

دليل التخطيط التشغيلي

القواعد الرئيسية المنظمة
لبناء خطط تشغيلية فاعلة

سلسلة خلاصات إثرائية

11

هل الخطط تؤرق المنظمات؟

كيف يمكن وضع خطط طموحة
وتطبيقها على الواقع؟

هل هناك دليل يساعد على
تحويل الرؤى إلى خطوات
عملية؟

ربما هذا ما يقدمه لك الدليل..

- يرشدك خطوة بخطوة من الفكرة إلى التنفيذ.
- يزودك بنماذج عملية لتوثيق كل مرحلة.
- مصمم للمنظمات غير الربحية ويساعد على المتابعة والتحسين المستمر.



يهدف هذا الدليل إلى تقديم إطار منهجي وعملي لبناء خطط تشغيلية فعالة وقابلة للتنفيذ داخل المؤسسات، ويعتبر هذا الدليل المرجع الرئيسي لتوضيح المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية التخطيط التشغيلية وتقاطعها مع الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة.

الفصل الأول: مقدمة حول عملية التخطيط التشغيلي

يُعد التخطيط التشغيلي الأداة العملية الأساسية التي تضمن تطبيق الخطط التنفيذية على أرض الواقع. من خلاله يتم تحويل المبادرات إلى خطوات تنفيذية وإجراءات يومية محددة توضح كيف سيتم تنفيذها فعلياً.

الفصل الثاني: المراحل الرئيسية لعملية التخطيط التشغيلي

04 إرسال الخطط التشغيلية لإدارة الاستراتيجية للتحقق من المواصفات المعتمدة. ▲

05 تطبيق المسؤولين للخطط ورفع تقارير شهرية بالمنجز. ▲

06 مراجعة المدراء لنتائج تطبيق الخطط وتصحيح الانحرافات والتوجيه لتطوير الأداء. ▲

01 تحديد القواعد الرئيسية المنظمة لعملية التخطيط التشغيلي. ▲

02 إعداد المسؤولين عن تنفيذ المبادرات بخطوات عملية وقابلة للتحقيق. ▲

03 عرض الخطط التشغيلية ومناقشتها مع مدراء الإدارات للمراجعة. ▲



الفصل الثالث: السياسات المنظمة لأعمال التخطيط التشغيلي تبعاً لمراحل التنفيذ

المرحلة الأولى: تحديد القواعد الرئيسية المنظمة لعملية التخطيط التشغيلي:

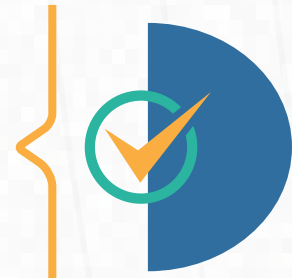
تحديد مدير الإدارة للميزانية المعتمدة لكل خطة ومبادرة تنفيذية.



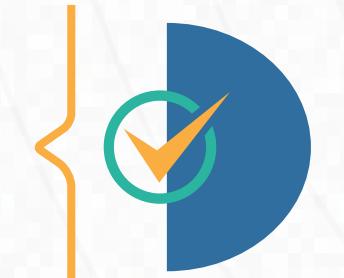
التأكد من اعتماد جميع الخطط التنفيذية المطلوب إعداد خطط تشغيلية لها.



التأكد من تطابق الخطط التنفيذية والتشغيلية وإجراء التعديلات اللازمة.



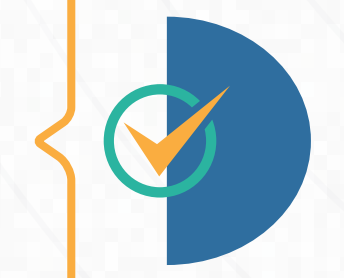
إعداد واعتماد الخطط التشغيلية لجميع الإدارات قبل شهر من بدء التنفيذ.



تحفيز مدير الإدارة للعاملين لتصميم إجراءات مبتكرة لتحقيق المبادرات التنفيذية:



تقديم مدير الإدارة شرحاً مفصلاً لنظم إعداد الخطط مع مثال عملي.



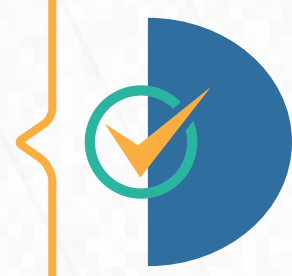
بالجودة المستهدفة
ضمن الوقت المتفق عليه
بالميزانية المحددة

عرض مدير الإدارة للصورة الكلية لعمل الإدارة والتكامل بين الخطط.



المرحلة الثانية: إعداد المسؤولين عن تنفيذ المبادرات بخطوات عملية وقابلة للتحقيق:

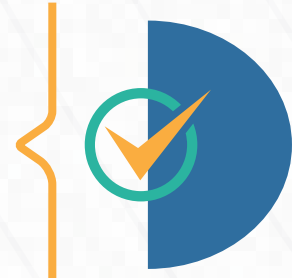
إعداد الخطط وفق الإجراءات والنماذج في الدليل.



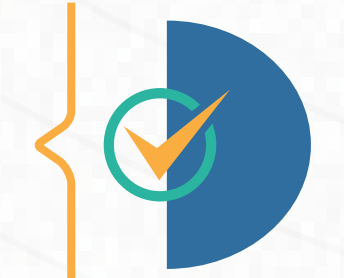
إعداد مدير الإدارة لقائمة المبادرات لكل مشرف/موظف قبل 3 أشهر من نهاية العام.



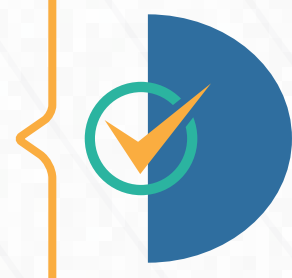
تنسيق المشرف/الموظف مع الأطراف المعنية لضمان واقعية الخطط.



مراجعة المشرف/الموظف للمبادرات والتأكد من ترابطها.



مراعاة الجودة، الزمن، والتكلفة في إعداد الخطط.



جلسة توجيه من مدير الإدارة للتأكد من قدرة المشرف/الموظف على إعداد خطط قابلة للتنفيذ.



للموظف الحق في الاستعانة بجهات ذات خبرة لإعداد الخطط.



تكليف المشرف/الموظف بإعداد الخطط خلال شهر.



المرحلة الثالثة: عرض الخطط التشغيلية ومناقشتها مع مدراء الإدارات للمراجعة:

اطلاع مدير الإدارة على الخطط التشغيلية ومراجعته لكل خطة من حيث:

- قدرة الإجراءات في تحقيق نتائج المبادرات المعتمدة.
- جودة الترابط بين الخطوات والإجراءات.
- واقعية ومنطقية عناصر الخطة.
- عدم التداخل والازدواجية بين الإجراءات.
- الالتزام بمواصفات الجودة والزمن والتكلفة.
- عبء العمل وقدرة المسؤولين على تنفيذ الخطوات.
- تحقيق التوازن وروح الفريق في تنفيذ الخطوات.
- توثيق الدروس المستفادة في نظام المؤسسة.

إعداد كل مشرف/موظف عرض مرئي للخطط التشغيلية وتسليمه لمدير الإدارة.

يعقد مدير الإدارة ورشة عمل لمناقشة ملاحظاته مع المشرفين/الموظفين خلال أسبوعين.

يقوم المشرفون/الموظفون بتعديل الخطط وتقديم النسخة النهائية خلال أسبوعين.

يعد مدير الإدارة الخطط التشغيلية للمبادرات التي يتولى تنفيذها.

المرحلة الرابعة: إرسال الخطط التشغيلية للإدارة الاستراتيجية للتحقق من المواصفات المعتمدة.

إعداد تقرير من الإدارة الاستراتيجية حول جودة وكفاءة الخطط بعد أسبوعين وتقديمه لمساعد الأمين للشؤون الاستراتيجية.

تقديم الدعم والإجابة على استفسارات الإدارات بخصوص التخطيط التشغيلي وحل المشاكل التي قد تظهر.

توثيق الدروس المستفادة في النظام المعرفي للمؤسسة.

يُرسل كل مدير إدارة نسخة من الخطط التشغيلية إلى مدير الإدارة الاستراتيجية.

يُطلع مدير الإدارة الاستراتيجية وفريقه على الخطط ويُسجلون ملاحظاتهم حول الالتزام بالمواصفات الاحترافية.

يعقد مدير الإدارة الاستراتيجية لقاء مع كل إدارة خلال شهر لتقديم ملاحظاته والتباحث حول مواصفات الخطط.

للإدارة الاستراتيجية الحق في طلب تعديل المواصفات لتتلاءم مع المعايير المعتمدة.

المرحلة الخامسة: تطبيق المسؤولين للخطط ورفع تقارير شهرية بالمنجز.

- يمكن للمشرف/الموظف طلب تطوير جوانب متخصصة من إدارات أخرى بالخطط التشغيلية، بعد موافقة مدير الإدارة، عبر توجيه خطاب رسمي للحصول على الدعم المطلوب من الأقسام المعنية.
- يحق لمدير الإدارة تعديل المبادرات التنفيذية بموافقة المشرف المباشر مع إخطار الإدارة الاستراتيجية.
- يُوثق مدير الإدارة والمنفذون الدروس المستفادة في النظام المعرفي كل شهر.
- يتواصل مدير الإدارة مع الإدارة العليا لتأمين المتطلبات اللازمة لتطبيق الخطوات التشغيلية.
- يعقد مدير الإدارة لقاء مع كل مشرف وموظف للتخصيص لتطبيق الخطط التشغيلية والاتفاق على المتطلبات والموارد.

المرحلة السادسة: مراجعة المدراء لنتائج تطبيق الخطط وتصحيح الانحرافات والتوجيه لتطوير الأداء:

تأمين المتطلبات اللازمة لضمان تنفيذ الموظفين للخطط بكفاءة.



اطلاع مدير الإدارة على التقارير الشهرية ومقارنتها بالموصفات والجدول الزمني المعتمد.



تحقق مدير الإدارة من تكامل التنفيذ وجودة نتائج المبادرات المرتبطة.



عقد جلسة توجيه شهرية مع كل موظف لمناقشة التنفيذ والمشكلات والحلول المقترحة.



تقييم أداء الموظفين وتحديد احتياجاتهم التدريبية بالتنسيق مع الموارد البشرية.



تقديم مدير الإدارة الدعم الفني والمعرفي للعاملين لضمان تنفيذ احترافي للخطط التشغيلية.



التزام الموظفين بتطبيق الحلول والإجراءات التطويرية المتفق عليها.



الفصل الرابع: هيكلية المتابعة لأداء الخطط التشغيلية

إعداد الخطط التشغيلية:

المشرف/الموظف	يتم إعداد الخطط بالتنسيق مع مدراء الإدارات
مدير الإدارة	تناقش الخطط وتعتمد
الإدارة الاستراتيجية	مراجعة ضمان الالتزام بالموصفات المعتمدة
مدير الإدارة	الحفظ في نظام المؤسسة

تقييم وتطوير أداء الخطط التشغيلية:

مدير الإدارة	إعداد تقارير دورية لتقييم كفاءة وفعالية أداء الخطط
إدارة الجودة	مراجعة وتقييم أداء الخطط التشغيلية وتقديم التوجيه الاحترافي
الإدارة الاستراتيجية	توثيق الدروس والعبر المستفادة الخاصة بأداء الخطط التشغيلية

الفصل الخامس: الإجراءات المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط التشغيلية

يتكون هذا الفصل من جزئين رئيسيين:

إجراءات متابعة الخطط التشغيلية

01 يرفع المشرف/الموظف تقريراً شهرياً لمدير الإدارة باستخدام النموذج (2).

02 يُحدد المشرف/الموظف مقدار الإنجاز الفعلي في كل خطوة تشغيلية.

03 يحدد المشرف/الموظف نسبة جودة تنفيذ كل خطوة تشغيلية.

04 يحدد مدير الإدارة مناطق الضعف ونسب الجودة في تنفيذ المبادرات.

05 يحلل المشرف/الموظف أسباب ضعف التنفيذ من خلال:

- تحليل دقيق للأسباب الكامنة خلف ضعف الأداء بتوجيه سؤال "لماذا".

- تحديد السبب الجذري المرتبط بالمشكلة، ويُعاد التحليل إذا كان السبب عاماً.

- يمكن الاستعانة بالإدارة الاستراتيجية لتحليل أعمق عند الحاجة.

إجراءات إعداد الخطط التشغيلية

01 مراجعة الهدف الاستراتيجي والمبادرات المرتبطة باستخدام النموذج (1).

02 تصميم خطوات تشغيلية تفصيلية (3-9 خطوات) بالتعاون مع المدير، توضح كيفية تنفيذ كل مبادرة دون تداخل مع مبادرات أخرى.

03 تحديد المسؤول عن كل خطوة تشغيلية (اسم الشريك أو المسمى الوظيفي).

04 تحديد الوزن النسبي (%) لكل خطوة حسب أهميتها في تحقيق المبادرة.

05 تحديد تاريخ بدء وانتهاء كل خطوة مع مراعاة الجاهزية، حجم وضغط العمل، والتسلسل الزمني.

06 تحديد المتطلبات اللازمة لكل خطوة تشغيلية.

07 التأكد من التكامل بين عناصر الخطة.

الفصل السادس: النماذج المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط التشغيلية

في هذا الفصل تم تقديم نماذج (1) و (2) التي تساعد في توثيق الخطط التشغيلية ومتابعتها بفعالية. وتشمل هذه النماذج عنصرين أساسيين:

ثانياً: نموذج التقرير الشهري لمتابعة التنفيذ.

أولاً: نموذج خطة تشغيلية: لإعداد الخطة التشغيلية