوة معقولة بن المستقبل النموذجي وقدرة المنظمة علي إدراجك ذلك المستقبل عندئذ تكتب خطة التشغيل لكل وحدة استراتيجية .
- وفي حالة المنظمة العادية تشمل خطة التشغيل خططاً جزئية هي خطة مالية وخطة إنتاج أو خدمة وخطة التسويق وخطة موارد بشرية وخطة معدات ورأس المال وهكذا .
- تعد مسودة هذه الخطط مقدماً كما تعد القرارات الخاصة بالميزانية الشاملة لكي يمكن تضمين كل الخطط النهائية في الميزانية ويجب أن تتفهم كل الوحدات الوظيفية الخطط التي طورتها كل الوحدات الوظيفية الأخرى في المنظمة تعتبر هذه العملية صعبة لأن كل وحدة جزئية سوف تبدأ الصراع من أجل الحصول علي أكبر قدر من المصادر والموارد البشرية وغيرها وهي محدودة .
- فمثلاً قد تحتاج الإيرادات المختلفة إلي خدمات قسم الرسومات أو تحتاج إلي موظفي الكمبيوتر ولكنهم لا يستطيعون تلبية الحاجات جميعها في نفس الوقت وهنا سيبدأ الصراع .
- وعندما ينبغي علي فريق التخطيط تحديد الأوليات وتوزيع الطاقات والتنسيق بينها وهذا المقصود بتوحيد خطط العمل ويجب فحص كل خطة مرة أخرى وكذلك مرة أخرى وكذلك الرسالة وفحص القيم لمعرفة مدى تطابق الأعمال المفتوح مع رغبات المنظمة وإذا لم تتفق الوحدات المختلف تصبح المسؤولية من عمل الرئيس التنفيذي لوضع الأوليات واتخاذ القرارات .

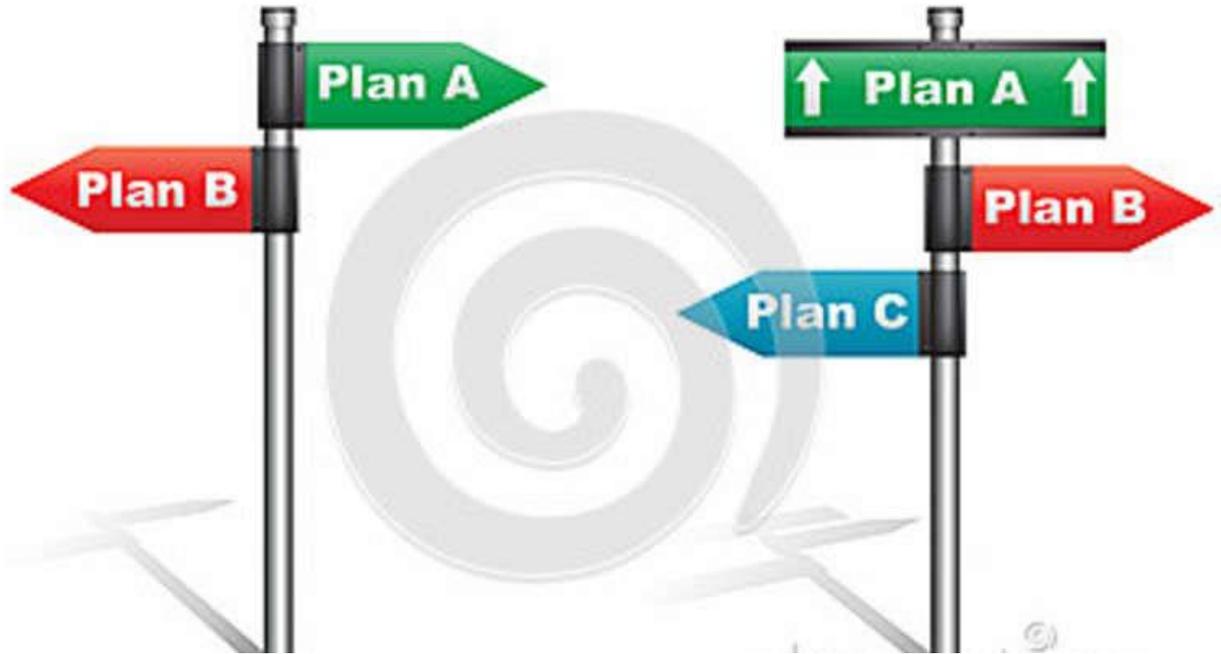
## وضع خطط العمل وتوحيدها

- ١ كتابة الخطة التشغيلية العامة
- ٢ كتابة الخطة التفصيلية لكل وحدة
- ٣ وضع خطط العمل وتوحيدها
- ٤ فحص الخطط ومقارنتها
- ٥ الشرح والتفهم والتوضيح
- ٦ الهيكلة المناسبة وتوزيع الأدوار
- ٧ وضع الموازنات بأنواعها وتنسيقها
- ٨ السياسات والإجراءات والتعليمات



## الخطط البديلة ( خطط الطوارئ )

- ١- تحديد أهم المخاطر والفرص المتوقعة .
- ٢- تحديد درجة الرطوبة أو الربحية .
- ٣- تحديد احتمالية الحدوث أو الحصول .
- ٤- وضع الخطوط العريضة للخطط البديلة .
- ٥- تحديد المؤشرات العملية لبدء العمل .
- ٦- تحديد خطوات العمل في حالة حدوث أي من هذه المؤشرات .



## تنفيذ الخطة

- ١- وضع برنامج لتوصيل الخطة للمنفذين
- ٢- التأكيد علي رسالة المنظمة وحفظها
- ٣- إقامة احتمال ببدء تنفيذ الخطة
- ٤- توفير نسخ كافية من الخطة للاسترشاد
- ٥- اعتبار بداية التنفيذ عند الشروع في الإجراءات
- ٦- مراجعة أي قرار استراتيجي حسب الخطة

## التنفيذ



- ١- يكتب فريق التخطيط بصورتها النهائية .
- ٢- يعرض الفريق الخطة علي قيادة المنظمة .
- ٣- يتم شرح الخطة باختصار للجميع .
- ٤- يتم شرح الخطة التشغيلية لكل وحدة SBU ، وما يتعلق بهم من الخطة الاستراتيجية .
- ٥- لا نعتبر الخطة قد بدأت في التنفيذ إلا إذا بدأ الجميع يمارس عمله وفقاً للاتي ( مثلاً : إذا بدأ الجميع العمل بالخطة ما عدا وحدة فقط فما زالت الخطة لم تبدأ ) .

اعتبارات التطبيق :

أثناء عملية التخطيط يتم تعديلها بناءً علي الفرص أو المخاطر التي تطرأ ، فلا جمود في عملية التخطيط الحديث .

مراقبة البيئة :

أي مراقبة المعلومات ( السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والتقنية ، والقانونية ) التي قد تؤثر في الخطة وتعديل الخطة بناءً عليها .

## تمرين

أولاً : معلومات عامة عن الخطة

الإجابة	السؤال
	١- متي الانتهاء من إعدادها ؟
	٢- كم المدة التي تغطيها ؟ إلي أي عام ؟
	٣- ما هي مطبوعة ؟
	٤- هل تم توزيعها ؟ ولمن ؟
	٥- هل لها ارتباط بخطة استراتيجية أعلي ؟



## ثانياً : معلومات تفصيلية عن الخطة

الإجابة	السؤال
	١- حجم الخطة : كم صفحة تقريباً ؟
	٢- هل الرسالة mission فيها واضحة ؟
	٣- اكتب الرسالة من ذاكرتك قدر الإمكان
	٤- هل تحتوي أهدافاً بعيدة محددة وواضحة ؟
	٥- هل تحتوي علي تحليل للبيئة الداخلية والخارجية ؟
	٦- هل فيها تصور واضح للمستقبل لجهتكم ؟
	٧- هل تحتوي دراسة للقيم السائدة في جهتكم ؟
	٨- هل تحتوي علي خطط بديلة احتياطية ؟
	٩- هل تحتوي علي تصور للميزانيات العامة المتوقع الاحتياج لها ؟
	١٠- هل تحتوي علي إجراءات للمتابعة والتنفيذ ؟

## ثالثاً : تقييم الخطة

الإجابة	السؤال
	١- ما هو تقييمك الشخصي لمستوي الخطة ؟
	٢- ما هي الأمور التي يمكن أن تجعلها أفضل ؟
	٣- هل تم تقييمها من أي جهات أخرى؟ (جهة التخطيط ، جهات الاستشارية ..)
	٤- هل أجرت القيادات تعديلات رئيسية علي ما أعده فريق الخطة ؟
	٥- هل هي مطبقة ؟ ( اشرح باختصار من فضلك )
	٦- هل انبت عليها الخطط التفصيلية ؟
	٧- هل هناك جهة مشرفة علي متابعة تنفيذها وإجراء تعديلات عليها بناء علي التغيرات ؟
	٨- هل تعتقد أن المعلومات التي انبتت عليها الخطة كانت : أ ) متوفرة ؟ ب ) كافية ؟ ج ) مرتبة بشكل جيد ؟ د ) حديثة ؟
	٩- هل شعرتم بأي تغيير في العمل بسبب الخطة ؟
	١٠- هل تعتقد بأن الخطة ستستمر لو حدث لديكم تغيير في الأشخاص القياديين ؟ وبالذات لو تغير القيادي الأول .
	١١- وهل تعتقد أن من حق القيادي الجديد إيقاف العمل بها ووضع خطة إستراتيجية تتناسب مع قناعاته وطموحاته ؟

## الجلسة التدريبية الخامسة

التخطيط التشغيلي	اسم البرنامج التدريبي
نماذج إعداد خطة تشغيلية	عنوان الجلسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ إليه بناء الخطة التشغيلية والتدريب على التطبيق في البرنامج</li> <li>✓ ورش عمل</li> <li>✓ تمرين نماذج إعداد خطة تشغيلية</li> </ul>	موضوعات الجلسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التعرف على إليه بناء الخطة التشغيلية والتدريب على التطبيق في البرنامج</li> <li>✓ التعرف على كيفية إعداد خطة تشغيلية</li> </ul>	الأهداف التفصيلية
	زمن الجلسة

## إليه بناء الخطة التشغيلية والتدريب على التطبيق في البرنامج

بعد تشكيل الفريق وتدريبه واتفق أعضاء الفريق على طريقة العمل وجمع المعلومات الكافية تبدأ الخطوات العملية التنفيذية للإعداد والمتمثلة بالآتي:

## Swot analysis



طريقة في التخطيط من إصدار جامعة هارفارد في منتصف القرن العشرين.

## تحليل Swot analysis:



- نقاط قوة
  - نقاط الضعف
  - الفرصة
  - التهديدات
- 👉 نقاط قوة : الإمكانيات أو الوسائل أو الموارد التي تمتلكها المنظمة الآن ومتوفرة في المنظمة عند إعداد الخطة ولها أثر إيجابي ومفيد في العمل.
- 👉 نقاط الضعف : خلل أو عيوب واضحة موجودة في المنظمة عند إعداد الخطة تؤثر على الأداء.
- 👉 الفرصة : إمكانيات أو وسائل أو موارد جديدة (غير موجودة) لدى المنظمة عند إعداد الخطة ويمكن توفيرها لتطوير وتحسين الإنجاز .
- 👉 التهديدات : مخاطر أو تهديدات غير موجودة عند إعداد الخطة ومحتمل حدوثها خلال مدة الخطة وسيكون لها تأثير سلبي على أداء القسم/ الوحدة.



## ورشة عمل

## تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بواسطة أداء : swot

التعليمات : تحويل كل ما سبق في نتائج تحليل ( swot ) إلى الهدف ومن المهم أن نعرف كيف نجعل الهدف ذكيا فكيف ذلك ؟

## ما هو الهدف ؟

"غاية أو نتيجة مطلوب تحقيقها ضمن معايير محددة"

## أنواع الأهداف.

## أهداف عامة :

١- هي أقرب إلى الرغبات أو الأماني.

٢- عامة وليست تفصيلية.

٣- غير محددة برقم أو زمن.

٤- لا تنضوي تحت أهداف أكبر منها.

أهداف مرحلية/ جزئية/ فرعية:

المُحدَّدة من حيث: كمية، نوع، زمن، حجم، قيمة، من ينفذ.

## أهمية وضع الأهداف.

يقول الدكتور الأمريكي روبرت شولر في كتابه القوة الإيجابية: "الأهداف ليست فقط ضرورية لتحفيزنا ولكنها أيضًا شيء أساسي يبقينا أحياء"

يقول نيدوكوبين "تركيز كل طاقاتك على مجموعة محددة من الأهداف هو الشيء الذي يستطيع أكثر من أي شيء آخر أن يضيف قوة إلى حياتك"

## كيفية بناء الأهداف الذكية.

specific	(s)	محدد
Measurable	(m)	قابلاً للقياس
Agreed	(a)	متفق عليه
Realistic	(r)	ملائم
Time related	(t)	محدد بزمن

## ❖ ورشة عمل بناء الأهداف

ما هو المؤشر.

مقياس أو علامة ضابطة وضعت بشروط للاستدلال على حالة أو أداء خاضعين للتتبع لإصدار حكم بمستوى أو مدى التغير عن المخطط أو عن قواعد معدة سلفاً.

مؤشر الأداء.

مقياس أو علامة ضابطة تبين ما يجب أن تكون عليه مخرجات الأهداف المخططة. تستخدم عند تقييم الأداء للاستدلال على مستوى ونوعية ما أنجز فعلياً من تلك الأهداف وفقاً لتلك المقاييس والعلامات الضابطة.

أمثلة لأنواع من مؤشرات الاداء

- ✓ الفعالية.
- ✓ الكفاءة.
- ✓ الإنتاجية.
- ✓ زمن التشغيل.
- ✓ الأمان.
- ✓ الجودة.

مثال لمؤشرات قياس أداء إدارة البشرية.

	عدد العاملين في المنظمة	
	معدل دوران العمالة	
	عدد الإناث إلى إجمالي عدد الذكور في المنظمة	
	متوسط أعمار الموظفين.	
	متوسط الأعمار الوظيفية للموظفين	
	عدد دورات التدريب المنفذة	

من المؤشرات المستخدمة في قياس أداء إدارة البشرية.

معدلات الغياب.
نسب التسرب الوظيفي.
نسب العمالة الأجنبية إلى المحلية.
نسبة القروض الممنوحة للعاملين إلى إجمالي رواتبهم.
مستوى الرضى الوظيفي.
عدد حوادث وإصابات العمل.
عدد ساعات توقف الآلات.

قياس مؤشرات الأداء

عند بناء أهداف الخطة يتم اختيار النوع المناسب من المؤشرات ليعطي العلامات الدالة على تحقق المخرج النهائي المطلوب من الهدف كما هو مخطط له.

- قياس : عملية حكم تتم لمعرفة ما أنجز من مخطط وفق معايير محددة.
- مؤشرات : مقاييس علامات دالة نتمكن بموجبها إصدار عملية الحكمى (القياس).
- الأداء : يعني نشاط/سلوك نفذ بموجب مخطط معتمد ومؤشرات نجاح يمكن قياسها بموضوعية وأرقام ونسب محددة.
- الرئيسية : تعني ضرورة عدم التوسع في وضع المؤشرات وإنما توضع المؤشرات الأهم والابتعاد عن الدخول في التفاصيل

م	الهدف	المنفذ	موعد نهائي للتنفيذ	الموازنة المطلوبة	بيان أوجه الانفاق	مؤشرات الأداء الرئيسية
١						
٢	الجدول النهائية لبناء الخطة التشغيلية					
٣						

وتفاصيلها.

## مثال تطبيقي لثلاثة أهداف

## الجدول الأول جدول الأهداف

الهدف : إعداد دليل سياسات وإجراءات إدارة الجودة في الشركة واعتماده من الإدارة العليا للشركة في الثلث الأخير من العام.

وسائل/أنشطة التنفيذ	المعنى بالتنفيذ	تاريخ الانتهاء	التكلفة
توفير برنامج Flowchart	رئيس قسم البرمجة بإدارة التقنية بالشركة.	١٥ مارس	\$١٠٠
تدريب مقرر فريق العمل على استخدام برنامج	أخصائي البرامج التطبيقية في إدارة النظم.	٢٠ مارس	

الهدف: تدريب رؤساء أقسام إدارة التسويق عدد ( ٥ ) على كيفية إعداد وكتابة الخطة التسويقية بطريقة علمية حديثة في يناير من ٢٠١٤ م.

وسائل/أنشطة التنفيذ	المعنى بالتنفيذ	تاريخ الانتهاء	التكلفة
المادة العلمية برنامج كتابة وإعداد الخطط التسويقية بطريقة علمية حديثة من قبل المدرب.	المدير العام لشؤون التسويق والمبيعات.	١ يناير	٣٠٠٠٠
قاعة تدريب الشركة مع تجهيزات التنفيذ لإقامة البرنامج.	أخصائي التدريب في قسم التدريب بالشركة.	٢٠ يناير	٧٠٠٠٠

الهدف : إعداد واعتماد الموازنة التقديرية السنوية عن العام ، باتباع منهجية الموازنة الصفرية. ٢٠١٥ ومناقشتها وإقرارها من رئيس مجلس الإدارة في نهاية نوفمبر ٢٠١٤ م.

وسائل/أنشطة التنفيذ	المعنى بالتنفيذ	تاريخ الانتهاء	التكلفة
إصدار قرار بتشكيل فريق الموازنة وتعيين الرئيس والخطوات الرئيسية لبداية التجهيز.	رئيس مجلس الإدارة.	٢٥ أكتوبر	-
عقد ورشة عمل لاستعراض المطلوب والآلية المعتمدة.	رئيس فريق الموازنة.	٢٧ أكتوبر	-
عقد اجتماعات أسبوعية لاستعراض ومناقشة التقرير النهائي لرفعه إلى رئيس المجلس للمراجعة أو الاعتماد.	رئيس فريق الموازنة.	١ نوفمبر	١٥٠٠٠٠

### 📌 الجدول الثاني جدول توزيع المهام ( جدول الأعمال )

إفرد لكل إدارة أو قسم أو وحدة أو شخص جدولاً واجمع له كافة المهام التي تخصه ( المحددة في جدول الوسائل) كما في الجدول الآتي:

المنفذ:

الوسائل/ الأنشطة ( من كل الأهداف )	متى ؟	كم \$ ؟

### 📌 مثال تطبيقي جدول توزيع المهام ( جدول الأعمال )

المنفذ : رئيس قسم البرمجة بإدارة التقنية

الوسائل/ الأنشطة ( من كل الأهداف )	متى ؟	كم \$ ؟
توفير برنامج Flowchart	١٥ مارس	\$١٠٠

المنفذ: أخصائي البرامج التطبيقية في إدارة النظم.

الوسائل/ الأنشطة ( من كل الأهداف )	متى ؟	كم \$ ؟
تدريب مقرر فريق العمل على استخدام برنامج Flowchart	٢٠ مارس	-

المنفذ: م. المدير العام لشئون التسويق والمبيعات.

الوسائل/ الأنشطة ( من كل الأهداف )	متى ؟	كم \$ ؟
المادة العلمية برنامج كتابة وإعداد الخطط التسويقية بطريقة علمية حديثة من قبل المدرب.	١ يناير	٣٠٠٠٠

الاسم : رئيس مجلس الإدارة.

الوسائل/ الأنشطة ( من كل الأهداف )	متى ؟	كم \$ ؟
إصدار قرار بتشكيل فريق الموازنة وتعيين الرئيس والخطوات الرئيسة لبداية التجهيز.	٢٥ أكتوبر	-

الاسم : رئيس فريق الموازنة.

الوسائل/ الأنشطة ( من كل الأهداف )	متى ؟	كم \$ ؟
عقد ورشة عمل لاستعراض المطلوب والآلية المعتمدة.	٢٧ أكتوبر	-
عقد اجتماعات أسبوعية لاستعراض ومناقشة التقارير والرفع بالاتفاق النهائى إلى رئيس المجلس للمراجعة أو الاعتماد.	١ نوفمبر	-

## الجدول الثالث جدول التوزيع الزمني للمهام

جدولا مخصصا لكل شهر وضع به الأعمال والمهام التي تخص ذات الشهر من جداول توزيع المهام كما في المثال الآتي :

الشهر:

التكلفة	المعنى بالتنفيذ	الوسائل/ الأنشطة

مثال تطبيقي جدول التوزيع الزمني

الشهر: أكتوبر ٢٠١٤ م

التكلفة	المعنى بالتنفيذ	الوسائل/ الأنشطة ( من كل الأهداف )
-	رئيس مجلس الإدارة.	إصدار قرار بتشكيل فريق الموازنة وتعيين الرئيس والخطوات الرئيسية لبداية التجهيز.
-	رئيس فريق إعداد الموازنة التقديرية.	عقد ورشة عمل لاستعراض المطلوب والآلية المعتمدة.

الشهر: نوفمبر ٢٠١٤ م

التكلفة	المعنى بالتنفيذ	الوسائل/ الأنشطة ( من كل الأهداف )
-	رئيس فريق إعداد الموازنة التقديرية.	عقد اجتماعات أسبوعية لاستعراض ومناقشة التقارير والرفع بالاتفاق النهائي إلى رئيس المجلس للمراجعة أو الاعتماد.

الشهر: يناير ٢٠١٥ م

التكلفة	المعنى بالتنفيذ	الوسائل/ الأنشطة ( من كل الأهداف )
٧.٠٠٠	م. المدير العام لشؤون التسويق والمبيعات.	إعداد المادة العلمية لبرنامج كتابة وإعداد الخطط التسويقية بطريقة علمية حديثة من قبل المدرب.
٣.٠٠٠	أخصائي التدريب في الشركة.	قاعة تدريب الشركة لتنفيذ البرنامج.

الشهر: مارس ٢٠١٥ م.

التكلفة	المعنى بالتنفيذ	الوسائل/ الأنشطة ( من كل الأهداف )
\$١٠٠	رئيس قسم البرمجة بإدارة تقنية المعلومات بالشركة.	توفير برنامج Flowchart
-	خصائي البرامج التطبيقية في إدارة النظم	تدريب مقرر فريق العمل على استخدام برنامج Flowchart

## بناء جدول عام للخطة

م	الهدف	المنفذ	موعد نهائي للتنفيذ	الموازنة المطلوبة	بيان أوجه الانفاق	مؤشرات الأداء الرئيسية
١	إعداد دليل سياسات وإجراءات إدارة الجودة في الشركة واعتماده من الإدارة العليا للشركة.	فريق برئاسة مدير التخطيط وعضوية مديري الجودة والموارد البشرية	نهاية مارس	-	-	وجود دليل للسياسات والإجراءات معتمد
٢	تدريب رؤساء أقسام إدارة التسويق الخمسة على كيفية إعداد وكتابة الخطة التسويقية بطريقة علمية حديثة.	م. مدير عام الشركة للتسويق والمبيعات قسم التدريب منسقا.	٢٥ يناير	٧٠٠٠٠	أجور القاعة ومستلزمات التدريب وبدلات سفر المتدربين. مكافأة التدريب للمدرب	تنفيذ البرنامج التدريبي وجود خطة تسويقية ٢٠١٤ م
٣	إعداد واعتماد الموازنة التقديرية السنوية عن العام ، باتباع منهجية الموازنة الصفريّة. ٢٠١٥ ومناقشتها وإقرارها من رئيس مجلس الإدارة.	المدير المالي للشركة وفريق إعداد الموازنة. هيئة المديرين بالإدارة العامة	٢ ديسمبر ٢٠١٤ م	٣٠٠٠٠	الأجور التقديرية لساعات العمل الإضافية لفريق إعداد الموازنة. ومكافأة إنجاز في الموعد ساعات العمل الإضافية	تسليم واعتماد الموازنة في الموعد

## جداول متابعة تنفيذ الخطة

وهي تعتمد على مهارتك وفنياتك في التصميم والمتابعة ويمكن تحويل كل ما سبق على أجهزة الحاسوب لضمان جودة وسهولة التقييم

الشهر:

أسباب عدم الإنجاز	تم جزئي (نسبة)	لم يتم	تم	المعني بالتنفيذ	الوسائل/و الأنشطة

## تمرين نماذج إعداد خطة تشغيلية

اسم المنظمة : .....

المدة : من ..... إلى .....

## الخطوة الأولى : تحليل SWOT

-١ اكتب ٣ إلى ١٠ نقاط قوة تتميز بها منضمتك :

-١

-٢

-٣

-٤

-٥

-٦

-٧

-٨

-٩

-١٠

-٢ اكتب ٣ إلى ١٠ نقاط ضعف تعاني منها منضمتك :

-١١

-١٢

-١٣

-١٤

-١٥

-١٦

-١٧

-١٨

-١٩

٣- اكتب ١ إلى ٣ فرص جديدة يمكنكم تحقيقها خلال مدة الخطة ( أمور غير موجودة ويمكنكم إيجادها ) وتنفعكم

إجابا :

.a

.b

.c

٤- اكتب ١ إلى ٣ مخاطر محتمل حدوثها خلال مدة الخطة ( أمور غير موجودة وإن حدثت ستؤثر عليكم سلبا ) :

.a

.b

.c

## الخطوة الثانية : كتابة الأهداف ( بطريقة SMART )

- ١ حول كل نقطة قوة إلى هدف قابل للقياس ( ليس بالضرورة كتابة الوقت إذا كان سيستغرق كل مدة الخطة ) ( الهدف هو المحافظة على نقطة القوة أو تنميتها )
- ١
  - ٢
  - ٣
  - ٤
  - ٥
  - ٦
  - ٧
  - ٨
  - ٩
  - ١٠
- ٢ حول كل نقطة ضعف إلى هدف ( علاجها أو التخلص منها )
- ١
  - ٢
  - ٣
  - ٤
  - ٥
  - ٦
  - ٧
  - ٨
  - ٩
  - ١٠

١- حول كل فرصة إلى هدف ( تحقيقها أو استغلالها )

-١

-٢

-٣

٢- حول كل خطر متوقع إلى هدف ( الاحتياط منه أو إيجاد بديل )

-١

-٢

-٣

\* قبل الانتقال للخطوة التالية تأكد أن جمع الأهداف أعلاه مصاغة جيدا بطريقة SMART (وأهمها أن الهدف قابل للقياس أي

يحتوي أرقاما)

## الخطوة الثالثة : وسائل التنفيذ

- (لكل هدف انسخ صورة من هذه الصفحة)
- أضف أوراقا لأي أهداف طلبتها منكم الجهات العليا أو إدارة التخطيط
- تأكد كذلك أن كل وسيلة قابلة للقياس ( تحتوي أرقاما أو أمرا محددًا )
- عدد الوسائل يختلف من هدف لآخر وليس له حد أدنى أو أعلى

الهدف : .....

الوسائل	من ؟	متى ؟	كم \$ ؟
-١			
-٢			
-٣			
-٤			
-٥			
-٦			
-٧			
-٨			
-٩			
-١٠			

## الخطوة الرابعة : جدول الأعمال

- لكل شخص أو قسم أو إدارة أو لجنة ( أو جهة ) انسخ ورقة من هذه الصفحة.
- عدد الأعمال سيختلف من شخص لآخر ( حاول توزيعها بعدالة ) .
- انقل الأعمال من الوسائل ( في كل الأهداف ) إلى ورقة الشخص أو الجهة المعنية .
- أضفت عمود ( تم ؟ ) ليتم ملأه عند انتهاء العمل كأسلوب للمتابعة .

الاسم : .....

تم ✓	كم \$ ؟	متى ؟	الوسائل (من كل الأهداف)
			-١
			-٢
			-٣
			-٤
			-٥
			-٦
			-٧
			-٨
			-٩
			-١٠
			-١١
			-١٢
			-١٣
			-١٤
			-١٥
			-١٦
			-١٧
			-١٨
			-١٩
			-٢٠

## الخطوة الخامسة: الجدول الزمني

- انسخ صورة من هذه الورقة لكل شهر.
  - انقل من جداول الأعمال كل ما يتعلق بهذا الشهر إلى هذه الورقة .
  - عدد الأعمال سيختلف من شهر لآخر ( حاول التنسيق بينها ) .
- شهر-----

تم ✓	كم \$ ؟	من ؟	الأعمال
			-١
			-٢
			-٣
			-٤
			-٥
			-٦
			-٧
			-٨
			-٩
			-١٠
			-١١
			-١٢
			-١٣
			-١٤
			-١٥
			-١٦
			-١٧
			-١٨
			-١٩
			-٢٠

**المراجع**

- ١- البرنامج التدريبي – التخطيط التشغيلي / لعبد المالك محمد ملهى - المدرب المتخصص في البرامج الادارية والموارد البشرية .
- ٢- مختصر خطوات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي . د / طارق محمد سودان.
- ٣- ورشة عمل حول: " مدخل إلى التخطيط التشغيلي – مفاهيم وتطبيقات د. نادر غزال .
- ٤- إرشادات عامة لبناء الخطط التشغيلية لكليات جامعة المجمعة وعماداتها المساندة - بناء فريق كتابة التقارير د. محمد بن ناصر السويد .
- ٥- دليل المدرب لبرنامج التخطيط الاستراتيجي . حقيبة تدريبية .