

التخطيط التشغيلي

دليل المتدرب

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	مقدمة في التخطيط التشغيلي	الجلسة الأولى
٦	تعريف التخطيط وأنواعه ومستوياته وفوائده في الحياة الإدارية		
١٤	تخطيط منظومة العمل و التحكم فيها		
١٠	نشاط		
١٣	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي		
١٤	مفهوم الخطة التشغيلية والهدف منها		
١٦	نشاط		
٢٠	أهمية التخطيط التشغيلي ومتطلبات نجاحها		
٢١	معوقات وصعوبات التخطيط		
٢٢	نموذج EFQM الأوروبي لدور القائد التشغيلي		
٢٤	التخطيط التشغيلي بالإعتماد على نظرية عوائق العمل (TOC)		
٢٥	مراحل بناء الخطة التشغيلية		
٢٦	ماذا نعني بالنشاطات التشغيلية؟		
٢٧	من أبرز أدوات التخطيط والتحسين التشغيلي		
٢٨	نشاط		
٢٩	نموذج مصفوفة أهداف ومبادرات الخطة التشغيلية		
٣٠	التخطيط التشغيلي - مصفوفة البدائل والأولويات		
٣٢	مراحل دراسة وتحليل الواقع		
٣٢	علاقة التخطيط التشغيلي بالموازنات المالية التقديرية		
٣٣	تحليل الفجوات		
٣٤	مراحل تحليل الفجوة		
٣٥	وضع الخطط التشغيلية وتوحيدها		
٣٦	وضع خطط العمل وتوحيدها		
٣٧	الخطط البديلة (خطط الطوارئ)		
٣٨	تنفيذ الخطة		
٣٩	نشاط		
٤٣	إليه بناء الخطة التشغيلية والتدريب على التطبيق في البرنامج	نماذج أعداد خطة تشغيلية	الجلسة الخامسة
٥١	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"> ✓ مقدمة ✓ تساؤلات مرتبطة بالتخطيط التشغيلي ✓ تعريف التخطيط وأنواعه ومستوياته وفوائده في الحياة الإدارية ✓ معايير التخطيط السليم ✓ تخطيط منظومة العمل و التحكم فيها ✓ نشاط ✓ تحديد الأهداف 	موضوعات الجلسة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ التعرف على التخطيط وانواعه ✓ التعرف على مستويات التخطيط ✓ التعرف على معايير التخطيط السليم ✓ التعرف على كيفية تخطيط منظومة العمل ✓ التعرف على كيفية تحديد الأهداف 	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 تتناول تلك الأسئلة جيداً حتى تحصل 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 .



تعريف التخطيط وأنواعه ومستوياته وفوائده فى الحياة الإدارية

مفهوم التخطيط

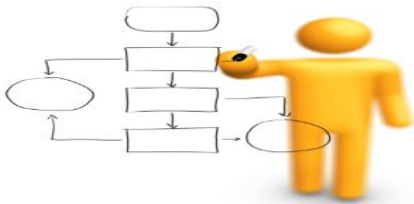
هو عمليات تفكير منظم وتحليل مدروس وموثق لواقع محدد لرسم أهداف مستقبلية وتقدير التوقيت والأليات والوسائل المطلوبة للتنفيذ .

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 .

مستويات التخطيط

تخطيط طويل الامد long range planning فترة ٣ - 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.

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

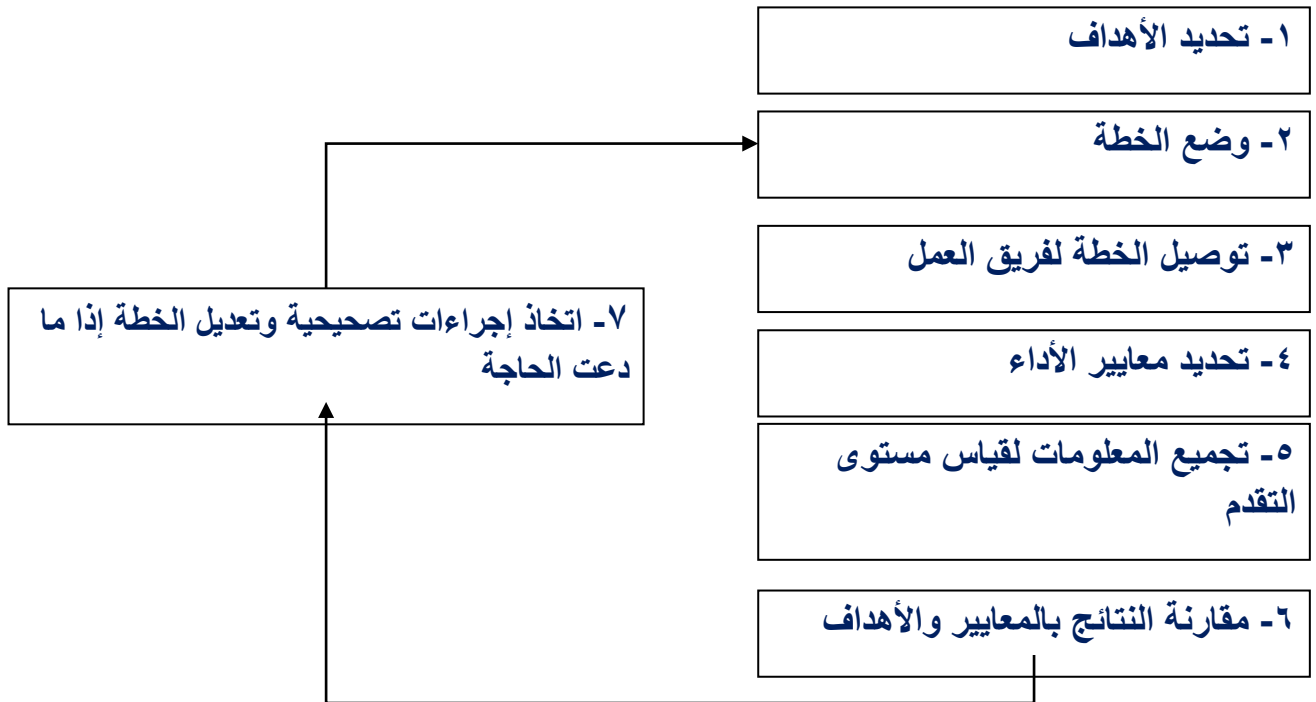
يوم الأحد كلف "مدحت" (مشرف في احد المكاتب) بتجميع مجموعات مواد الدعاية الموجهة للعملاء (عددهم ٢٠٠٠٠ عميل) ومخاطبتهم كل على حده ، ومراجعة تلك المجموعات ، ووضعها في مظارييف مغلقة وإرسالها مساء بحلول مساء الخميس ، وضع "مدحت" خطة لانجاز المهمة ووضع الجداول الزمنية ، وكلف (٤ موظفين) ، وحدد قواعد ومعايير للعمل . 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



الجلسة التدريبية الثانية

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

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي

التخطيط التشغيلي	التخطيط الاستراتيجي
التعريف	
طريقة لتحديد الأهداف المرحلية قريبة المدى التي تشكل أحيانا جزءا من أهداف الخطة الاستراتيجية	هو طريقة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وكيفية الوصول إليها
المدة الزمنية	
من سنة إلى خمس سنوات	أكثر من خمس سنوات
النماذج	
طريقة سوات SWOT وهي فعالة وممتازة بالتخطيط التشغيلي	<p>أكثر من ١٣ نموذج سنستعرضها أربع</p> <p>أولاً: نموذج سوات SWOT وهي الأشهر، وسوات سيئة بالتخطيط الاستراتيجي لان نسبة نجاحها ٣٠%</p> <p>ثانياً: 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>ثالثاً: 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>رابعاً: نموذج فايفر Pfeiffer</p>
المستويات	
إدارة، قسم.	مجموعة، وزارة، شركة
المصطلحات	
الأهداف، الوسائل، السياسات، المهام.	الرؤية. الرسالة. القيم، الوحدات
مراجعة الخطة أو تعديلها	
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.

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 ستتبع 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)



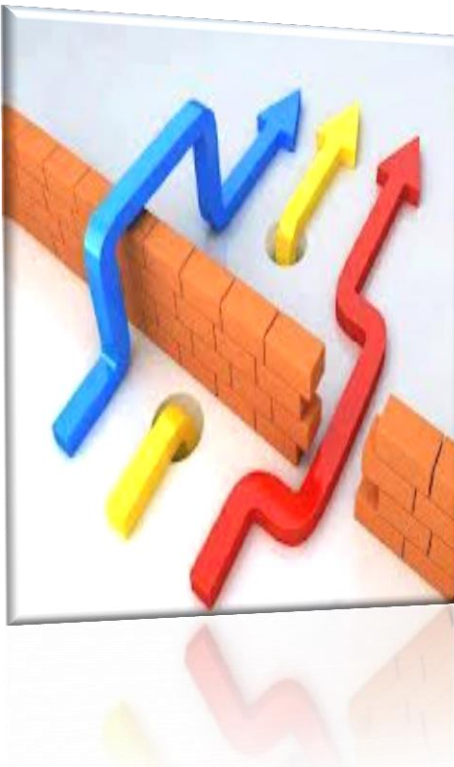
معوقات وصعوبات التخطيط

الصعوبات المتعلقة بطبيعة عملية التخطيط

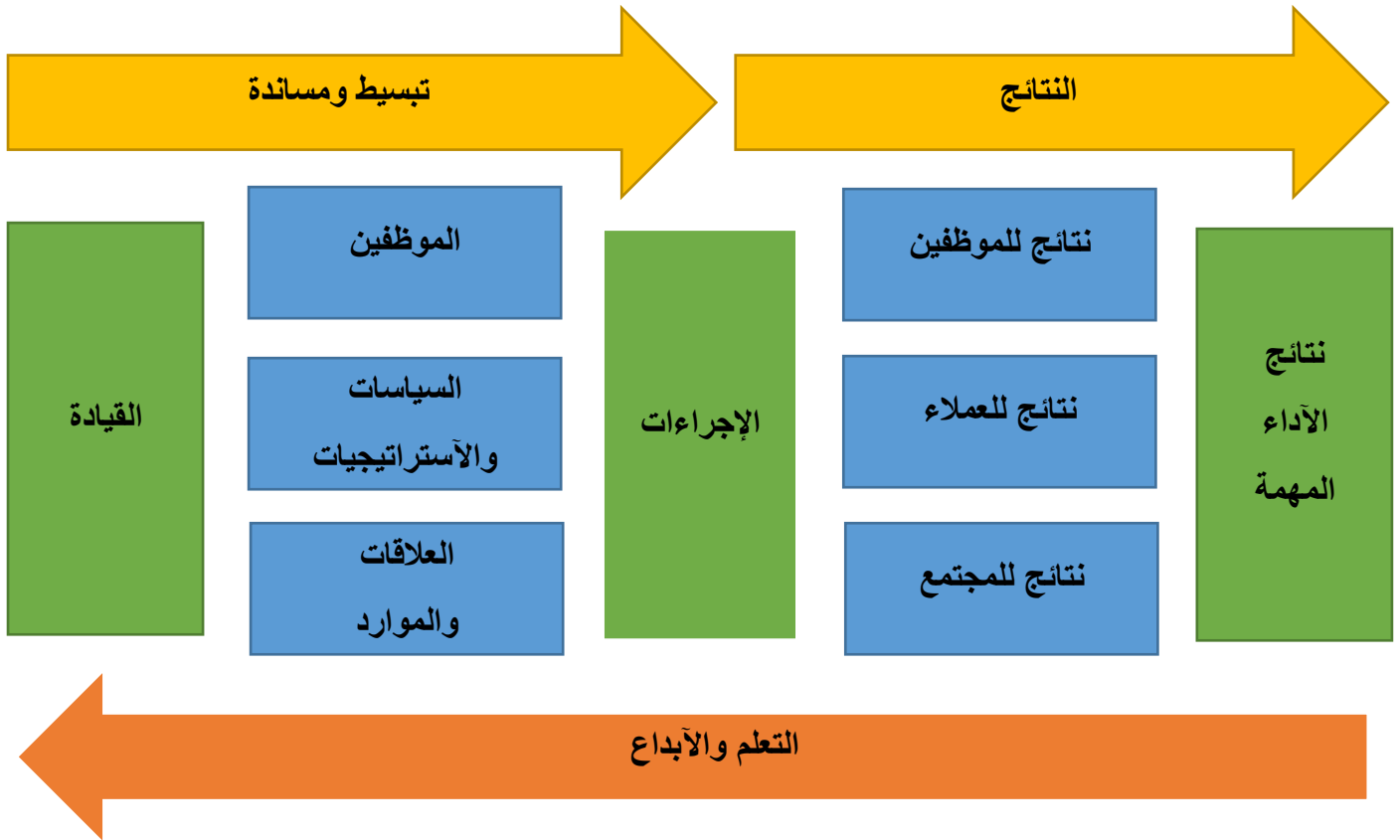
- ١- صعوبة توفير المعلومات الدقيقة عن المتغيرات العديدة.
- ٢- التغيرات البيئية المتسارعة التي تزيد من درجة عدم التأكد.
- ٣- صعوبة تحديد الاهداف الواضحة القابلة للقياس.
- ٤- تحتاج عملية التخطيط الى وقت ونفقات كبيرة.

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.



نموذج EFQM الأوروبي لدور القائد التشغيلي



الجلسة التدريبية الثالثة

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

التخطيط التشغيلي بالإعتماد على نظرية عوائق العمل (ToC)

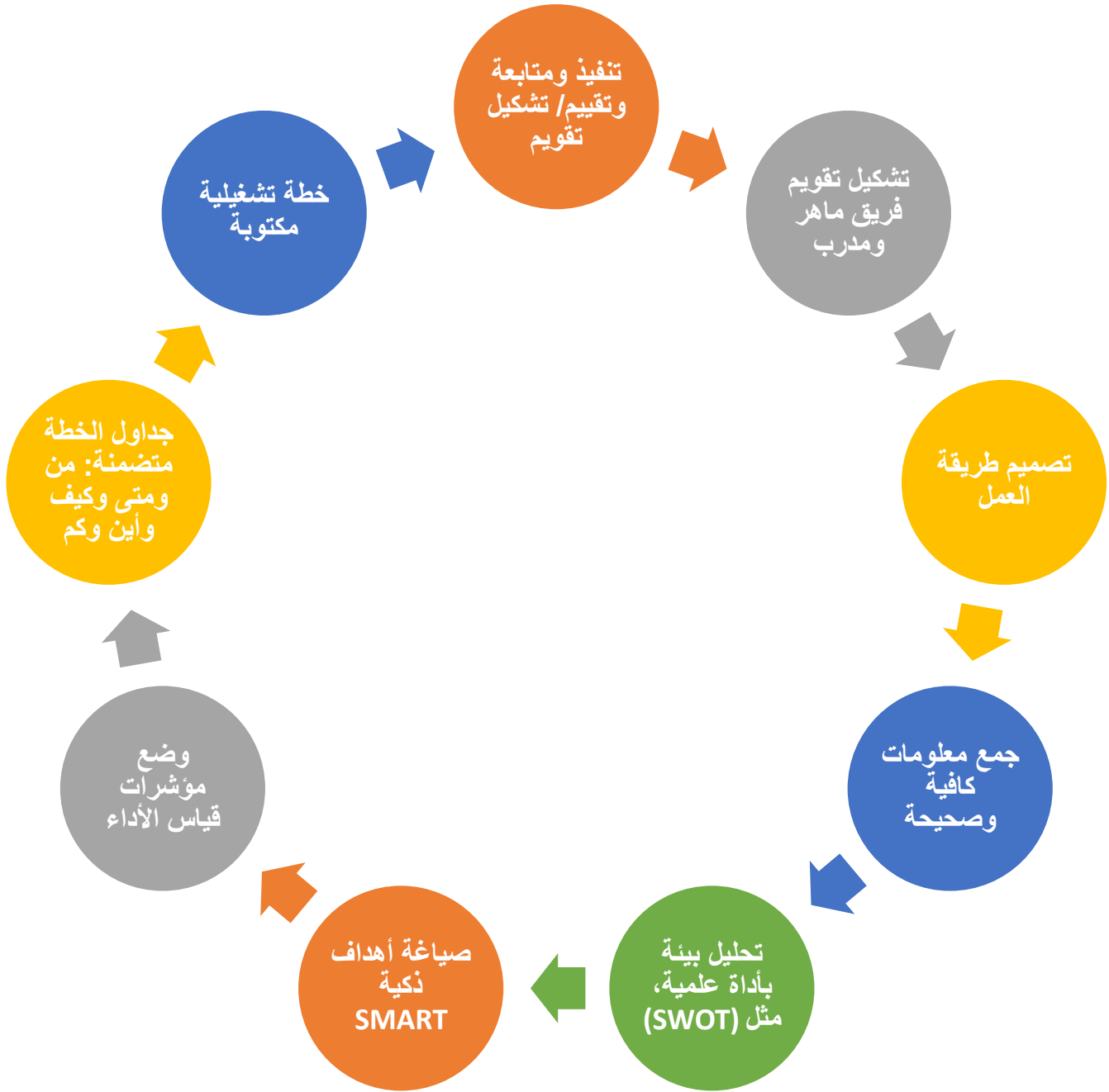
هي مقارنة منظّمة تركز على الإدارة الفعالة للعوائق والنقاط الحرجة التي تُعرقّل تقدّم العمل – من أبرز عوائق العمل "عنق الزجاجة" هي نقطة العمل الحرجة التي تتصف بالقدرة الأقل والفترة الإنتاجية الأطول. من الممكن أن تُكوّن داخلية (تحت السيطرة) أو خارجية (خارج السيطرة).

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.



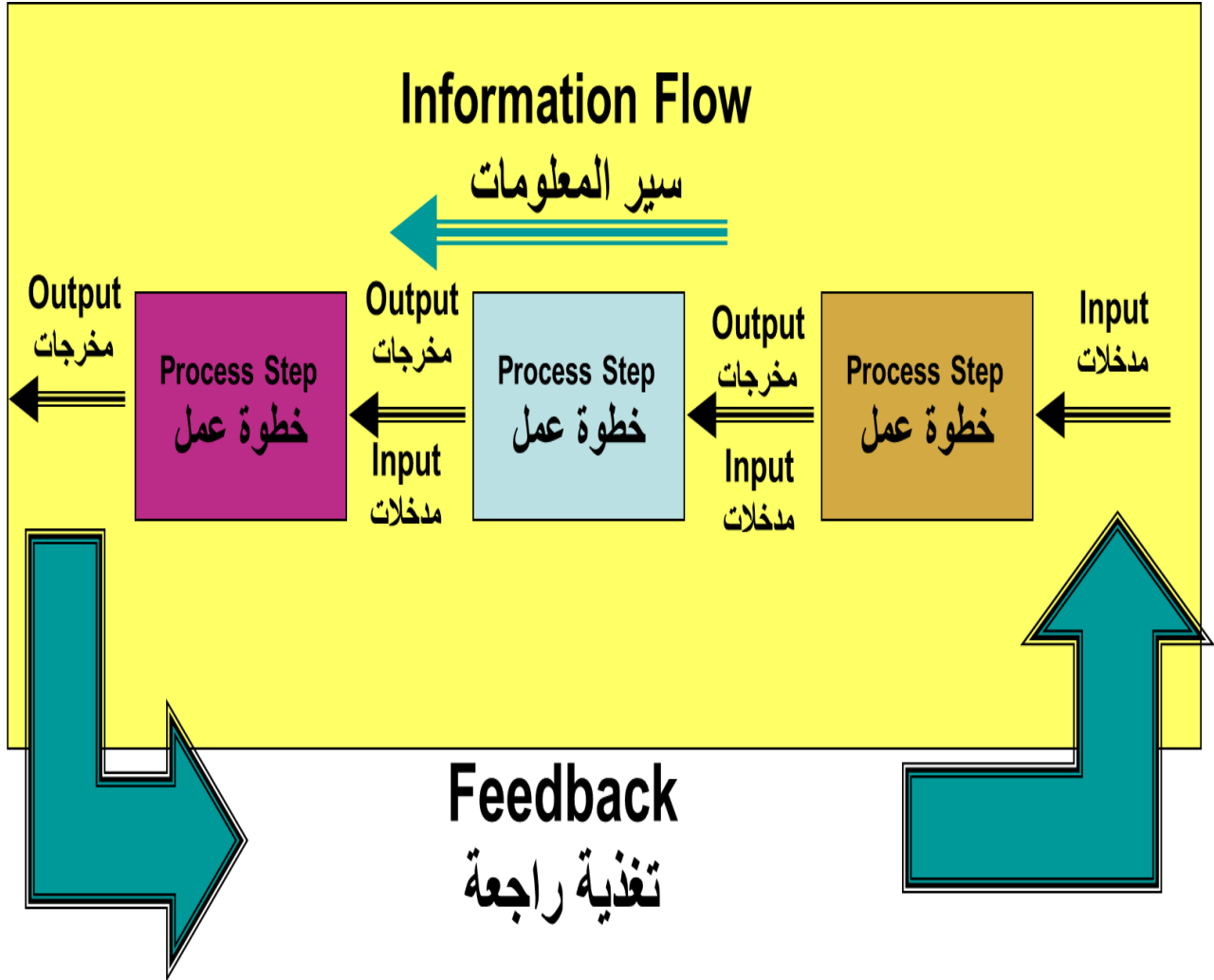
مراحل بناء الخطة التشغيلية



ماذا نعني بالنشاطات التشغيلية؟

هي مجموعة نشاطات مرتبطة بعضها ببعض بشكل تراتبي 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 & Effect Diagram:

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



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.

البعد الاستراتيجي:

الهدف الاستراتيجي:

الهدف التفصيلي:

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

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 :

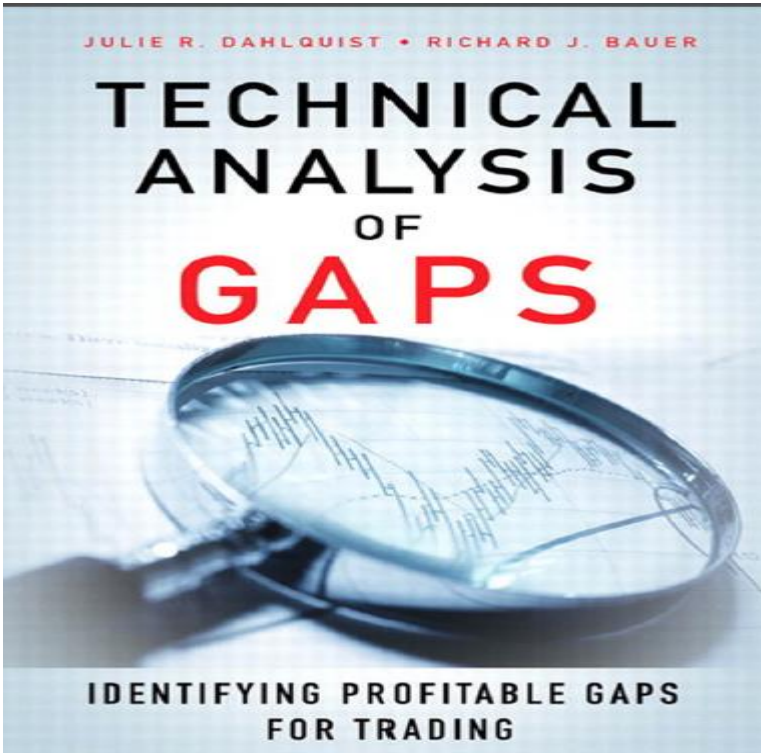
حدد نوعية الجمهور أو السوق

علاقة التخطيط التشغيلي بالموازنات المالية التقديرية

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

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- أبعده 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 .

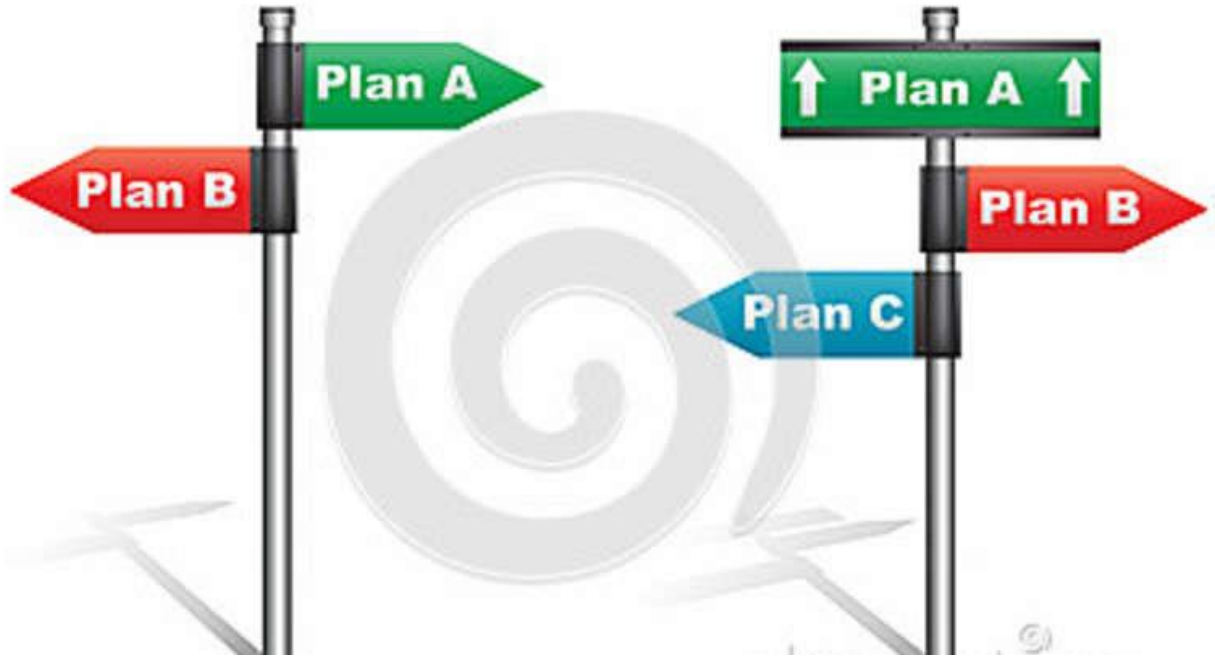
وضع خطط العمل وتوحيدها

- 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"> ✓ إليه بناء الخطة التشغيلية والتدرب على التطبيق في البرنامج ✓ ورش عمل ✓ تمرين نماذج إعداد خطة تشغيلية 	موضوعات الجلسة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ التعرف على إليه بناء الخطة التشغيلية والتدرب على التطبيق في البرنامج ✓ التعرف على كيفية إعداد خطة تشغيلية 	الأهداف التفصيلية
	زمن الجلسة

إليه بناء الخطة التشغيلية والتدرب على التطبيق في البرنامج

بعد تشكيل الفريق وتدريبه واتفق أعضاء الفريق على طريقة العمل وجمع المعلومات الكافية تبدأ الخطوات العملية التنفيذية للإعداد قياس مؤشرات الأداء

عند بناء أهداف الخطة يتم اختيار النوع المناسب من المؤشرات ليعطي العلامات الدالة على تحقق المخرجات 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.

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

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

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

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

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

📌 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 التجيز.	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 .