|  |  |
| --- | --- |
| http://al3loom.com/wp-content/uploads/2012/07/principal2.jpg  **التخطيط التشغيلى**  **دليل المتدرب** | التخطيط هو عملية التفكير فيما يجب عمله في المستقبل وآيف ومتى يتم هذا العمل، فيتضمن تحديد الأهداف ورسم الطرق والخطوات اللازمة لبلوغها ، وهو يتطلب قدرا آبيرا من وضوح الرؤية، والدقة في التنبؤ باتجاه الأحداث أو بما ستكون عليه الأمور في المستقبل. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الدورة** | **البيان** | **عندها نتعرف علي** | **رقم الصفحة** |
| **الجلسة الأولي** | مقدمة في التخطيط التشغيلى | **مقدمة** | 5 |
| **تعريف التخطيط وأنواعه ومستوياته وفوائده فى الحياة الإدارية** | 6 |
| **تخطيط منظومة العمل و التحكم فيها** | 14 |
| **نشاط** | 10 |
| **الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي** | 13 |
| **مفهوم الخطة التشغيلية والهدف منها** | 14 |
| **نشاط** | 16 |
| **أهمية التخطيط التشغيلى ومتطلبات نجاحها** | 20 |
| **معوقات وصعوبات التخطيط** | 21 |
| **نموذج EFQM الأوروبي لدور القائد التشغيلي** | 22 |
| **الجلسة الثالثة** | المزايا الرئيسة للقادة التشغيليين | **التخطيط التشغيلي بالإعتماد على نظرية عوائق العمل (ToC)** | 24 |
| **مراحل بناء الخطة التشغيلية** | 25 |
| **ماذا نعني بالنشاطات التشغيلية؟** | 26 |
| **من أبرز أدوات التخطيط والتحسين التشغيلي** | 27 |
| **نشاط** | 28 |
| **نموذج مصفوفة أهداف ومبادرات الخطة التشغيلية** | 29 |
| **التخطيط التشغيلي – مصفوفة البدائل والأولويات** | 30 |
| **مراحل دراسة وتحليل الواقع** | 32 |
| **علاقة التخطيط التشغيلى بالموازنات المالية التقدرية** | 32 |
| **تحليل الفجوات** | 33 |
| **مراحل تحليل الفجوة** | 34 |
| **وضع الخطط التشغيلية وتوحيدها** | 35 |
| **وضع خطط العمل وتوحيدها** | 36 |
| **الخطط البديلة ( خطط الطوارئ )** | 37 |
| **تنفيذ الخطة** | 38 |
| **نشاط** | 39 |
| **الجلسة**  **الخامسة** | نماذج أعداد خطة تشغيلية | **إليه بناء الخطة التشغيلية والتدرب على التطبيق فى البرنامج** | 43 |
| **تمرين نماذج إعداد خطة تشغيلية** | 51 |

المنهاج

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 ) :

1- أن يتمكن المتدرب من التعرف على مفهوم عملية التخطيط .

2- أن يعرف المتدرب كيفية شرح أنواع التخطيط ومستوياته.

3- أن يعرف المتدرب كيفية توضيح أهمية التخطيط ومراحل التخطيط التشغيلي.

4- أن يعرف المتدرب علاقة التخطيط التشغيلي بالتخطيط الاستراتيجي.

5- أن يعرف المتدرب بيان علاقة التخطيط التشغيلي بالموازنات المالية التقديرية.

6- أن يتعرف المتدرب على تقييم سوات وكيفية تطبيقه .

7- أن يتمكن المتدرب من شرح كيفية بناء الأهداف الذكية والتدرب على التطبيق في البرنامج

8- أن يتعرف المتدرب على كيفية صناعة مؤشرات الأداء

9- أن يتعرف المتدرب على آلية بناء الخطة التشغيلية والتدرب على التطبيق في البرنامج.

10- أن يتعرف المتدرب على كيفية وضع جداول متابعة تنفيذ الخطة.



الجلسة التدريبية الأولى

|  |  |
| --- | --- |
| اسم البرنامج التدريبي | التخطيط التشغيلى |
| عنوان الجلسة | مقدمة فى التخطيط التشغيلى |
| موضوعات الجلسة | * **مقدمة** * **تساؤلات مرتبطة بالتخطيط التشغيلى** * **تعريف التخطيط وأنواعه ومستوياته وفوائده فى الحياة الإدارية** * **معايير التخطيط السليم** * **تخطيط منظومة العمل و التحكم فيها** * **نشاط** * **تحديد الأهداف** |
| الأهداف التفصيلية | * **التعرف على التخطيط وانواعه** * **التعرف على مستويات التخطيط** * **التعرف على معايير التخطيط السليم** * **التعرف على كيفية تخطيط منظومة العمل** * **التعرف على كيفية تحديد الآهداف** |
| زمن الجلسة |  |

**مقدمة**

**تعتبر عملية التخطيط نشاطاً يهدف إلى تضيق الفجوة ذهنياً بين الحال الذى أنت والمجموعة عليه الان وما تريد أن تكون عليه فى 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 تحصلا 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 الذى بذل فى 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**

**1- التكيف والمرونة .**

**2- التحسب للمفاجآت .**

**3- السيطرة على الأحداث والمواقف .**

**4- التخلص من العشوائية .**

**5- وضوح الرؤية .**

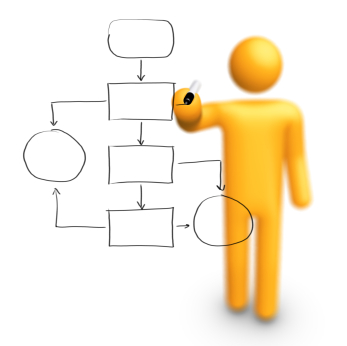
**6- التخلص من الحيرة .**

**7- اقتناص الفرص .**

**8- تعزيز نقاط القوة .**

**9- معالجة نقاط الضعف .**

**عناصر التخطيط**

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

**الحاجة للتخطيط**

**تنشأ الحاجة إلي 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 : وهى 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 تستطيع 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 بـها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ وتكون الأنشطة على شكل : سياسات ، إجراءات، قواعد، برامج، ميزانيات. يجب الالتزام بـها 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 الزمنى .**
* **التخطيط حسب المدى الوظيفى .**

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

* **التخطيط الاستراتيجى .**
* **التخطيط التكتيكى .**

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

* **التخطيط التشغيلى .**

**مستويات التخطيط**

**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 والـمالية.. الخ.**
* **أن يغطي فترة زمنية معقولة.**

**تمـــرين**

**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 :-**

**والان ننتقل من أنظمة التحكم النظرية إلى التحكم فى العمل فى الحياة الواقعية .**

**تمـــرين**

**يوم الأحد كلف ”مدحت“ (مشرف في احد المكاتب) بتجميع مجموعات مواد الدعاية الموجهة للعملاء (عددهم 20000 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 (4 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 (13000 مجموعة) واضطر إلى تكليف الموظفين بالعمل لفترة إضافية مساء الخميس والجمعة على الرغم من التأخر لمده يوم .**

**لو كنت مكان مدحت ، واضعاً فى الاعتبار أنظمة التحكم التى تناولناها ، ما الذى كنت ستفعله لكى تتأكد من أن العمل سينجز فى 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**

**1- تحديد الأهداف**

**2- وضع الخطة**

**3- توصيل الخطة لفريق العمل**

**4- تحديد معايير الأداء**

**5- تجميع المعلومات لقياس مستوى التقدم**

**6- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف**

**7- اتخاذ إجراءات تصحيحية وتعديل الخطة إذا ما دعت الحاجة**

الجلسة التدريبية الثانية

|  |  |
| --- | --- |
| اسم البرنامج التدريبي | التخطيط التشغيلى |
| عنوان الجلسة | الفرق بين التخطيط الاستراتيجى والتشغيلى |
| موضوعات الجلسة | * **مراحل عملية التحكم** * **الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي** * **أوجه إستخدام التخطيط التشغيلي** * **مفهوم الخطة التشغيلية والهدف منها** * **نشاط** * **أهمية التخطيط التشغيلى ومتطلبات نجاحها** * **معوقات وصعوبات التخطيط** * **سبعة محاذير يجب التنبه لها أثناء عملية التخطيط التشغيلي** * **نموذج EFQM الأوروبي لدور القائد التشغيلي** |
| الأهداف التفصيلية | * **التعرف على مراحل التحكم** * **التعرف على الفرق بين التخطيط الاستراتيجى والتشغيلى** * **التعرف على مفهوم الخطة التشغيلية** * **معوقات وصعوبات التخطيط** * **نموذج EFQM الأوروبي لدور القائد التشغيلي** |
| زمن الجلسة |  |

**الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي**

|  |  |
| --- | --- |
| **التخطيط الاستراتيجي** | **التخطيط التشغيلي** |
| **التعريف** | |
| **هو طرقٌة لتحددٌ الأهداف بعيدٌة المدى وكيفٌيةٌ الوصول إليهٌا** | **طريقة لتحديد الآهداف المرحلية قريبة المدى التى تشكل أحيانا جزءا من أهداف الخطة الآستراتيجية** |
| **المدة الزمنية** | |
| **أكثر من خمس سنوات** | **من سنة إلى خمس سنوات** |
| **النماذج** | |
| **أكثر من 13 نموذج سنستعرضمنها أربع**  **أولا: نموذج سوات SWOT وهى الأشهر, وسوات سيئٌة بالتخطيطٌ الاستراتيجىٌ لان نسبة نجاحها 30%**  **ثانياٌ: التخطيطٌ بالسنٌاريوٌ:يسٌتخدم بوزارات الخارجيةٌ والدفاع وطريقٌته:**  **تحديدٌ الاحتمالات الرئسٌيةٌ.**  **تحديدٌ الاحتمالات الفرعية لكل أحتمال رئيسى .**  **نفرع من كل فرع احتمالات أخرى .**  **نحدد نسبة كل احتمال رئيسٌى وثم نسبة الاحتمالات الفرعية.**  **نحدد المسار الأكثر توقعا ونبن خطتنا عليةٌ.**  **ثالثا: نموذجPMSP**  **هى طريقٌة تحديدٌ الأهداف بالأداء وتستخدم ف الشركات المالية .**  **وعادة تصاغ أهدافه كالتالى ( نريدٌ نتائجنا أفضل من السوق ب 10% )**  **رابعا: نموذج فايفر Pfeiffer** | **طريقٌة سوات SWOT وهى فعالة وممتازة بالتخطيطٌ التشغيلى** |
| **المستويات** | |
| **مجموعة, وزارة, شركة** | **إدارة, قسم.** |
| **المصطلحات** | |
| **الرؤيةٌ. الرسالة.القيمٌ ,الوحدات** | **الأهداف, الوسائل, السياٌسات, المهام.** |
| **مراجعة الخطة أو تعديلها** | |
| **مراجعة سر عٌة كل سنة ومراجعة شاملة كل 5 سنوات وفى حالة التعديلٌ على الخطة بالمراجعة الشاملة لا ننقص ال 5 سنوات من عمر الخطة.** | **مراجعة الخطة كل شهر.**  **وعادة نبدأ التخط طٌ للسنة المقبلة بالسنة الحالية** |

**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:**

**1- الخطوات أو الإجراءات المطلوبة.**

**2- الأشخاص الذين سيتحملون مسؤولية تنفيذ كل خطوة بشكل صحيح.**

**3- البرنامج الزمني لتنفيذ الخطوات أو الإجراءات.**

**4- الموارد التي سيتم تخصيصها للتنفيذ.**

**5- 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:**

**1- مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف ضمن الفترة الزمنية المتاحة.**

**2- مدى امتلاك المؤسسة للمعرفة و المهارة المطلوبة لتنفيذ الخطة.**

**3- مدى القدرة على الوصول إلى المعلومات اللازمة و الضرورية.**

**4- مدى وجود بدائل اخرى 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:**

**1- تقدير مشاركة جميع الأطراف والمستفيدين في إعداد الخطط الفرعية والتقارير**

**2- وضع جدول زمني مقبول وملائم.**

**3- الاتصال والتواصل المستمر لاستعراض ما تم إنجازه مع جميع الأطراف.**

**4- إجراء مقابلات مع مؤسسات المجتمع**

**5- استطلاع رأي القيادات بالأقسام والإدارات**

**6- ربط المبادرات بالجهات المسؤولة داخل الكلية أو العمادة, مع تحديد الجهات المساندة من الجامعة إذا تطلبت المبادرة ذلك.**

**7- ترتيب المبادرات وفق أولويات الكلية أو العمادة لهذا العام, مع مراعاة أولويات السنوات اللاحقة.**

**8- تحديد المبادرات التي تحتاج دعم تمويلي والتواصل مع مكتب إدارة المشاريع بالجامعة لتذليل الصعوبات.**

**9- مراعاة التوثيق الدقيق والمنتظم لجميع الأنشطة والفعاليات المرتبطة بتنفيذ الخطة التشغيلية.**

**10- تحديد أوجه تصحيح أية انحرافات أو جوانب قصور تواجه تنفيذ المبادرات**

**11- إبراز البيانات الكمية في تطور أداء الكلية أو العمادة, بما يساعد في صياغة مؤشرات واضحة عند إعداد التقرير السنوي.**

**12- 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:**

**1- ما هي النشاطات أو النتائج التي يمكن أن تساهم في تحقيق هدفك؟**

**2- ما هي المشاكل أو العقبات المعينة التي يجب حلها كي تستطيع تحقيق هدفك؟**

**3- ما هو ترتيب الإجراءات التي يجب إتباعها للتغلب على هذه المشاكل أو العوائق؟**

**4- 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 :**

**1- الفترة الزمنية المحددة للبدء و الانتهاء من التنفيذ.**

**2- الوقت و الموارد المطلوبة.**

**3- كيف و متى ستعلم إذا كنت تسير بالإتجاه الصحيح.**

****

**تمرين التخطيط والتفكير**

1. **هل تعتقد أن هناك علاقة بين التخطيط والتفكير ؟**

**( ) نعم ( ) لا**

**إن كنت تعتقد أن هناك علاقة فأجب علي الأسئلة التالية :**

**2- ما هي هذه العلاقة ؟**

**............................................................................................................................................................................................................................**

**4- ما هي أنواع التفكير الإنساني ؟**

**............................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................**

**3- ما هي مستويات التفكير عند الإنسان ؟**

**....................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................**

**5- كيف تبزغ الفكرة ؟ ثم كيف تحولها إلي خطة ؟**

**............................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................**

**6- من المسؤول عن التخطيط في المؤسسة ؟**

**....................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................**

**7- ماذا نقصد بالعبارتين التاليتين :**

**لا بد من فهم موقع التخطيط من الصورة الكلية :**

**................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................**

**لا بد من وضوح الخارطة الذهنية للمخطط :**

**................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................**

**أهمية التخطيط التشغيلى ومتطلبات نجاحها**

**أهمية التخطيط**

**1- أداة رقابة وتحليل آني لما يتم إنجازة.**

**2- أداة ضبط للأنشطة اليومية في المنظمة.**

**3- توجيه جهود الأفراد نحو الاهداف.**

**4- إيجاد روح المنافسة الإيجابية والتحفيز المادي والمعنوي للأفراد.**

**متطلبات نجاح الخطة التشغيلية**

**1- توجه القياداة العليا للمنظمة.**

**2- الإعداد والتنسيق الجماعي للخطة.**

**3- الإيمان بأهمية التخطيط من قبل كافة القيادات في المنظمة.**

**4- تسويق الخطة لكافة المنتسبين في المنظمة.**

**5- وجود خطة استراتيجية (مفضل جدا)**

**معوقات وصعوبات التخطيط**

**الصعوبات المتعلقة بطبيعة عملية التخطيط**

**1- صعوبة توفير المعلومات الدقيقة عن المتغيرات العديدة.**

**2- التغيرات البيئية المتسارعة التي تزيد من درجة عدم التأكد.**

**3- صعوبة تحديد الاهداف الواضحة القابلة للقياس.**

**4- تحتاج عملية التخطيط الى وقت و نفقات كبيرة.**

**صعوبات ناشئة عن الافراد**

**1- عدم وجود التزام حقيقي بالتخطيط.**

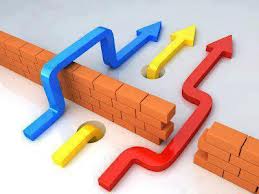
**2- عدم توفير الموارد اللازمة.**

**3- عدم التمييز بين دراسة التخطيط والخطط.**

**4- الاعتماد الكبير على الخبرة.**

**5- مقاومة التغيير.**

**6- نظم تحفيز غير مناسبة.**

****

**نموذج EFQM الأوروبي لدور القائد التشغيلي**

**التعلم والآبداع**

**نتائج للموظفين**

**نتائج للعملاء**

**نتائج للمجتمع**

**العلاقات**

**والموارد**

**السياسات**

**والآستراتيجيات**

**الموظفين**

**الإجراءات**

**القيادة**

**نتائج**

**الآداء**

**المهمة**

**النتائج**

**تبسيط ومساندة**

الجلسة التدريبية الثالثة

|  |  |
| --- | --- |
| اسم البرنامج التدريبي | التخطيط التشغيلى |
| عنوان الجلسة | المزايا الرئيسة للقادة التشغيليين |
| موضوعات الجلسة | * **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** |
| الأهداف التفصيلية | * **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** |
| زمن الجلسة |  |

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

**هي مقاربة منظّمة ترتكز على الإدارة الفعالة للعوائق والنقاط الحرجة التي تُعرقلُ تقدّمَ العمل – من أبرز عوائق العمل "عنق الزجاجة" هي نقطة العمل الحرجة التي تتصف بالقدرة الأقل والفترة الإنتاجية الأطول. من الممكن أَنْ تَكُونَ داخليةَ (تحت السيطرة) أَو خارجيةَ (خارج السيطرة).**

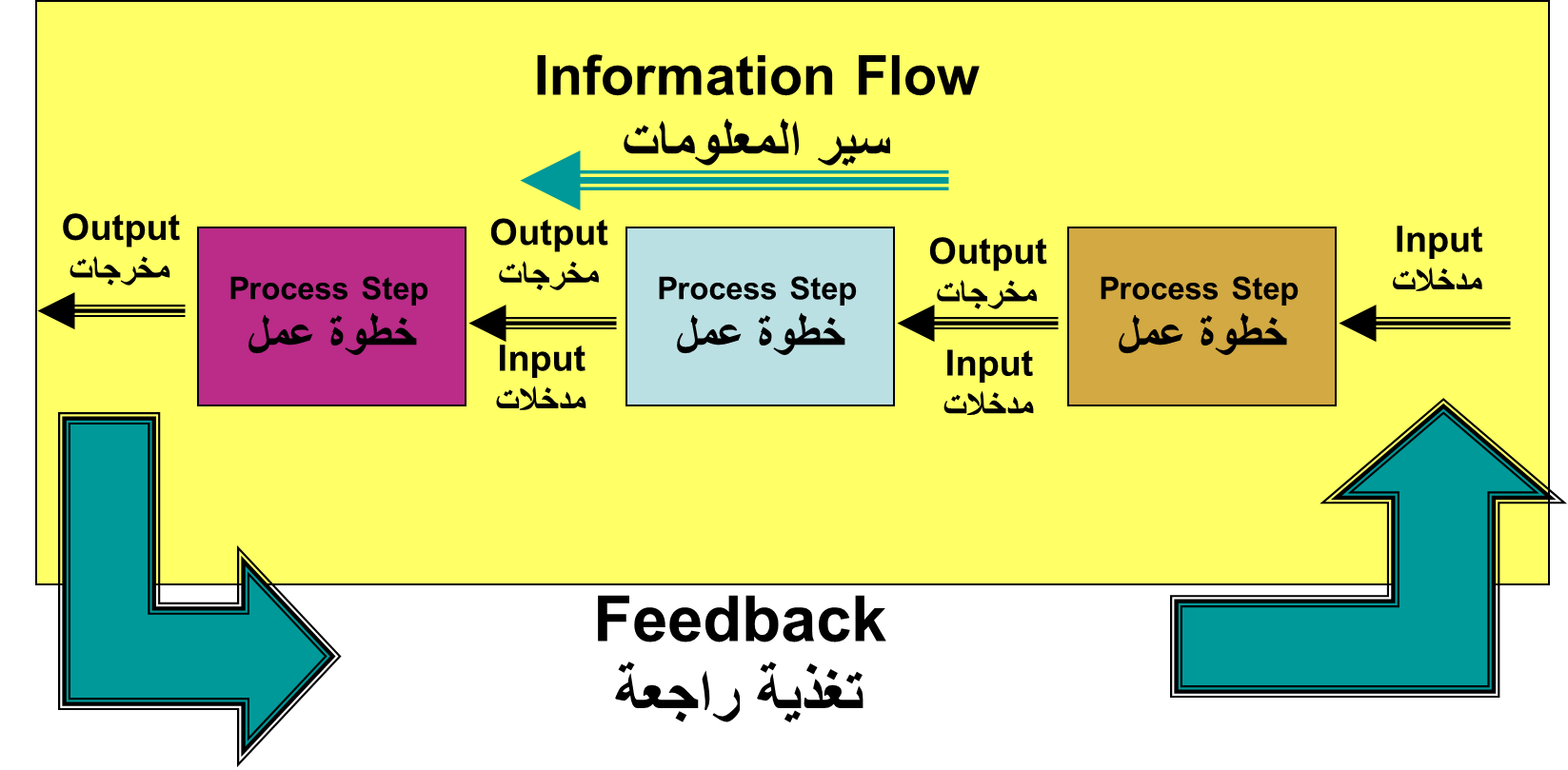
**10 مبادئ مهمة لإعتماد نظرية عوائق العمل (ToC)**

* **يجب التركيز على التوَازن في خط العمل، ولَيسَ فقط على زيادة الطاقة الإنتاجية.**
* **تعظيم ناتجِ وكفاءة كُلّ نقطة عمل منفردة لا يزيد بالضرورة الطاقة الإنتاجيةَ لكامل النظام.**
* **فقدان ساعة عمل في النقطة الحرجة (عنق الزجاجة) هو فقدان ساعة للنظامِ بأكملهِ.**
* **توفير ساعة عمل في نقطة غير حرجة لا يَزيد بالضرورة من إنتاجية النظام بأكملهِ.**
* **نحتاج التخزين المستمر والجرد الدقيق فقط أمام نقاط عنقِ الزجاجة" لتفادي الأعطال القسرية، ولحِماية نوعية الخدمة وإحترام جداولِ التسليم للعملاء.**
* **يَجِب أَنْ يرتكز تدفق العمل في خط التشغيل على حاجة الإمداد المتواصل لنقاط "عنقِ الزجاجة".**
* **يَجِب أَنْ يَكُونَ تدفق العمل حول النقاط الحرجة مساوياً لطلبِ السوق.**
* **إن ربط تخطيط الطاقة الإنتاجية بالأبطأ يخفض من كلفة التخزين، والجرد، والتشغيل.**
* **يجب أن ينظر إلى كُلّ إستثمار في رأس المال التشغيلي مِنْ منظورِ تأثيرِه الشامل على الطاقة الإنتاجيةِ العامّةِ، المخزون، الجرد، ونفقات التشغيل.**
* **يجب تحديد أولويات معالجة النقاط الحرجة في العمل بحسب الحاجات الإستراتيجية** **.**

**مراحل بناء الخطة التشغيلية**

**ماذا نعني بالنشاطات التشغيلية؟**

**هى 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 مُنظَّمة لتَوثيق النشاطاتِ التي تؤدّى مِن قِبل فرد أَو مجموعة من الأفراد في مكان عملِ ما، مَع نوعية عملاء محددين، أَو على مواد معينة.**

**قائمة التحقق – Check List:**

**نموذج يُستَعملُ لتَسجيل مدى تكرار حدوث مستوى خدمة بنتيجة أداء معين.**

**رسم باريتو – Pareto Diagram:**

**رسم بياني لعوامل معينة تصنف بأسلوب تنازلي بحسب مدى التردد على طول المحورِ 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 الأصيلة**

****

**تمرين: تخطيط العمل وتطويره عبر أداة رسم السّبب والنتيجة – 20 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 يسهم في بناء الشراكة المجتمعية.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **البعد الاستراتيجي:** | | | | | | |
| **الهدف الاستراتيجي:** | | | | | | |
| **الهدف التفصيلي:** | | | | | | |
| **المبادرات** | **أنشطة التنفيذ** | **فترة التنفيذ** | | **مؤشرات الأداء** | **مسؤولية التنفيذ** | |
|  |  | **من** | **إلى** |  | **الأساسية** | **المساندة** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |

**مرتكزات نجاح الخطة التشغيلية:**

**1- الدعم المستمر والمتواصل من القيادات الأكاديمية والإدارية لتذليل كافة الصعوبات وتوفير الموارد والدعم المعنوي.**

**2- إيمان كافة القيادات وعمداء الكليات والعمادات المساندة بأهمية بناء خطة تشغيلية تنبثق من الخطة الاستراتيجية و تتوافق مع الإمكانات والطموحات لجميع الأطراف والشركاء.**

**3- 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.**

**4- التوافق حول ما توصلت إليه الخطة الإستراتيجية الأساسية للجامعة من أهداف ومبادرات تخدم أهداف واحتياجات الكليات والعمادات المساندة.**

**5- انتهاج المسار المرحلي في بناء الخطة والاستفادة من جميع أنواع التغذية الراجعة من فرق الخطة على مستوى الكليات والعمادات المساندة.**

**6- تحقيق التوازن في أبعاد الأداء الجامعي وفق مؤشرات القياس المدرجة بالخطة بما يساعد في متابعة الانجازات المتحققة وتصحيح مسار الانحرافات في الأداء.**

**7- دعم مشاركة جميع الأطراف ذات الصلة والمستفيدين, بما يدعم الرؤية التوافقية التي تراعي جميع الامكانات والموارد المتاحة.**

**8- 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 الآهداف الاستراتيجية .**

**الوضع الآمثل**

**القيمة الآعلى للكفاءة التشغيلية**

**منطقة الخطر**

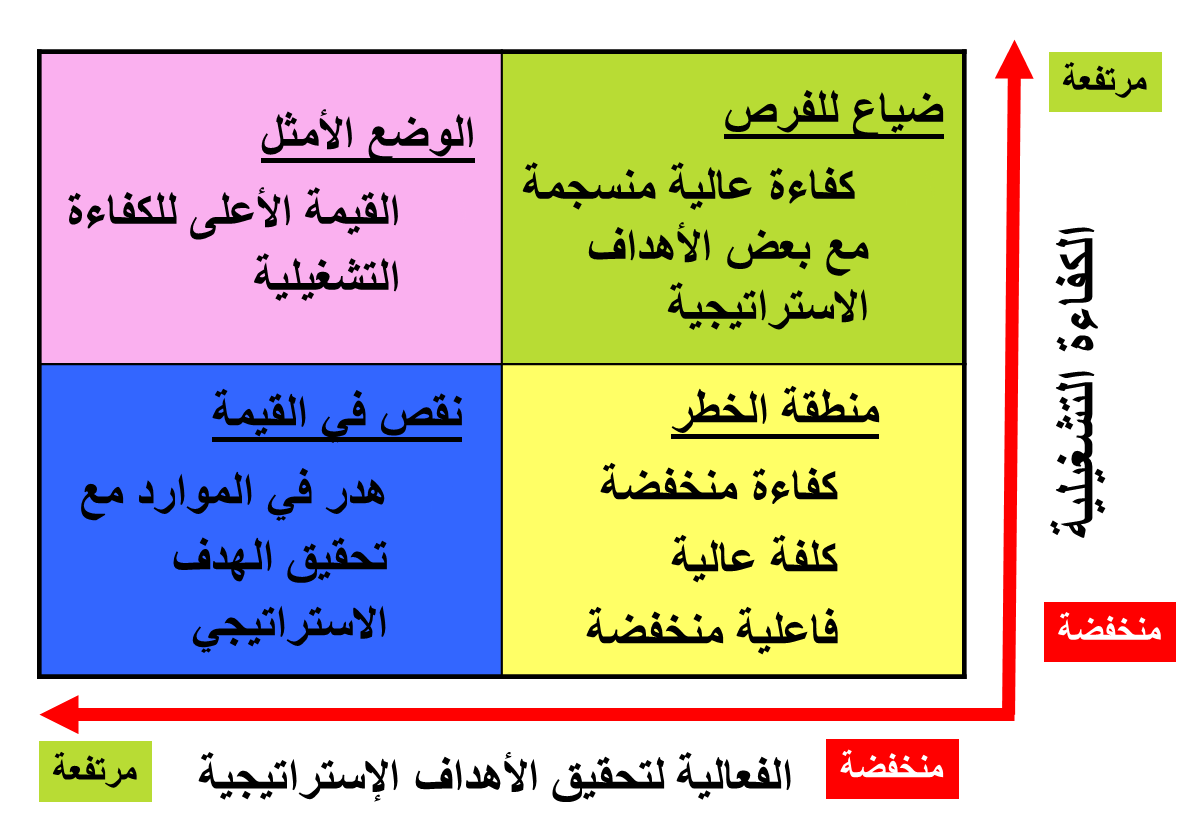
**كفاءة منخفضة**

**كلفة عالية**

**فاعلية منخفضة**

**نقص فى القيمة**

**هدر فى الموارد مع تحقيق الهدف الآستراتيجى**

****

الجلسة التدريبية الرابعة

|  |  |
| --- | --- |
| اسم البرنامج التدريبي | التخطيط التشغيلى |
| عنوان الجلسة | تقييم الآداء سوات |
| موضوعات الجلسة | * **تقييم الآداء سوات SWOT** * **تقييم الأداء ( دراسة الواقع )** * **مراحل دراسة وتحليل الواقع** * **علاقة التخطيط التشغيلى بالموازنات المالية التقدرية** * **تقييم الأداء SWOT** * **خصائص الأهداف الذكية ( smart gools )** * **تحليل الفجوات** * **مراحل تحليل الفجوة** * **وضع الخطط التشغيلية وتوحيدها** * **وضع خطط العمل وتوحيدها** * **الخطط البديلة ( خطط الطوارئ )** * **تنفيذ الخطة** * **نشاط** |
| الأهداف التفصيلية | * **التعرف على تقييم الآداء سوات** * **التعرف على خصائص الآهداف الذكية** * **التعرف على علاقة التخطيط التشغيلى بالموازنات المالية التقدرية** * **مراحل تحليل الفجوة** * **الخطط البديلة** * **تنفيذ الخطة** |
| زمن الجلسة |  |

**مراحل دراسة وتحليل الواقع**

**1- تحديد مجالات العمل والوحدات ومؤشراتها :**

**حدد مجالات العمل الهامة والوحدات الاستراتيجية والمؤشرات لكل منها**

**2- تحليل SWOT لكل وحدة ومؤشر :**

**حدد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر**

**3- تحليل المنافسين الرئيسيين :**

**حدد نوعية المنافسين ووضعهم النتافسي**

**4- تحليل السوق :**

**حدد نوعية الجمهور أو السوق**

**علاقة التخطيط التشغيلى بالموازنات المالية التقدرية**

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

**تحليل الفجوات Gap Analysis**

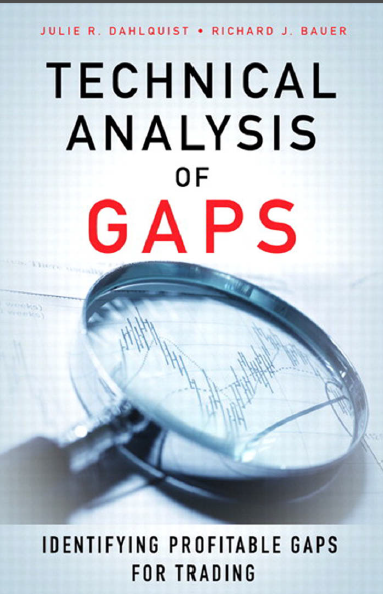
1- قارن بين KPI والوضع الحالي في كل وحدة ABU .

2- إذا كانت الفجوة معقولة انتقل للمؤشر التالي وهكذا .

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

4- إذا كانت الفجوة كبيرة فأمامك خياران :

* 1. أعد النظر في المؤشر وقلل طموحاتك .
  2. أبعد المؤشر كما هو وابتكر وسائلاً أبداعية لتحقيقه .

****

**مراحل تحليل الفجوة**

1- اختبار الواقع حسب المعلومات المتوفرة والوحدات ومؤشراتها :

القناعة بإمكانية تجاوز الفجوة

2- تحديد نوعية الفجوة :

هل الفجوة معدومة أم كبيرة

3- أجراء التغيير والتعديل :

ابتكار الوسائل والأساليب المناسبة

4- كيف نعبر أو نردم الفجوة ؟ 

الهياكل , التدريب , المال , المراحل , القيم

**وضع الخطط التشغيلية وتوحيدها**

* بمجرد أن تصبح الفجوة معقولة بن المستقبل النموذجي وقدرة المنظمة علي إدراجك ذلك المستقبل عندئن 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 أخري وكذلك مرة أخري وكذلك الرسالة وفحص القيم لمعرفة مدي تطابق الأعمال المفتوح مع رغبات المنظمة وإذا لم تتفق الوحدات المختلف تصبح المسئولية من عمل الرئيس التنفيذي لوضع الأوليات واتخاذ القرارات .

**وضع خطط العمل وتوحيدها**

1- كتابة الخطة التشغيلية العامة

2- كتابة الخطة التفصيلية لكل وحدة

3- وضع خطط العمل وتوحيدها

4- فحص الخطط ومقارنتها

5- الشرح والتفهيم والتوضيح

6- الهيكلة المناسبة وتوزيع الأدوار

7- وضع الموازنات بأنواعها وتنسيقها

8- السياسات والإجراءات والتعليمات



**الخطط البديلة ( خطط الطوارئ )**

1- تحديد أهم المخاطر والفرص المتوقعة .

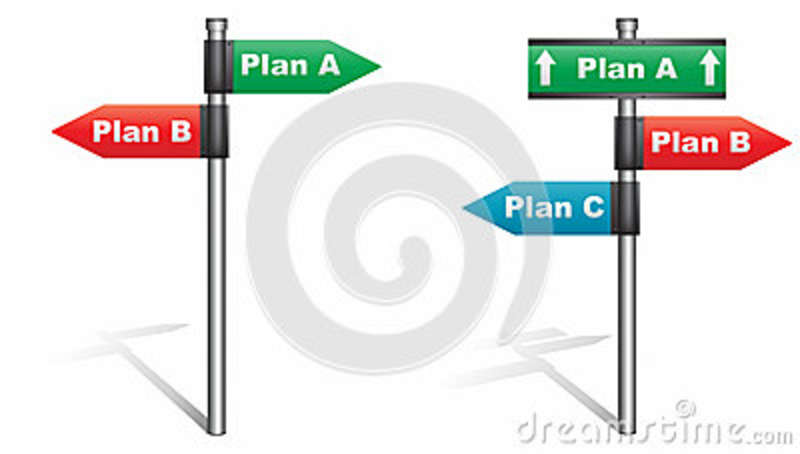
2- تحديد درجة الرطوبة أو الربحية .

3- تحديد احتمالية الحدوث أو الحصول .

4- وضع الخطوط العريضة للخطط البديلة .

5- تحديد المؤشرات العملية لبدء العمل .

6- تحديد خطوات العمل في حالة حدوث أي من هذه المؤشرات .



**تنفيذ الخطة**

1- وضع برنامج لتوصيل الخطة للمنفذين

2- التأكيد علي رسالة المنظمة وحفظها

3- إقامة احتمال ببدء تنفيذ الخطة

4- توفير نسخ كافية من الخطة للاسترشاد

5- اعتبار بداية التنفيذ عند الشروع في الإجراءات

6- مراجعة أي قرار استراتيجي حسب الخطة

التنفيذ



1. يكتب فريق التخطيط بصورتها النهائية .
2. يعرض الفريق الخطة علي قيادة المنظمة .
3. يتم شرح الخطة باختصار للجميع .
4. يتم شرح الخطة التشغيلية لكل وحدةSBU ، وما يتعلق بهم من الخطة الاستراتيجية .
5. لا نعتبر الخطة قد بدأت في التنفيذ إلا إذا بدأ الجميع يمارس عمله وفقاً للاتى ( 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**

|  |  |
| --- | --- |
| الســـــــؤال | الإجـــابة |
| 1- متي الانتهاء من إعدادها ؟ |  |
| 2- كم المدة التي تغطيها ؟ إلي أي عام ؟ |  |
| 3- ما هي مطبوعة ؟ |  |
| 4- هل تم توزيعها ؟ ولمن ؟ |  |
| 5- هل لها ارتباط بخطة استراتيجية أعلي ؟ |  |



**ثانياً : معلومات تفصيلية عن الخطة**

|  |  |
| --- | --- |
| الســــــــــــؤال | الإجـــابة |
| 1- حجم الخطة : كم صفحة تقريباً ؟ |  |
| 2- هل الرسالة mission فيها واضحة ؟ |  |
| 3- اكتب الرسالة من ذاكرتك قدر الإمكان |  |
| 4- هل تحتوي أهدافاً بعيدة محددة وواضحة ؟ |  |
| 5- هل تحتوي علي تحليل للبيئة الداخلية والخارجية ؟ |  |
| 6- هل فيها تصور واضح للمستقبل لجهتكم ؟ |  |
| 7- هل تحتوي دراسة للقيم السائدة في جهتكم ؟ |  |
| 8- هل تحتوي علي خطط بديلة احتياطية ؟ |  |
| 9- هل تحتوي علي تصور للميزانيات العامة المتوقع الاحتياج لها ؟ |  |
| 10- هل تحتوي علي إجراءات للمتابعة والتنفيذ ؟ |  |

**ثالثاً : تقييم الخطة**

|  |  |
| --- | --- |
| الســـــؤال | الإجـــابة |
| 1- ما هو تقييمك الشخصي لمستوي الخطة ؟ |  |
| 2- ما هي الأمور التي يمكن أن تجعلها أفضل ؟ |  |
| 3- هل تم تقييمها من أي جهات أخري ؟( جهة التخطيط ، جهات الاستشارية ..) |  |
| 4- هل أجرت القيادات تعديلات رئيسية علي ما أعده فريق الخطة ؟ |  |
| 5- هل هي مطبقة ؟ ( اشرح باختصار من فضلك ) |  |
| 6- هل انبت عليها الخطط التفصيلية ؟ |  |
| 7- هل هناك جهة مشرفة علي متابعة تنفيذها وإجراء تعديلات عليها بناء علي التغيرات ؟ |  |
| 8- هل تعتقد أن المعلومات التي انبنت عليها الخطة كانت :  أ ) متوفرة ؟ ب ) كافية ؟ ج ) مرتبة بشكل جيد ؟ د) حديثة ؟ |  |
| 9- هل شعرتم بأي تغيير في العمل بسبب الخطة ؟ |  |
| 10- هل تعتقد بأن الخطة ستستمر لو حدث لديكم تغيير في الأشخاص القياديين ؟ وبالذات لو تغير القيادي الأول . |  |
| 11- وهل تعتقد أن من حق القيادي الجديد إيقاف العمل بها ووضع خطة إستراتيجية تتناسب مع قناعاته وطموحاته ؟ |  |

الجلسة التدريبية الخامسة

|  |  |
| --- | --- |
| اسم البرنامج التدريبي | التخطيط التشغيلى |
| عنوان الجلسة | نماذج أعداد خطة تشغيلية |
| موضوعات الجلسة | * **إليه بناء الخطة التشغيلية والتدرب على التطبيق فى البرنامج** * **ورش عمل** * **تمرين نماذج إعداد خطة تشغيلية** |
| الأهداف التفصيلية | * **التعرف على إليه بناء الخطة التشغيلية والتدرب على التطبيق فى البرنامج** * **التعرف على كيفية إعداد خطة تشغيلية** |
| زمن الجلسة |  |

**إليه بناء الخطة التشغيلية والتدرب على التطبيق فى البرنامج**

**بعد تشكيل الفريق وتدريبه واتفاق أعضاء الفريق على طريقة العمل وجمع المعلومات الكافية تبدأ الخطوات العملية التنفيذية للإعداد قياس مؤشرات الآداء**

**عند بناء أهداف الخطة يتم اختيار النوع المناسب من المؤشرات ليعطي العلامات الدالة على تحقق المخرجى  
 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).**
* **الآداء : 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**

**وتفاصيلها.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **الهدف** | **المنفذ** | **موعد نهائي**  **للتنفيذ** | **الموازنة المطلوبة** | **بيان أوجه**  **الانفاق** | **مؤشرات الأداء**  **الرئيسة** |
| **1** |  |  |  |  |  |  |
| **2** |  |  |  |  | **الجداول النهائية لبناء الخطة التشغيلة** |  |
| **3** |  |  |  |  |  |  |

**مثال تطبيقى لثلاثة أهداف**

* **الجدول الآول جدول الآهداف**

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **وسائل/أنشطة التنفيذ** | **المعني بالتنفيذ** | **تاريخ الانتهاء** | **التكلفة** |
| **توفير برنامج Flowchart** | **رئيس قسم البرمجة بإدارة**  **التقنية بالشركة.** | **15 مارس** | **100$** |
| **تدريب مقرر فريق العمل**  **على استخدام برنامج** | **أخصائي البرامج التطبيقية في إدارة النظم.** | **20 مارس** |  |

**الهدف: تدريب رؤساء أقسام إدارة التسويق عدد ) 5 ( على كيفية إعداد وكتابة الخطة التسويقية بطريقة علمية حديثة في يناير من 2014 م.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **وسائل/أنشطة التنفيذ** | **المعني بالتنفيذ** | **تاريخ الانتهاء** | **التكلفة** |
| **المادة العلمية برنامج كتابة**  **وإعداد الخطط التسويقية**  **بطريقة علمية حديثة من قبل المدرب.** | **المدير العام**  **لشؤون التسويق**  **والمبيعات.** | **1 يناير** | **30000** |
| **قاعة تدريب الشركة مع**  **تجهيزات التنفيذ لإقامة**  **البرنامج.** | **أخصائي التدريب في**  **قسم التدريب**  **بالشركة.** | **20 يناير** | **70000** |

**الهدف : إعداد واعتماد الموازنة التقديرية السنوية عن العام ، باتباع منهجية الموازنة الصفرية. 2015 ومناقشتها وإقرارها من رئيس مجلس الإدارة في نهاية نوفمبر 2014 م.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **وسائل/أنشطة التنفيذ** | **المعني بالتنفيذ** | **تاريخ الانتهاء** | **التكلفة** |
| **إصدار قرار بتشكيل فريق الموازنة وتعيين الرئيس والخطوات الرئيسة**  **لبداية التجهيز.** | **رئيس مجلس**  **الإدارة.** | **25أكتوبر** | **-** |
| **عقد ورشة عمل لاستعراض**  **المطلوب والآلية المعتمدة.** | **رئيس فريق**  **الموازنة.** | **27 أكتوبر** | **-** |
| **عقد اجتماعات أسبوعية لاستعراض ومناقشة التقرير النهائي لرفعه إلى رئيس المجلس للمراجعة أو الاعتماد.** | **رئيس فريق الموازنة.** | **1 نوفمبر** | **150000** |

* **الجدول الثانى جدول توزيع المهام ( جدول الآعمال )**

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

**المنفذ:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الوسائل/ الأنشطة ( من كل الأهداف )** | **متى ؟** | **كم $ ؟** |
|  |  |  |

* **مثال تطبيقى جدول توزيع المهام ( جدول الآعمال )**

**المنفذ :** **رئيس قسم البرمجة بإدارة التقنية**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الوسائل/ الأنشطة ( من كل الأهداف )** | **متى ؟** | **كم $ ؟** |
| **توفير برنامج Flowchart** | **15مارس** | **100$** |

**المنفذ: أخصائي البرامج التطبيقية في إدارة النظم.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الوسائل/ الأنشطة ( من كل الأهداف )** | **متى ؟** | **كم $ ؟** |
| **تدريب مقرر فريق العمل على استخدام**  **برنامج Flowchart** | **20مارس** | **-** |

**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.** | **1 يناير** | **30000** |

**الاسم : رئيس مجلس الإدارة.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الوسائل/ الأنشطة ( من كل الأهداف )** | **متى ؟** | **كم $ ؟** |
| **إصدار قرار بتشكيل فريق الموازنة وتعيين الرئيس والخطوات الرئيسة لبداية التجهيز.** | **25 أكتوبر** | **-** |

**الاسم : رئيس فريق الموازنة.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الوسائل/ الأنشطة ( من كل الأهداف )** | **متى ؟** | **كم $ ؟** |
| **عقد ورشة عمل لاستعراض المطلوب والآلية المعتمدة.** | **27 أكتوبر** | **-** |
| **عقد اجتماعات أسبوعية لاستعراض ومناقشة التقارير والرفع بالاتفاق النهائ إلى رئيس المجلس للمراجعة أو الاعتماد.** | **1 نوفمبر** | **-** |

* **الجدول الثالث جدول التوزيع الزمنى للمهام**

**جدولا مخصصا لكل شهر وضع به الآعمال والمهام التى تخص ذات الشهر من جداول توزيع المهام كما فى المثال الآتى :**

**الشهر :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الوسائل/ الأنشطة** | **المعني بالتنفيذ** | **التكلفة** |
|  |  |  |

* **مثال تطبيقى جدول التوزيع الزمنى**

**الشهر : أكتوبر 2014 م**

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

**الشهر : نوفمبر 2014 م**

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

**الشهر : يناير 2015م**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الوسائل/ الأنشطة ( من كل الأهداف )** | **المعني بالتنفيذ** | **التكلفة** |
| **إعداد المادة العلمية لبرنامج كتابة وإعداد الخطط التسويقية بطريقة علمية حديثة من قبل المدرب.** | **م. المدير العام لشؤون التسويق والمبيعات.** | **70000** |
| **قاعة تدريب الشركة لتنفيذ البرنامج.** | **أخصائي التدريب في الشركة.** | **30000** |

**الشهر : مارس 2015 م.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الوسائل/ الأنشطة ( من كل الأهداف )** | **المعني بالتنفيذ** | **التكلفة** |
| **توفير برنامج Flowchart** | **رئيس قسم البرمجة بإدارة تقنية**  **المعلومات بالشركة.** | **100$** |
| **تدريب مقرر فريق العمل على استخدام برنامج Flowchart** | **خصائي البرامج التطبيقية في إدارة**  **النظم** | **-** |

**بناء جدول عام للخطة**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **الهدف** | **المنفذ** | **موعد**  **نهائي**  **للتنفيذ** | **الموازنة**  **المطلوبة** | **بيان أوجه الانفاق** | **مؤشرات الأداء**  **الرئيسة** |
| **1** | **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** |
| **2** | **تدريب رؤساء أقسام**  **إدارة التسويق الخمسة**  **على كيفية إعداد**  **وكتابة الخطة**  **التسويقية بطريقة**  **علمية حديثة.** | **م. مدير عام الشركة**  **للتسويق والمبيعات قسم التدريب منسقا.** | **25 يناير** | **70000** | **أجور القاعة**  **ومستلزمات التدريب**  **وبدلات سفر**  **المتدربين.**  **مكافأة التدريب**  **للمدرب** | **تنفيذ البرنامج**  **التدريبي**  **وجود خطة تسويقية**  **2014 م** |
| **3** | **إعداد واعتماد الموازنة**  **التقديرية السنوية عن**  **العام ، باتباع منهجية**  **الموازنة الصفرية.**  **2015 ومناقشتها**  **وإقرارها من رئيس**  **مجلس الإدارة.** | **المدير المالي للشركة**  **وفريق إعداد**  **الموازنة.**  **هيئة المديرين**  **بالإدارة العامة** | **2 ديسمبر 2014م** | **30000** | **الأجور التقديرية**  **لساعات العمل**  **الإضافية لفريق إعاد**  **الموازنة.**  **ومكافاة إنجاز في**  **الموعدر ساعات**  **العمل الإضافية** | **تسليم واعتماد**  **الموازنة في الموعد** |

**جداول متابعة تنفيذ الخطة**

**وهى تعتمد على مهارتك وفنياتك فى التصميم والمتابعة ويمكن تحويل كل ما سبق على أجهزة الحاسوب لضمان جودة وسهولة التقييم**

**الشهر :**

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

**تمرين نماذج إعداد خطة تشغيلية**

**اسم المنظمة : -------------------------------**

**المدة : من -------------- إلى -----------------**

**الخطوة الأولى : تحليل SWOT**

**1- اكتب 3 إلى 10 نقاط قوة تتميز بها منظمتك :**

**2- اكتب 3 إلى 10 نقاط ضعف تعاني منها منظمتك :**

1. **اكتب 1 إلى 3 فرص جديدة يمكنكم تحقيقها خلال مدة الخطة ( أمور غير موجودة ويمكنكم إيجادها ) وتنفعكم إيجابا :**
2. **اكتب 1 إلى 3 مخاطر محتمل حدوثها خلال مدة الخطة ( أمور غير موجودة وإن حدثت ستؤثر عليكم سلبا ) :**

**الخطوة الثانية : كتابة الأهداف ( بطريقة SMART )**

**1- 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 )**

**1-**

**2-**

**3-**

**4-**

**5-**

**6-**

**7-**

**8-**

**9-**

**10-**

**2- حول كل نقطة ضعف إلى هدف ( علاجها أو التخلص منها )**

**1-**

**2-**

**3-**

**4-**

**5-**

**6-**

**7-**

**8-**

**9-**

**10-**

**1- حول كل فرصة إلى هدف ( تحقيقها أو استغلالها )**

**1-**

**2-**

**3-**

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

**1-**

**2-**

**3-**

**\* 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 محددا )**
* **عدد الوسائل يختلف من هدف لآخر وليس له حد أدنى أو أعلى**

**الهدف : ---------------------------------------------------**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الوسائل** | **من ؟** | **متى ؟** | **كم $ ؟** |
| **1-**  **2-**  **3-**  **4-**  **5-**  **6-**  **7-**  **8-**  **9-**  **10-** |  |  |  |

**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 : ------------------------------------**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الوسائل (من كل الأهداف)** | **متى ؟** | **كم $ ؟** | **تم** |
| **1-**  **2-**  **3-**  **4-**  **5-**  **6-**  **7-**  **8-**  **9-**  **10-**  **11-**  **12-**  **13-**  **14-**  **15-**  **16-**  **17-**  **18-**  **19-**  **20-** |  |  |  |

**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 -----------------------------------------**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الأعمال** | **من ؟** | **كم $ ؟** | **تم** |
| **1-**  **2-**  **3-**  **4-**  **5-**  **6-**  **7-**  **8-**  **9-**  **10-**  **11-**  **12-**  **13-**  **14-**  **15-**  **16-**  **17-**  **18-**  **19-**  **20-** |  |  |  |

**المراجع**

1. **البرنامج التدريبى – التخطيط التشغيلى / لعبد المالك محمد ملهى - المدرب المتخصص فى البرامج الادارية والموارد البشرية .**
2. **مختصر خطوات التخطيط الاستراتيجى والتشغيلى . د / طارق محمد سودان.**
3. **ورشة عمل حول: ” مدخل إلى التخطيط التشغيلي – مفاهيم وتطبيقات د. نادر غزال .**
4. **إرشادات عامة لبناء الخطط التشغيلية لكليات جامعة المجمعة وعماداتها المساندة بناء فريق كتابة التقارير** **د. محمد بن ناصر السويد .**
5. **دليل المدرب لبرنامج الخطيط الاستراتيجى . حقيبة تدربية .**