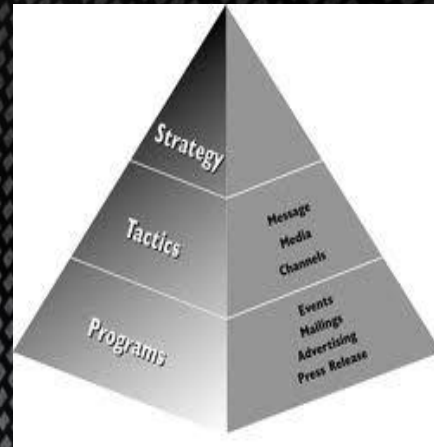
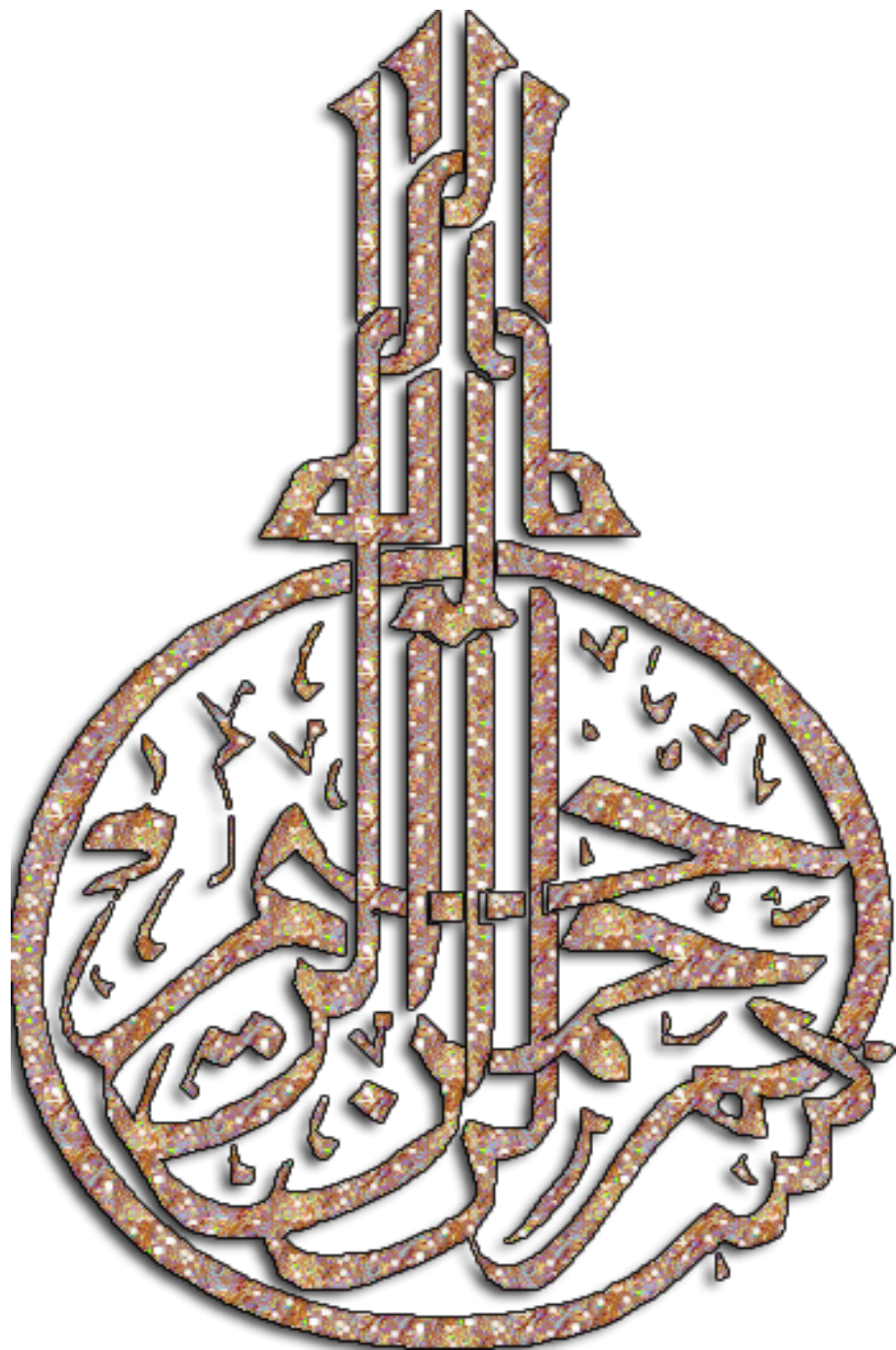


التدريسي التخطيط التشغيلي

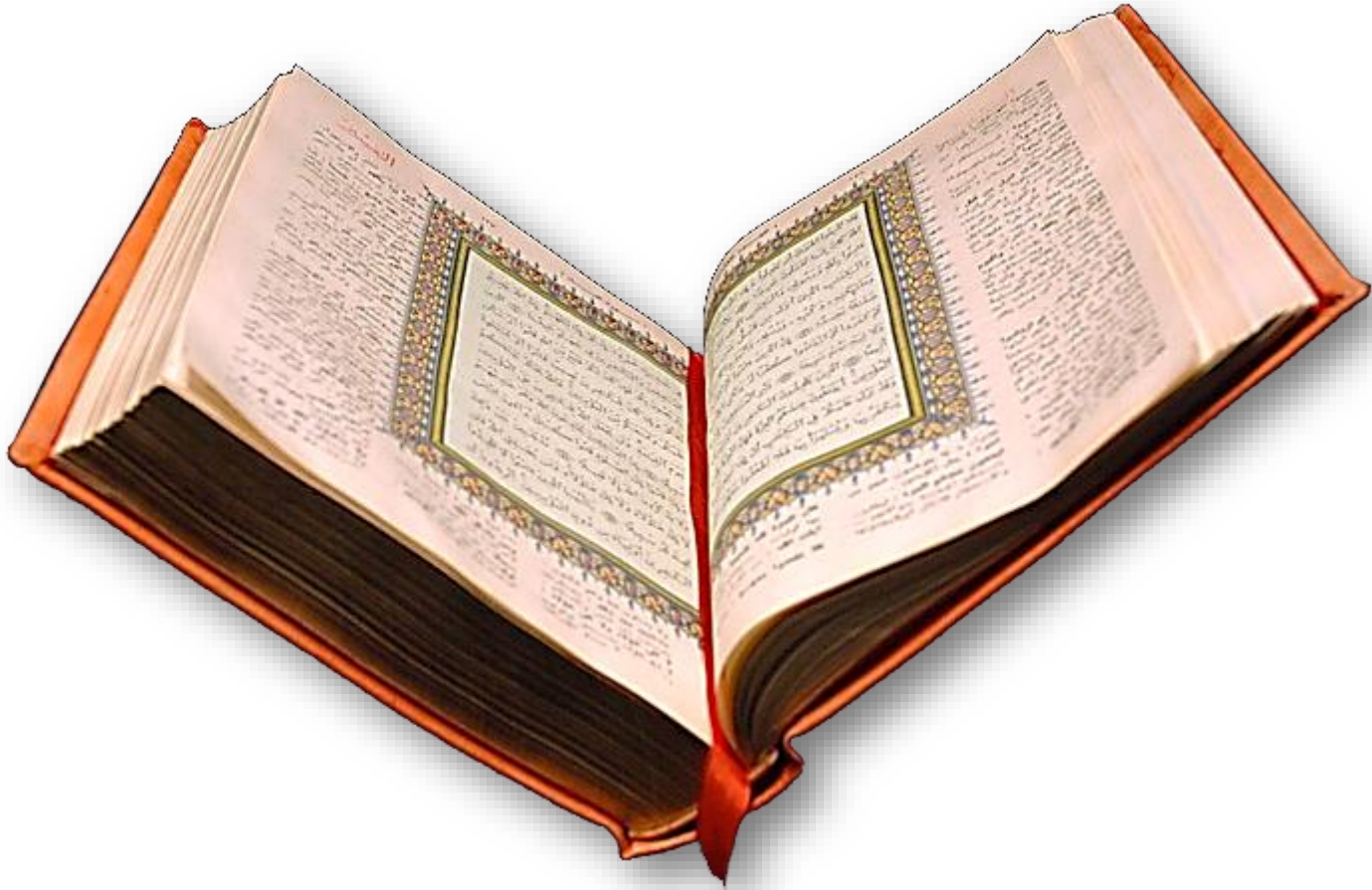


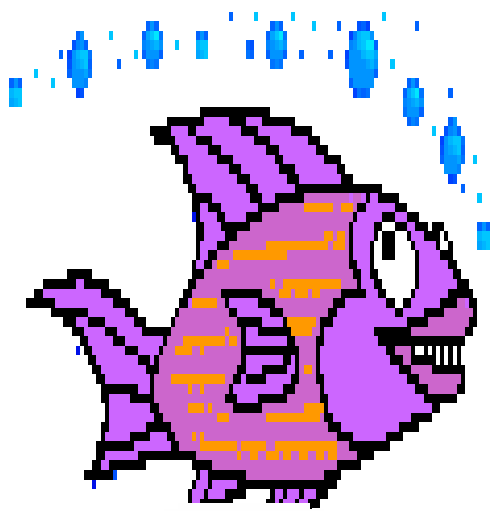
إعداد : عبد الملك محمد ملهي
المدرّب المتخصص في البرامج الإدارية
والموارد البشرية





«سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت
العليم الحكيم»





وسلاماً



أفلاماً

عزيرى املشارك .. أهلاً وسهلاً بك ..

لأنك منمبىز فىنى أئف تماماً بأنك سنلون عضواً

فاعلا مع زملائك

لصناعة برنامج تدرىبى منمبىز

التعارف .. يولد التآلف

● الاسم.

● الوظيفة.

● جهة العمل.





- تصحيح نية الحضور للجميع.
- الحضور المبكر.
- وفوق كل ذي علم عليم.
- الخلاف في الرأي لا يفسد الود.
- كل يوم معارف أو مهارات جديدة.
- تنفيذ الأعمال الجماعية بجد.
- تنفيذ الأعمال الفردية بجد.
- الهاتف (رفيق سيئ في القاعة).
- الأحاديث الجانبية تجوز وقت الراحة.

سجل كفاءات ومبدي البرنامج



1. مقرر.

2. شاعر.

3. ممثل.

4. خطاط.

5. منشئ.

ما هي توقعاتك؟

- من البرنامج.
- من المدرب.



قبل الانطلاق:

■ ماهي أهدافك من حضور البرنامج؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....





تعال نتفق ..



أدب طلب العلم

أخلص نيتي لله عز وجل

فلا تعلم لأجل مال أو منصب أو لكي تكون متعلقا على أشخاص أو تفوز في مسابقة أو لا تكون مشهورا و بشير الناس الي وغير ذلك من التوهمات السائدة بل تعلم لكي ترضخ نفسك بالعلم و تضع غيرك به و احفظا شريعة الله

أعمل بالعلم الذي تعلمه

أتعلم العلم النافع و أبتعد عن العلوم التي لا فائدة منها

أواظب على حضور مجالس العلم ، و التفكير إلى الحلقة ، و مذاكرة الدروس أولا بأول ، و متابعة الدروس الفاتنة

15

AlBataeq.com





عزيري امشارك.. أهلا بك وسهلا

هيا معا لنصنع برنامجا تدريبيبا متميزا..

المدرّب

الهدف العام

تنمية معارف ومهارات المشاركين
بالمنهجية العلمية والعملية الصحيحة لإعداد
الخطط التشغيلية لمنظمات ووحدات
الأعمال التي يديرونها.



الأهداف التفصيلية

- بيان مفهوم التخطيط.
- شرح أنواع التخطيط ومستوياته.
- توضيح أهمية التخطيط ومراحل التخطيط التشغيلي.
- بيان علاقة التخطيط التشغيلي بالتخطيط الاستراتيجي.
- بيان علاقة التخطيط التشغيلي بالموازنات المالية التقديرية.

الأهداف التفصيلية

- شرح تحليل SWOT والتدريب على تطبيقه.
- شرح كيفية بناء الأهداف الذكية والتدريب على التطبيق في البرنامج.
- التعرف على كيفية صناعة مؤشرات الأداء KPI's
- عرض آلية بناء الخطة التشغيلية والتدريب على التطبيق في البرنامج.
- وضع جداول متابعة تنفيذ الخطة.

تعريف التخطيط و أنواعه ومستوياته وفوائده في الحياة الإدارية





مفهوم التخطيط

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

أهمية التخطيط





السيطرة على
الأحداث والمواقف



التحسب للمفاجآت



التكيف والمرونة



التخلص
من الحيرة



وضوح الرؤية



التخلص من
العشوائية



درء التهديدات



اقتناص الفرص



معالجة نقاط الضعف



تعزيز نقاط القوة

ماذا أيضا؟؟

أنواع ومستويات التخطيط

التخطيط الاستراتيجي : □



تصور موثق تضعه القيادة العليا للمنظمة بمنهجية تحشد فيه المتاح حاليا والممكن مستقبلا من الموارد والفرص لتحقيق صورة كلية منشودة خلال فترة زمنية طويلة.

أنواع ومستويات التخطيط

التخطيط التكتيكي :

تصور مرحلي موثق ممنهج تضعه القيادات الوسطى لتنفيذ

الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة في المدى المتوسط يزيد عن

سنة وحتى ثلاث سنوات .

أنواع ومستويات التخطيط

التخطيط التشغيلي: □

تصور إجرائي موثق تضعه القيادات الوسطى والتي تليها

من الطبقة الإشرافية لتنفيذ الخطط التكتيكية في المدى

القصير لا يزيد عن سنة.

مستويات التخطيط

تخطيط طويل الأمد

long range planning

فترة 3- فأكثر

مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا، وفريق عمل

من الإدارة التنفيذية الوسطى ومجلس التخطيط

الاستراتيجي (إن وجد).

تخطيط متوسط الأمد

medium range

فترة من سنة الى ثلاث

سنوات.

الإدارة التنفيذية العليا وفريق عمل من كل

إدارة رئيسية لتخطيط كل فيما يخص إدارته

وفقا للخطة العامة.

تخطيط قصير المدى short range

planning فترة شهر

إلى أقل من سنة (برامج عمل)

الإدارة الإشرافية من أقسام ووحدات إدارية

صغيرة

أهمية التخطيط التشغيلي

• تجويد تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

• يساعد في ترشيد استعمال الموارد وتقليل الأخطاء والفاقد.

• ضمان استمرارية التخطيط.

• وسيلة اتصال يومية فعالة بين كافة وحدات وإدارات

المنظمة.

أهمية التخطيط التشغيلي

• أداة رقابة وتحليل آني لما يتم إنجازه.

• أداة ضبط للأنشطة اليومية في المنظمة.

• توجيه جهود الأفراد نحو الاهداف.

• إيجاد روح المنافسة الإيجابية والتحفيز المادي والمعنوي

للأفراد.

متطلبات نجاح الخطة التشغيلية:



متطلبات نجاح الخطة التشغيلية:

- توجه القيادة العليا للمنظمة.

- الإعداد والتنسيق الجماعي للخطة.

- الإيمان بأهمية التخطيط من قبل كافة القيادات في المنظمة.

- تسويق الخطة لكافة المنتسبين في المنظمة.

- وجود خطة استراتيجية (مفضل جدا)



متطلبات نجاح الخطة التشغيلية:

- إتباع منهجية علمية متسلسلة وواقعية.
- وضع مؤشرات قياس أداء محددة كمياً ونوعياً.
- وضع منهج متابعة شهري أو ربعي أو فصلي على الأقل.
- المرونة في التطبيق ومن ثم التعديل.
- إيقاد الحماس بوضع نظام تحفيز كل فترة بعد التقييم.



مراحل بناء الخطة التشغيلية؟



ناقش:

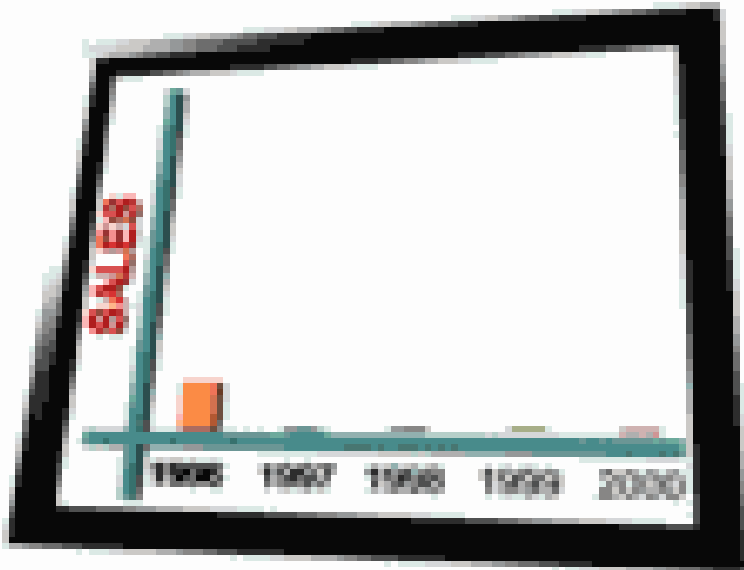
ما هي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي

والتخطيط التشغيلي?

علاقة التخطيط التشغيلي بالموازنات المالية التقديرية.

تعتبر الموازنة تعبير رقمي (كمي وقيمي)، عن الخطط

التشغيلية السنوية



آلية بناء الخطة التشغيلية والتدريب على التطبيق في البرنامج.

بعد تشكيل الفريق وتدريبه واتفاق أعضاء الفريق على طريقة

العمل وجمع المعلومات الكافية تبدأ الخطوات العملية التنفيذية

للإعداد والمتمثلة بالآتي:



1



SWOT ANALYSIS

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

1

SWOT ANALYSIS تحليل

STRENGTH

■ نقاط قوة

WEAKNESS

■ نقاط الضعف

OPPORTUNITY

■ الفرصة

THREATS

■ التهديدات



STRENGTH نقاط قوة



الإمكانيات أو الوسائل أو الموارد التي تمتلكها المنظمة الآن ومتوفرة في المنظمة عند إعداد الخطة ولها أثر إيجابي ومفيد في العمل.



□ **WEAKNESS : نقاط الضعف**



خلل أو عيوب واضحة موجودة في المنظمة عند إعداد الخطة

تؤثر على الأداء.



OPPORTUNITY : الفرص



امكانيات أو وسائل أو موارد جديدة (غير موجودة) لدى
المنظمة عند إعداد الخطة ويمكن توفيرها لتطوير وتحسين
الإنجاز.



تهديدات : THREATS

مخاطر أو تهديدات غير موجودة عند إعداد الخطة ومحتمل حدوثها خلال مدة الخطة وسيكون لها تأثير سلبي على أداء

القسم/ الوحدة.

ورشة عمل :

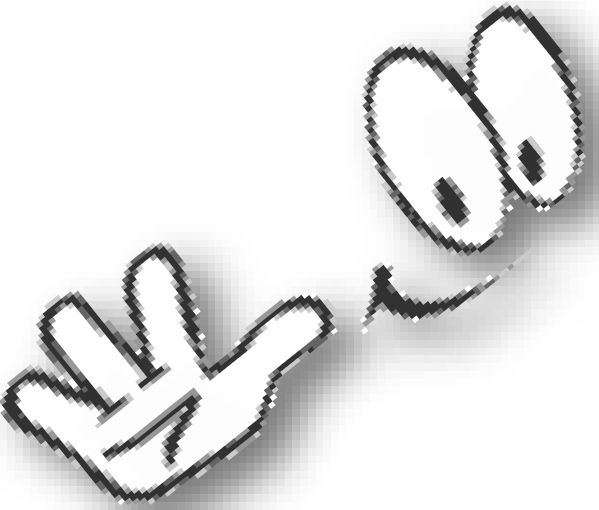
تحليل البيئة الداخلية والخارجية

للمنظمة بواسطة أداة - SOWT

التعليمات:



2



تحويل كل ما سبق في نتائج تحليل (SWOT) إلى أهداف:



ومن المهم أن نعرف كيف نجعل الهدف ذكيا
فكيف ذلك؟

ورشة عمل:

■ التراكتور والونش. mp4

التعليمات

2

بناء الأهداف



2

ماهو الهدف؟

"غاية أو نتيجة مطلوب تحقيقها ضمن معايير محددة"



أنواع الأهداف

أهداف عامة :

- هي أقرب إلى الرغبات أو الآماني.
- عامة وليست تفصيلية.
- غير محددة برقم أو زمن.
- لا تنضوي تحت أهداف أكبر منها.

2

أنواع الأهداف

أهداف مرحلية/ جزئية/ فرعية:

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

2

أهمية وضع الأهداف

■ يقول الدكتور الأمريكي روبرت شولر في كتابه القوة

الإيجابية:

« الأهداف ليست فقط ضرورية لتحفيزنا ولكنها أيضاً شيء

أساسي يبقينا أحياء »

2

أهمية وضع الأهداف

■ يقول نيدو كوبين

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

هل تتفق أم تختلف معه ولما إذا لا أو نعم؟

2

كيفية بناء الأهداف الذكية



2

SMART OBJECTIVES

(S) محدد

Measurable (M) قابل للقياس
specific

Agreed (A) متفق عليه

Realistic (R) ملائم
abon

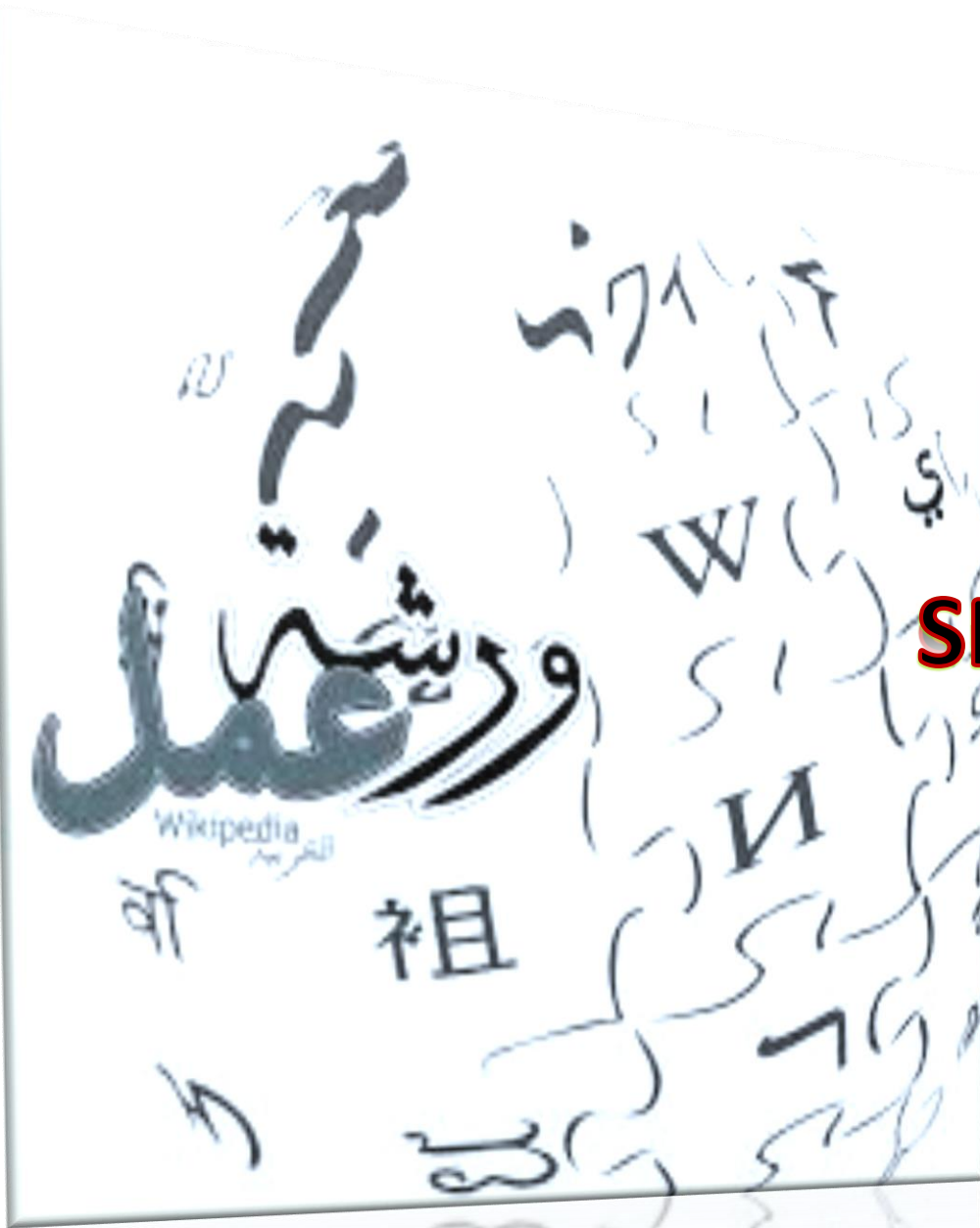
Time related (T) محدد بزمن

ورشة عمل :

بناء الأهداف الذكية

SMART OBJECTIVES

التعليمات:



2

بناء مؤشرات الأداء

Key Performance Indicators -KPI's

**If you can not measure it,
you can not manage it**

2 ماهو المؤشر (INDICATOR)؟

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.

(المدرب).

2

مؤشر الأداء

PERFORMANCE INDICATOR

مقياس أو علامة ضابطة تبين ما يجب أن تكون عليه مخرجات

الأهداف المخططة.

تستخدم عند تقييم الأداء للاستدلال على مستوى ونوعية ما أنجز

فعليا من تلك الأهداف وفقا لتك المقاييس والعلامات الضابطة.

(المدرب)

2

أمثلة لأنواع من مؤشرات الأداء

Effectiveness

الفعالية.

Efficiency

الكفاءة.

Productivity

الإنتاجية.

Timelines

زمن التشغيل.

Safety

الأمان.

Quality

الجودة.

2

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.

2

من المؤشرات المستخدمة لقياس أداء إدارة البشرية

معدلات الغياب.

نسب التسرب الوظيفي.

نسب العمالة الأجنبية إلى المحلية.

نسبة القروض الممنوحة للعاملين إلى إجمالي رواتبهم.

مستوى الرضى الوظيفي.

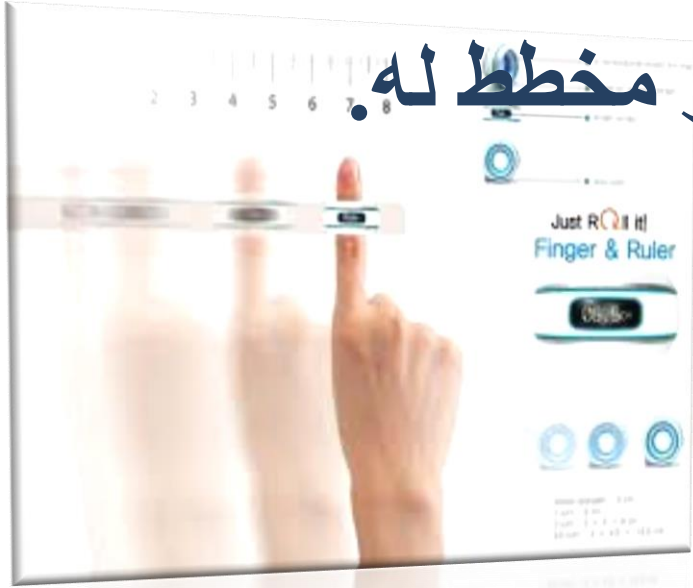
عدد حوادث وإصابات العمل.

عدد ساعات توقف الآلات.

2

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 الحكم (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 وتفاصيلها.

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

مثال تطبيقي لثلاثة أهداف

2

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 | المعني بالتنفيذ | وسائل/أنشطة التنفيذ |
|---------|----------------|--|---|
| \$100 | 15 مارس | رئيس قسم البرمجة بإدارة التقنية بالشركة. | 1- توفير برنامج Flow chart |
| - | 20 مارس | أخصائي البرامج التطبيقية في إدارة النظم. | 2- تدريب مقرر فريق العمل على استخدام برنامج Flow chart |

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

| التكلفة | تاريخ الانتهاء | المعني بالتنفيذ | وسائل/أنشطة التنفيذ |
|---------|----------------|---|---|
| 30000 | 1 يناير | المدير العام التسويق | 1- المادة العلمية برنامج كتابة وإعداد الخطط التسويقية بطريقة علمية حديثة من قبل المدرب. |
| 70000 | 20 يناير | أخصائي التدريب في قسم التدريب بالشركة. | 2- قاعة تدريب الشركة مع تجهيزات التنفيذ لإقامة البرنامج. |

الهدف:

إعداد واعتماد الموازنة التقديرية السنوية عن العام ، باتباع منهجية الموازنة الصفرية.2015ومناقشتها وإقرارها من رئيس مجلس الإدارة في نهاية نوفمبر2014م.

| التكلفة | تاريخ الانتهاء | المعني بالتنفيذ | وسائل/أنشطة التنفيذ |
|---------|----------------|---------------------|--|
| - | 25 أكتوبر | مجلس | 1- إصدار قرار بتشكيل فريق الموازنة وتعيين الرئيس والخطوات الرئيسة الإدارة. لبداية التجهيز. |
| - | 27 أكتوبر | فريق | 2- عقد ورشة عمل لاستعراض المطلوب والآلية المعتمدة. |
| 150000 | 1 نوفمبر | رئيس فريق الموازنة. | 3- عقد اجتماعات أسبوعية لاستعراض ومناقشة التقرير النهائي لرفعه إلى رئيس المجلس للمراجعة أو الاعتماد. |

2

الجدول الثاني:

جدول توزيع المهام (جدول الأعمال)

2

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:

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

2

مثال تطبيقي لجدول توزيع المهام (جدول الأعمال)

المنفذ: رئيس قسم البرمجة بإدارة التقنية

| كم \$ ؟ | متى ؟ | الوسائل/الأنشطة (من كل الأهداف) |
|---------|---------|---------------------------------|
| \$100 | 15 مارس | 1- توفير برنامج Flow chart |

المنفذ: أخصائي البرامج التطبيقية في إدارة النظم.

| كم \$ ؟ | متى ؟ | الوسائل/الأنشطة (من كل الأهداف) |
|---------|---------|--|
| - | 20 مارس | 1- تدريب مقرر فريق العمل على استخدام برنامج Flow chart |

المنفذ: م. المدير العام لشئون التسويق والمبيعات.

| كم \$ ؟ | متى ؟ | الوسائل/الأنشطة (من كل الأهداف) |
|---------|---------|---|
| 30000 | 1 يناير | 1- المادة العلمية برنامج كتابة وإعداد الخطط التسويقية بطريقة علمية حديثة من قبل المدرب. |

الاسم : رئيس مجلس الإدارة..

| كم \$ ؟ | متى ؟ | الوسائل/الأنشطة (من كل الأهداف) |
|---------|-----------|--|
| - | 25 أكتوبر | 1- إصدار قرار بتشكيل فريق الموازنة وتعيين الرئيس والخطوات الرئيسية لبداية التجهيز. |

الاسم : رئيس فريق الموازنة.

| كم \$ ؟ | متى ؟ | الوسائل/الأنشطة (من كل الأهداف) |
|---------|-----------|---|
| - | 27 أكتوبر | 1- عقد ورشة عمل لاستعراض المطلوب والآلية المعتمدة. |
| - | 1 نوفمبر | 2- عقد اجتماعات أسبوعية لاستعراض ومناقشة التقارير والرفع بالاتفاق النهائى إلى رئيس المجلس للمراجعة أو الاعتماد. |

2

الجدول الثالث:

جداول التوزيع الزمني للمهام

3

جداول التوزيع الزمني للمهام

إفرد جدولا مخصصا لكل شهر وضع به الأعمال

والمهام التي تخص ذات الشهر من جداول توزيع

المهام كما في المثال الآتي:

الشهر:

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

2

مثال تطبيقي لجدول التوزيع الزمني

الشهر: أكتوبر 2014م

| التكلفة | المعني بالتنفيذ | الوسائل/الأنشطة |
|---------|-------------------------------------|--|
| - | رئيس مجلس الإدارة. | 1- إصدار قرار بتشكيل فريق الموازنة وتعيين الرئيس والخطوات الرئيسية لبداية التجهيز. |
| 150000 | رئيس فريق إعداد الموازنة التقديرية. | 2- عقد ورشة عمل لاستعراض المطلوب والآلية المعتمدة. |

الشهر: نوفمبر 2014م

| التكلفة | المعني بالتنفيذ | الوسائل/الأنشطة |
|---------|-------------------------------------|---|
| - | رئيس فريق إعداد الموازنة التقديرية. | 1- عقد اجتماعات أسبوعية لاستعراض ومناقشة التقارير والرفع بالاتفاق النهائى إلى رئيس المجلس للمراجعة أو الاعتماد. |

الشهر: يناير 2015م.

| التكلفة | المعني بالتنفيذ | الوسائل/الأنشطة |
|---------|---------------------------|--|
| 70000 | المدير العام لشؤون | 1- إعداد المادة العلمية لبرنامج كتابة وإعداد الخطط التسويقية بطريقة علمية حديثة من قبل المدرب. |
| 30000 | أخصائي التدريب في الشركة. | 2- قاعة تدريب الشركة لتنفيذ البرنامج. |

الشهر: مارس 2015م.

| التكلفة | المعني بالتنفيذ | الوسائل/الأنشطة |
|---------|---|--|
| \$100 | رئيس قسم البرمجة بإدارة تقنية المعلومات بالشركة. | 1- توفير برنامج Flow chart |
| - | البرامج أخصائي التطبيقية في إدارة النظم | 2- تدريب مقرر فريق العمل على استخدام برنامج Flow chart |

أخيرا : بناء جدول عام للخطة

وتوضح:

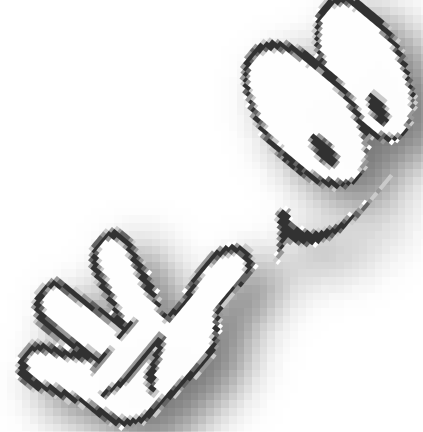
الأهداف.

المكلفين بالتنفيذ.

تاريخ الإنجاز (يفضل وضع تاريخ الانتهاء).

التكلفة المالية، وتبرير التكلفة.

مؤشرات الأداء الرئيسية للأهداف.



أخيرا : الجدول العام للخطة

| م | الهدف | المنفذ | موعد نهائي للتنفيذ | الموازنة المطلوبة | بيان أوجه الانفاق | مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's |
|---|---|--|--------------------|-------------------|---|--|
| 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 (مدربا). قسم التدريب منسقا. | 25 يناير | 7000 0 | أجور القاعة ومستلزمات التدريب وبدلات سفر المتدربين. مكافأة التدريب للمدرب | تنفيذ البرنامج التدريبي وجود خطة تسويقية 2014م |
| 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 | 1 ديسمبر 2014م | 150000 | 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:

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

أخيرا: هل حقق البرنامج أهدافه

أخيرا: هل حقق البرنامج أهدافه

- بيان مفهوم التخطيط.
- شرح أنواع التخطيط ومستوياته.
- توضيح أهمية التخطيط ومراحل التخطيط التشغيلي.
- بيان علاقة التخطيط التشغيلي بالتخطيط الاستراتيجي.
- بيان علاقة التخطيط التشغيلي بالموازنات المالية التقديرية.

أخيرا: هل حقق البرنامج أهدافه

- شرح تحليل SWAT والتدريب على تطبيقه.
- شرح كيفية بناء الأهداف الذكية والتدريب على التطبيق في البرنامج.
- التعرف على كيفية صناعة مؤشرات الأداء KPI's
- عرض آلية بناء الخطة التشغيلية والتدريب على التطبيق في البرنامج.
- تبين جداول متابعة تنفيذ الخطة.

أشكركم على حسن إصغائكم

وتفاعلكم وتعاونكم لإنجاح

البرنامج

وإلى لقاء قريب بإذن الله تعالى

Thanks!