

برنامج التخطيط التشغيلي

الحقيبة التدريبية

برنامج تدريبي موجهة لمديري الإدارات ومساعداتهم في
إدارات جامعة تبوك

صفر ١٤٤٣ هـ



إعداد وتقديم

د. أحمد بن عطا الله الجهني

وكيل عمادة الموارد البشرية



أهداف البرنامج:

الهدف العام:

اكتساب المشاركين معارف ومهارات التخطيط التشغيلي.

الأهداف الخاصة:

يتوقع من المشارك في نهاية البرنامج أن يكون قد:

- 1- تعرف على المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالتخطيط التشغيلي.
- 2- تعرف على خطوات التخطيط التشغيلي وأدواته، وكيفية استخدامها.
- 3- اكتسب المعارف والمهارات اللازمة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للإدارة باستخدام أداة التحليل الرباعي SWOT
- 4- تمكن من صياغة الأهداف بطريقة فعالة (الأهداف الذكية).
- 5- تعرف على مقومات نجاح التخطيط التشغيلي.
- 6- تمكن من آليات متابعة أداء الخطة التشغيلية ومعالجة الانحرافات قبل وأثناء تطبيق الخطة.
- 7- تبني مفهوم التخطيط التشغيلي في ممارسته المهنية.
- 8- تمكن من بناء خطة تشغيلية متكاملة.

الفئات المستهدفة في البرنامج التدريبي:

مديري الإدارات ونوابهم ومساعداً مديري الإدارات في شطر الطالبات.





مقدمة:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، تشتمل مفردات "برنامج التخطيط التشغيلي" على الكثير من الجدارات ومتطلبات الإدارة الناجحة، وبالإضافة إلى الاهتمام بالجانب المعرفي المفاهيمي للعديد من المصطلحات المتعلقة بالتخطيط التشغيلي، إلا أن جانب المهارات قد أخذ حيزاً لا بأس بها من البرنامج من خلال مساعدة المتدرب/ة على معرفة واكتساب مهارات التخطيط التشغيلي وبما يمكنه من بناء خطة تشغيلية.

والله نسأل التوفيق والسداد،،،

د. أحمد بن عطا الله الجهني

صفر ١٤٤٣ هـ





المعلومات والذكرة

تشير بعض الدراسات الى أن الانسان لا يتذكر بعد شهر سوى ١٣٪ من المعلومات التي حصل عليها عن طريق السمع، في حين أنه يتذكر بعد شهر ٧٠٪ من المعلومات التي حصل عبيها عن طريق البصر، أما المعلومات التي

حصل عليها عن طريق الحوار والنقاش والمشاركة فإنه يتذكر بعد شهر ٩٥٪ منها.

هل تريد تذكر

١٣٪

٧٠٪

٩٥٪

من معلومات البرنامج الأمر راجع لك؟!

تقول العرب:

"يداك أوكتا وفوك نفخ"





الأسئلة الأساسية في التخطيط

▪ أين نحن الآن؟

(الوضع الراهن) ... حدد وضع إدارتك أو عدد وضعك الآن.

▪ ما هو هدفنا؟

(الأهداف المستقبلية، المخرجات).

▪ وما هي الطرق المختلفة للوصول لهذه الأهداف؟

(الأساليب التي ستوصلنا، طريقة وكيفية العمل).

▪ كيف نعرف أننا وصلنا؟

(التقييم النهائي للنتائج مقارنة بالأهداف).





الفرق بين التخطيط والخطة هل تعرفون ما الفرق بين التخطيط والخطة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

بشكل مختصر جداً

- التخطيط: عملية.
- الخطة: مخرج العملية (وثيقة ورقية أو إلكترونية).

هل تمتلكون إدارتكم خطة؟

.....

.....

.....

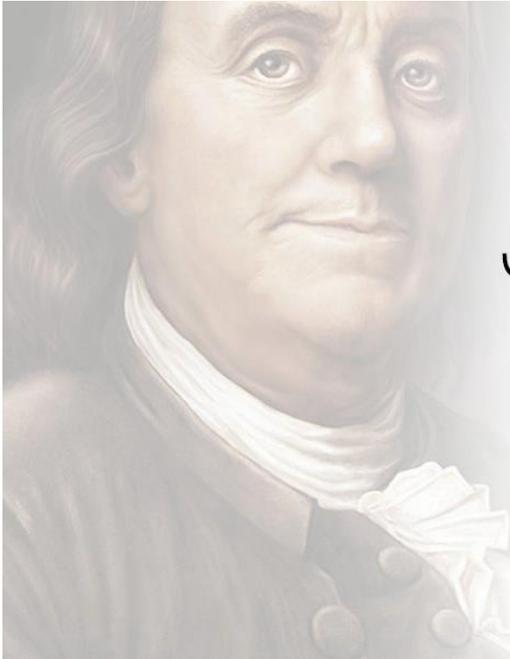




لماذا نخطط؟

- إلغاء أو تقليل
- زيادة
- توضيح
- تقييم
- زيادة
- تقليل أو إلغاء

يساعدك التخطيط في تحديد وجهتك وماذا تحتاج
لتصل إلى ما تريد، وغيابه التخطيط يقود إلى
الارتباك وهدوئك الأزمات المتكررة.



” إذا فشلت في التخطيط، فأنت
تخطط للفشل “

بنجامين فرانكلين





اختلافات التخطيط بين الدول

الدول المتقدمة	تخطيط	تنفيذ
	٦ شهور	٦ شهور

الدول نصف المتقدمة	تخطيط	تنفيذ
	٤ شهور	٨ شهور

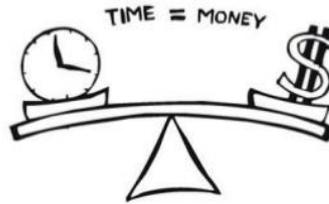
تابع العرض لتعرف الفرق

الدول النامية	تخطيط	تنفيذ	إعادة تخطيط	تنفيذ

التخطيط يحفظ الوقت

قانون براين تريسي «Brian Tracy»:

«كل دقيقة تقضيها في التخطيط فأنت توفر عشر دقائق في التنفيذ»





في الإدارات من يقوم بالتخطيط؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

هل التخطيط عمل فردي أم عمل جماعي؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....





سمات التخطيط الفعال

▪ المرونة.

ماذا نعني بالمرونة؟

▪ الواقعية.

ماذا نعني بالواقعية؟

▪ الوضوح والبعد عن العمومية.

▪ الشمولية.

ماذا نعني بالشمولية؟

▪ مراعاة الجانب الإنساني.

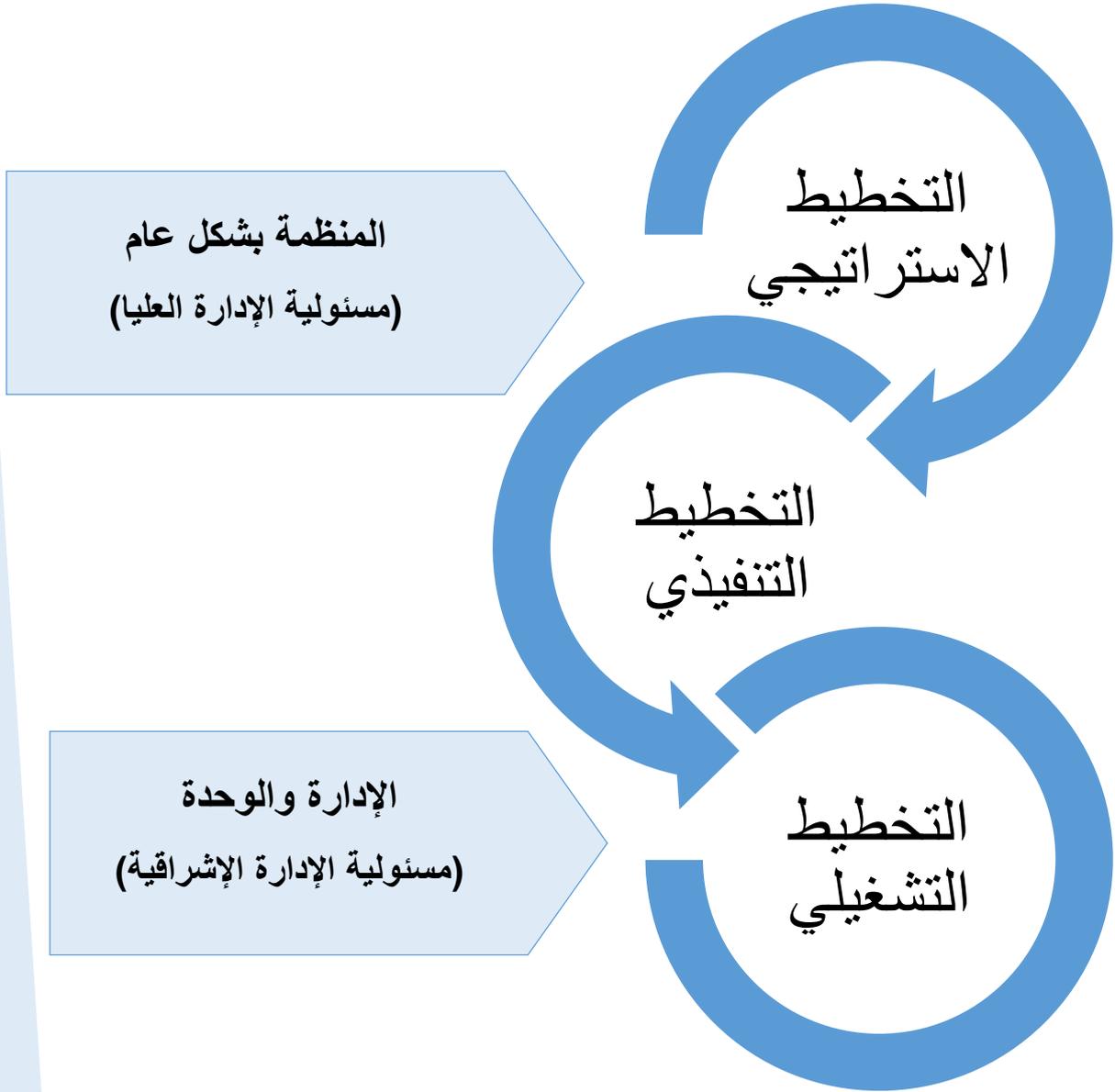
كيف نراعي الجانب الإنساني عند التخطيط؟

▪ الإطار الزمني (أن يكون فترة زمنية معقولة).





أنواع التخطيط

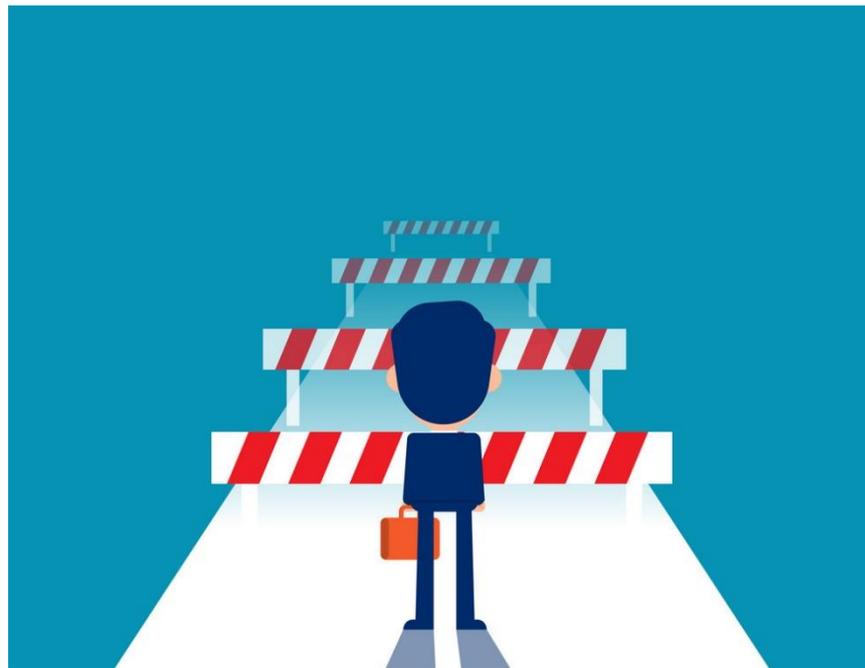




معوقات التخطيط التشغيلي

من معوقات التخطيط

- الجهل
.....
- الجهل
.....
- لا يوجد وقت للتخطيط
.....
- عدم الاقتناع
.....
- الظن أن المستقبل
.....
- الخطأ في تحليل واقع
.....
- الخطأ في تحليل البيئة المحيطة
.....
- عدم الاطلاع والإلمام بأهداف ومهام
.....
-





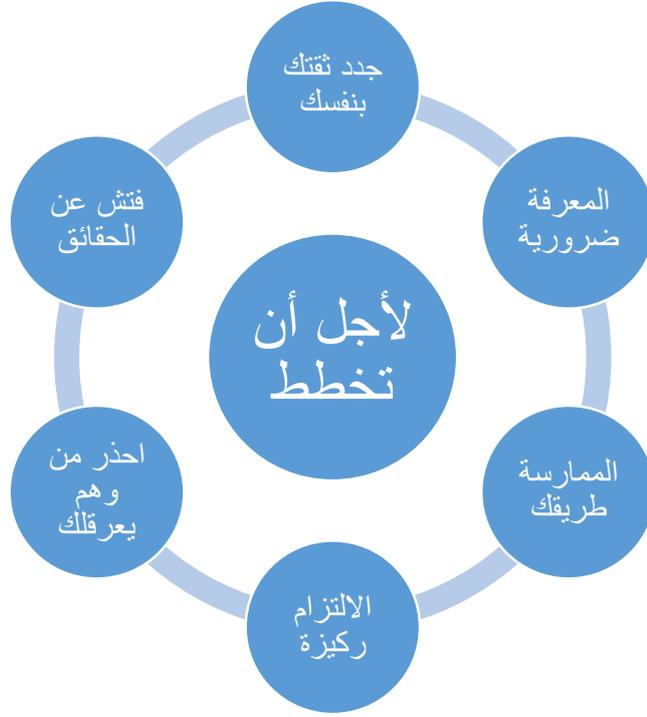
ما الغرض من الخطة التشغيلية؟

- تحقيق النتائج على المدى القصير.
- تنفيذ جزء من الخطة الاستراتيجية المتعلقة بالسنة الحالية.
- التأكد من أن كل أجزاء الإدارة تعمل بصورة جماعية.
- إشراك جميع الموارد البشرية الرئيسية في تحقيق أهداف الإدارة.
- تقدم الخطة التشغيلية منهجية معتمدة للمنظمة ككل ولكل وحدة تنظيمية (الإدارة، القسم).
- تمنح الخطة التشغيلية تقدما منطقيا من المجالات الواسعة إلى الضيقة؛ لتحديد النتائج والأعمال المطلوبة مما يترجم الموضوعات العامة إلى نتائج ذات معنى.
- تعطي الخطة التشغيلية اتجاها واضحا للخطط الإدارية وخطط الأفراد الرئيسيين في الإدارة.
- تؤدي إلى وجود استمرارية للإدارة حتى في حالة وجود تغييرات في الإدارة.





لأجل أن تخطط بطريقة ناجحة التزم بالتالي:



قيل ل نابليون: كيف استطعت أن تولد الثقة في جيشك؟
فقال:

كنت أرد بثلاثه: فمن قاله: لا أقدر،

قلت له:

ومن قاله: لا أعرفه

، قلت له:

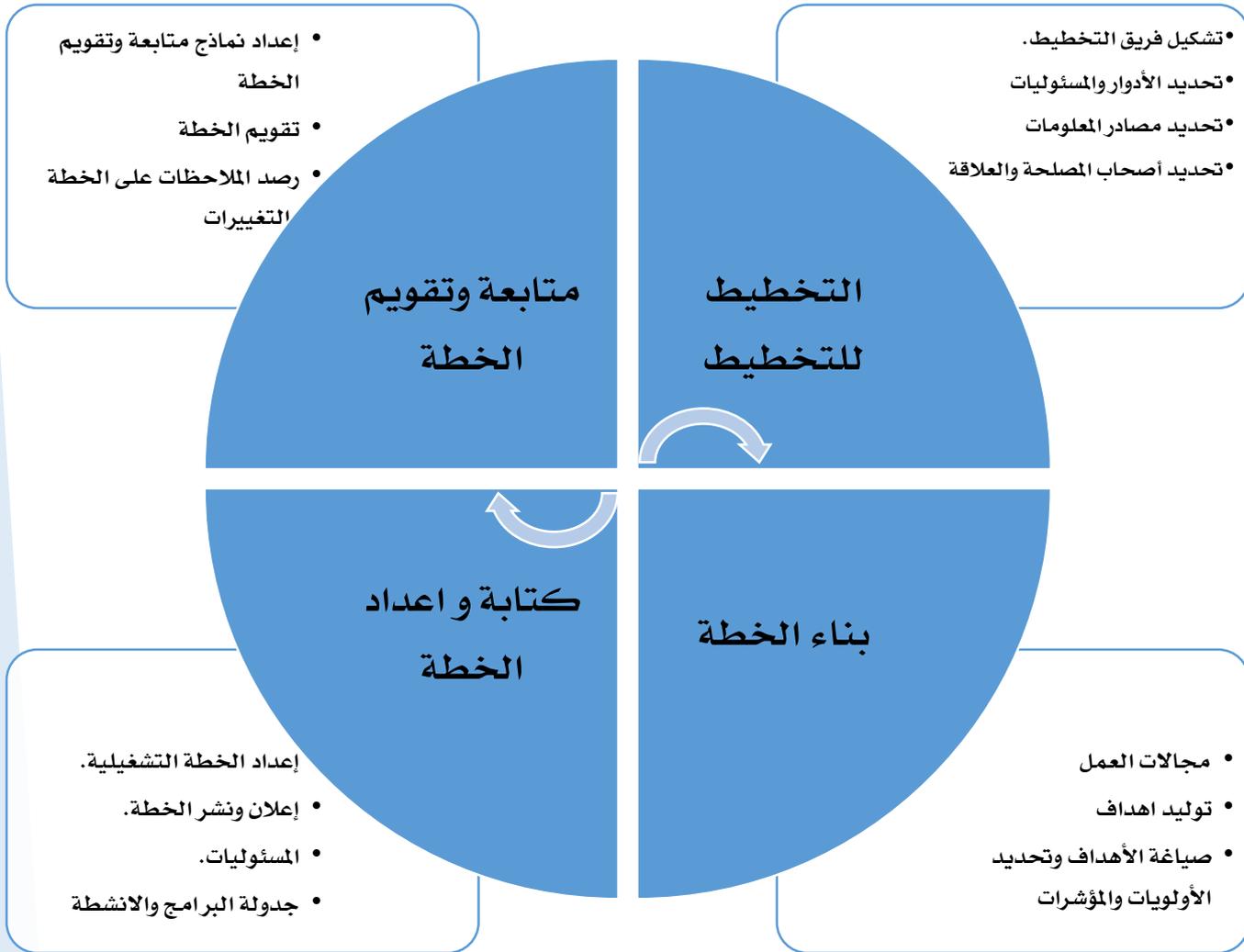
ومن قاله: مستحيل

قلت له:





خطوات اعداد الخطة التشغيلية





تقييم (تحليل) المنظمة بأداة التحليل الرباعي SWOT





تقييم (تحليل) المنظمة بـ SWOT

<p>W Weaknesses نقاط الضعف</p>	<p>الأشياء التي تعاني منها المنظمة مثل تكاليف إنتاج عالية، أجهزة قديمة، موظف غير منضبط. النقاط المحددة لا تقل عن ٣ ولا تزيد عن ١٠</p>	<p>الأشياء التي تتميز بها المنظمة مثل الموارد المالية، قدرات ومهارات تقنية. مساعد مدير مميز. النقاط المحددة لا تقل عن ٣ ولا تزيد عن ١٠</p>	<p>S Strengths نقاط القوة</p>
<p>T Threats التهديدات</p>	<p>الظروف البيئية التي تدعم نقاط الضعف، مثل انخفاض رضا العملاء، احتمالية نقل موظف مميز. النقاط المحددة لا تقل عن ١ ولا تزيد عن ٣</p>	<p>الظروف البيئية التي تدعم نقاط القوة مثل أنظمة داعمة جديدة، تكليف مشرف متفهم لدور الإدارة. تعيين موظف مميز. النقاط المحددة لا تقل عن ١ ولا تزيد عن ٣</p>	<p>O Opportunities فرص</p>

قيم (علل) إدارتك واستخدم أداة SWOT لهذا الغرض

<p>W Weaknesses نقاط الضعف</p>			<p>S Strengths نقاط القوة</p>
<p>T Threats التهديدات</p>			<p>O Opportunities فرص</p>





ما هو الهدف؟

- حالة أو وضع مستقبلي مرغوب تسعى المنظمة للوصول إليه.
- نتائج مطلوب تحقيقها ضمن مقياس كمي وموعد محدد.
- يجب كتابة الهدف بطريقة الأهداف الذكية.

وفقاً لمفهومك الشخصي ما هو الهدف؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....





طريقة كتابة الأهداف الذكية SMART

كل حرف من كلمة هو اختصار لكلمة تساعدك بمشيئة الله
تعالج فيه وضع خطة لتحقيق الأهداف سواء كنت تعمل
ومدك أو مع فريق العمل.

١- محددًا Specific

لا يكون الهدف عاماً، بل يكون دقيقاً ومكتوباً وواضحاً من خلال الأسئلة
التالية:

ماذا؟ لماذا؟ كيف؟ من؟ أين؟

٢- قابلاً للقياس Measurable

فالهدف الذي لا يقاس يصعب تحقيقه ويترجم في شكل:
كم؟

٣- متفقاً عليه Agreed

أي يكون الهدف مقبولاً من الجميع لأنه إن لم يتفق عليه فلا يمكن ضمان
تحقيقه.

٤- واقعياً Realistic

فلا توضع أهداف يُعلم أنه من المستحيل تحقيقها، بل يكون الهدف صعباً
وممكنًا وليس مستحيلًا.

٤- محددًا بزمن Timely

أي يرتبط تحقيقه بزمن معين، ويجب عن
متى؟





خطوات إعداد الخطة التشغيلية

١. التخطيط للتخطيط (التهيئة والاعداد للتخطيط)

- تشكيل فريق التخطيط.
- تحديد الأدوار والمسئوليات.
- تحديد مصادر المعلومات.
- تحديد أصحاب المصلحة والعلاقة.

٢. بناء الخطة.

- تحديد مجالات العمل في الإدارة (متابعة وتطوير الموظفين، مهام وإجراءات العمل، أنشطة العمل المختلفة الخ).
- بناء أهداف الخطة التشغيلية (الخطة الاستراتيجية، الخطة التشغيلية السابقة، أهداف ومهام الإدارة، تشخيص الواقع)
- صياغة الأهداف وتحديد الأولويات.
- بناء المؤشرات.

٣. كتابة وتنفيذ الخطة.

- إعداد الخطة التشغيلية.
- إعلان ونشر الخطة.
- تحديد وتوزيع المسئوليات.
- جدولة برامج وأنشطة الخطة زمنياً.

٤. متابعة وتقويم الخطة.

- إعداد نماذج متابعة وتقويم الخطة التشغيلية.
- تقويم الخطة وفق مؤشرات قياس تحقق اهداف الخطة بصورة دورية.
- رصد الملاحظات على الخطة والتغييرات المستحدثة للاستفادة منها مستقبلا في إعداد الخطة التشغيلية التالية.





كتابة الخطة

أمثلة على أهداف تشغيلية لعدد من الإدارات مصاغة وفق مواصفات الأهداف الذكية

م	الهدف التشغيلي	زمن التنفيذ		المسئول	التكلفة	ملاحظات
		من	الى			
١	تدريب ٤٠ موظفا على استخدام برنامج ERP خلال الربع الاول	١/١	٢/٢٨	سعد بن نايف	٢٤٠٠ ريال	المرشحون للبرنامج من المساعدين الاداريين
٢	اعداد تقرير عن ميثاق الاداء المرسل من الإدارات بنهاية شهر ٢	١/١٥	٢/٢٨	نايف بن سعد	-	يحتوي التقرير على رسوم بيانية واحصائيات
٣	ارشفة الوثائق الورقية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بكليات الطب والصيدلة على النظام المستخدم بنهاية الربع ٢					الوثائق هي: قرار التعيين ، شهادة الدكتوراه، الماجستير، البكالوريوس ، بطاقة الاحوال (
٤	استلام طلبات الارتباطات المالية من إدارات الجامعة ودراستها والتأكد من اكتمالها بالشكل الصحيح والتواصل مع الإدارات بشأن ذلك واعداد تقرير بصورة شهرية.					ارسال خطاب للإدارات بتحديد موعد الارسال الشهري و الاشتراطات المطلوبة في طلبات الارتباط.
٥	ارشفة الوثائق الورقية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والآداب على النظام المستخدم بنهاية بنهاية شهر ٥					الوثائق هي: قرار التعيين ، شهادة الدكتوراه، الماجستير، البكالوريوس ، بطاقة الاحوال (
٦	اعداد الحسابات الختامية السنوية وفق المعايير المحددة وتاريخ الرفع في التعميم ذي العلاقة					يبدأ العمل بإعداد الحسابات الختامية بما لا يقل عن شهرين من موعد وصول التعميم المعتاد
٧	متابعة ارسال السيارات الى ورش الصيانة واعداد تقرير بنهاية كل شهر ميلادي متضمنا تقارير وفواتير الصيانة ورفعها الى مدير إدارة الخدمات العامة					يحوي التقرير إحصائية عامة عن السيارات وحالة كل سيارة.
٨	رفع نسبة رضا عملاء الإدارة عن الخدمات المقدمة لهم ١٠٪ بنهاية شهر ٦					نسبة الرضا السابقة ٧٠٪ ، يستخدم لهذا الغرض نماذج جوجل

م	الهدف التشغيلي	زمن التنفيذ		المسئول	التكلفة	ملاحظات
		من	الى			
١						
٢						
٣						
٤						
٥						
٦						
٧						
٨						





متابعة وتقويم الخطة

مصفوفة الأهداف التشغيلية

ملاحظات	التكلفة	المستول	زمن التنفيذ		منفذ الاجراء	الهدف التشغيلي	م											
			من	الى														
المرشحون للبرنامج من المساعدين الاداريين	٢٤٠٠ ريال	سعد بن نايف	١/١	٢/٢٨	الاجراء التشغيلي	١	تدريب ٤٠ موظفا على استخدام برنامج ERP خلال الربع الاول											
الجدول الزمني موزعة على اشهر السنة الميلادية ٢٠٢١																		
			١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢				
																أحمد	١	اعداد خطاب لطلب الترشيح الاولي من الادارات
																سعد	٢	الاتفاق مع المدرب وحجز مقر التدريب
																احمد	٣	استلام الترشيحات وفرزها واختيار المرشحين وابلغهم
																سعد	٤	الاتفاق مع الجهة لتأمين الضيافة
																علي	٥	تأمين متطلبات اعداد شهادات الحضور
																المدرّب	٦	تنفيذ البرنامج التدريبي

استخدم مصفوفة الأهداف التشغيلية ادناه لمتابعة اهداف ادارتك

ملاحظات	التكلفة	المستول	زمن التنفيذ		منفذ الاجراء	الهدف التشغيلي	م											
			من	الى														
							١											
الجدول الزمني موزعة على اشهر السنة الميلادية ٢٠٢١																		
			١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢				
																		١
																		٢
																		٣
																		٤
																		٥
																		٦

