



# دليل التخطيط التشغيلي

القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطط تشغيلية فاعلة



## دليل التخطيط التشغيلي

القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطط تشغيلية فاعلة

ح/ مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي الخيرية، ١٤٣٧هـ.  
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر  
مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي  
دليل التخطيط التسعيلي / مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي  
- الرياض، ١٤٣٧هـ

.. ص.؛ .. سم

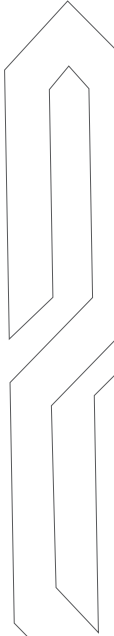
ردمك: ٥-٢-٩٠٤٦٧-٦٠٣-٩٧٨

١-التخطيط - المنظمات والهيئات - تنظيم وادارة أ. العنوان

ديوي ٤٠١، ٦٥٨، ٧١٨٧/١٤٣٧

رقم الإيداع: ٧١٨٧/١٤٣٧

ردمك: ٥-٢-٩٠٤٦٧-٦٠٣-٩٧٨



## المحتويات الرئيسية

### لدليل التخطيط التشغيلي

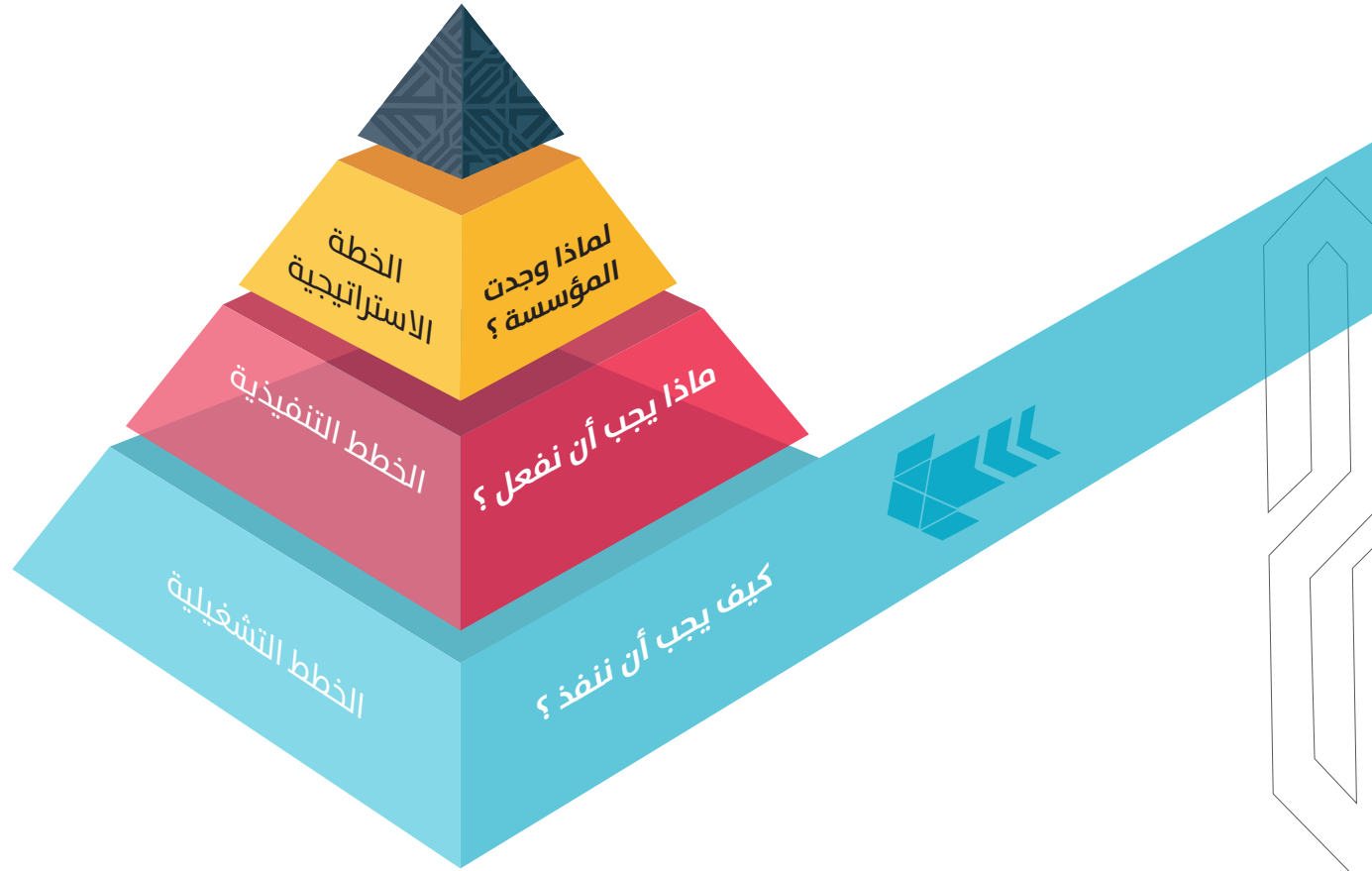
- مقدمة حول عملية التخطيط التشغيلي
- المراحل الرئيسية لعملية التخطيط التشغيلي
- السياسات المنظمة لأعمال التخطيط التشغيلي تبعا لمراحل التخطيط التشغيلي
- هيكلية المتابعة لأداء الخطط التشغيلية
- الإجراءات المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط التشغيلية
- النماذج المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط التشغيلية



1

## الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط التشغيلي



تمثل عملية التخطيط التشغيلي الأساس العملي في ضمان تطبيق التنفيذية من خلال تحويل كل مبادرة تنفيذية إلى مجموعة من الخطوات والإجراءات اليومية التي توضح «كيف» ستتم عملية التطبيق الفعلي لكل مبادرة تنفيذية على أرض الواقع



تعتبر عملية التخطيط التشغيلي عمل إداري يتم تطبيقه ومتابعته داخليا من قبل كل إدارة لضمان تحقيق الأعمال والمستهدفات الواردة في الخطط التنفيذية وهي بذلك تعد أحد أهم الأدوات الرئيسية التي تمكن العاملين في الإدارة على إنجاز ماتم اعتماده من مبادرات تنفيذية



يعتبر هذا الدليل المرجع الرئيسي لتوضيح المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية التخطيط التشغيلية وتقاطعها مع الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة، كما يقدم هذا الدليل شرح مفصل للسياسات والقواعد الرئيسية المنظمة لكل مرحلة من مراحل التخطيط التشغيلي والإجراءات الخاصة بكيفية إعداد ومتابعة تنفيذ الخطط بشكل منهجي منظم وباستخدام نماذج تساعد المعنيين على توثيق الخطط ونتائج إنجازها







# 2

## الفصل الثاني

المراحل الرئيسية لعملية التخطيط التشغيلي



03



عرض ومناقشة الخطط التشغيلية  
مع مدراء الإدارات للمراجعة  
والمناقشة

02



إعداد المسؤولين عن تطبيق  
المبادرات التنفيذية لخطط تشغيلية  
عملية وقابلة للتحقيق

01



تحديد القواعد الرئيسية المنظمة  
لعملية التخطيط التشغيلي

04



إرسال نسخة من الخطط التشغيلية  
للإدارة الاستراتيجية للتحقق من  
تطبيق المواصفات الاحترافية  
المعتمدة

05



تطبيق المسؤولين عن الخطط  
التشغيلية للخطوات والإجراءات  
اليومية ورفع تقارير شهرية بما تم  
إنجازه

06



مراجعة المدراء لنتائج تطبيق الخطط  
التشغيلية وتصحيح الانحرافات في  
حال وجودها وتقديم التوجيه  
الخاص بتطوير الأداء

# 3

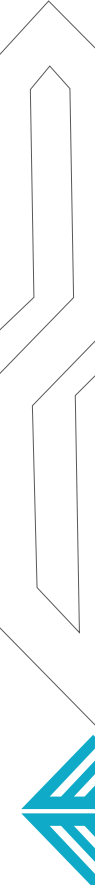
## الفصل الثالث

السياسات المنظمة لأعمال التخطيط التشغيلي تبعا  
لمراحل التنفيذ

1

## المرحلة الأولى

تحديد القواعد الرئيسية للمنظمة لعملية  
التخطيط التشغيلي



التأكد من اعتماد كافة الخطط التنفيذية المراد إعداد خطط تشغيلية لها



1

يتم إعداد واعتماد كافة الخطط التشغيلية لكافة الإدارات قبل شهر من بدء العمل على تطبيقها على أرض الواقع



2

تقديم مدير الإدارة لشرح مفصل لنظم وقواعد إعداد الخطط التشغيلية لكافة العاملين في الإدارة مع توضيح مثال عملي بهذا الخصوص



3

تقديم مدير الإدارة للصورة الكلية لعمل الإدارة واستعراض كافة الخطط التنفيذية وطبيعة العلاقة والتكامل بين تلك الخطط



4

تحديد مدير الإدارة للميزانية التي تم اعتمادها لكل خطة تنفيذية والمبادرات التنفيذية التابعة لها



5

تحفيز مدير الإدارة لكافة العاملين للتفكير خارج الصندوق وتصميم إجراءات وخطوات عملية مبتكرة تسهم في تحقيق المبادرات التنفيذية من الأبعاد الرئيسية التالية:

• تحقيق الجودة المستهدفة للمخرجات الخاصة بكل مبادرة تنفيذية

• الالتزام بالوقت المحدد لتطبيق كل مبادرة تنفيذية

• تطبيق المبادرة التنفيذية ضمن الميزانية المحددة لها



6

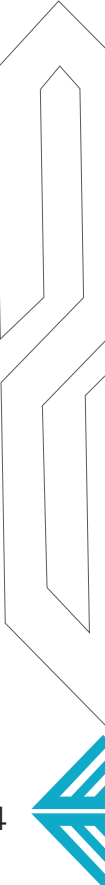
تأكد مدير الإدارة من التطابق بين الخطط التنفيذية والتشغيلية وإجراء التعديلات اللازمة في الخطط التنفيذية والتشغيلية



7

# 2 المرحلة الثانية

إعداد المسؤولين عن تطبيق المبادرات التنفيذية  
لخطط تشغيلية عملية وقابلة للتحقيق



إعداد مدير الإدارة لقائمة خاصة بالمبادرات التنفيذية المكلف بتطبيقها كل مشرف/موظف قبل نهاية العام السابق بثلاثة أشهر على الأقل

1

يقوم المشرف/الموظف المسؤول بمراجعة المبادرات التنفيذية الخاصة به والتأكد من استيعاب أبعادها وترابطها مع المبادرات التنفيذية الأخرى

2

يقوم مدير الإدارة بعقد لجلسة توجيه مع كل مشرف/موظف على حدة للتأكد من قدرته على إعداد خطط تشغيلية سنوية فاعلة وقابلة للتحقيق على أرض الواقع

3

يقوم مدير الإدارة بتكليف كل مشرف/موظف بإعداد الخطط التشغيلية الخاصة به خلال شهر على الأكثر

4

يقوم كل مشرف/موظف مسؤول بإعداد الخطط التشغيلية الخاصة به ضمن الإجراءات والنماذج الواردة في الدليل

5

يقوم المشرف/الموظف بالتنسيق مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالخطط التشغيلية (الشركاء المنفذين، الإدارات الأخرى، الموردين، الخ) لضمان إعداد خطط تشغيلية واقعية

6

يراعي المشرف/الموظف مواصفات الجودة والإطار الزمني والتكلفة الواردة في الخطط التنفيذية عند إعداد الخطط التشغيلية

7

للموظف الحق في الاستعانة بأي جهات داخلية وخارجية ذات خبرة لإعداد خطط تشغيلية واقعية وقابلة للتنفيذ

8

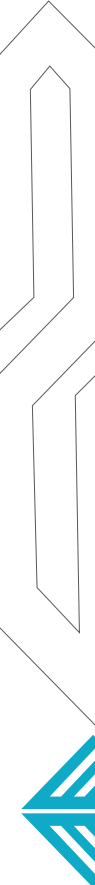




# 3

## المرحلة الثالثة

عرض ومناقشة الخطط التشغيلية مع مدراء الإدارات  
للمراجعة والمناقشة



يقوم كل مشرف/موظف بإعداد عرض مرئي خاص بالخطط التشغيلية المكلف بتنفيذها خلال العام التالي وتسليمها لمدير الإدارة

1

يقوم مدير الإدارة بالاطلاع على الخطط التشغيلية المقدمة من قبل كل مشرف/موظف معني وتسجيل الملاحظات الخاصة به والتحقق من القضايا الرئيسية التالية:

- التأكد من قدرة الخطوات والإجراءات العملية الواردة في الخطط التشغيلية من تحقيق النتائج الخاصة بكل مبادرة معتمدة في الخطة التنفيذية
- التأكد من جودة الترابط بين الخطوات والإجراءات العملية الواردة في الخطط التشغيلية
- التأكد من واقعية ومنطقية عناصر الخطة التشغيلية
- التأكد من عدم التداخل والازدواجية بين الخطوات والإجراءات التشغيلية المرتبطة بالمبادرات التنفيذية
- التأكد من التزام عناصر الخطة التشغيلية بمواصفات الجودة والزمن والتكلفة المعتمدة في الخطط التنفيذية
- التأكد من عبء العمل الواقع على المسؤولين عن تنفيذ كل خطوة وإجراء تشغيلي وقدرة المسؤول على تنفيذها
- تحقيق التوازن ومبدأ روح الفريق في إسناد تطبيق الخطوات والإجراءات التشغيلية بين العاملين في المؤسسة وشركاء التنفيذ
- توثيق الدروس والعبر المستفادة من مراجعة الخطط التشغيلية في النظام المعرفي للمؤسسة

2

يقوم مدير الإدارة بعقد ورشة عمل لكافة المشرفين/الموظفين لإبداء ملاحظاته والمناقشة مع الحضور لضمان جودة بناء الخطط التشغيلية وتكاملها مع الخطط التنفيذية خلال فترة لا تتجاوز أسبوعين من تاريخ تسليم المشرفين/الموظفين لخططهم التشغيلية

يقوم المشرفون/الموظفون بإجراء التعديلات اللازمة وتقديم النسخة النهائية لمدير الإدارة خلال فترة لا تتجاوز أسبوعين

يقوم مدير الإدارة بإعداد الخطط التشغيلية الخاصة بالمبادرات التنفيذية المكلف هو شخصيا بتنفيذها

< 3

< 4

< 5

# 4 المرحلة الرابعة

إرسال نسخة من الخطط التشغيلية لإدارة الاستراتيجية  
للتأكد من تحقيق المواصفات المعتمدة

يقوم كل مدير إدارة بإرسال نسخة من كافة الخطط التشغيلية التي تمت مراجعتها لمدير الإدارة الاستراتيجية

1

يقوم مدير الإدارة الاستراتيجية والفريق المساند له بالاطلاع على كافة الخطط التشغيلية وتسجيل ملاحظاتهم حول كفاءة الالتزام بالموصفات الاحترافية الخاصة بالتخطيط التشغيلي

2

يقوم مدير الإدارة الاستراتيجية بعقد لقاء مع كل إدارة على حدة لتقديم ملاحظاته والتباحث حول مواصفات الخطط التشغيلية التي تم إعدادها من قبل الإدارة خلال شهر على الأكثر من تاريخ تسليم الإدارة لخططها التشغيلية

3

للإدارة الاستراتيجية الحق في طلب إجراء تعديل في مواصفات الخطط التشغيلية لتتلائم مع المواصفات الاحترافية المعتمدة

4

تقوم الإدارة الاستراتيجية بتقديم الدعم والمساندة للإدارات في توضيح المفاهيم الخاصة بالتخطيط التشغيلي والمساعدة في حل المشاكل التي قد تطرأ عند استخدام منهجية التخطيط التشغيلي والرد على كافة الاستفسارات بهذا الخصوص

5

تقوم الإدارة الاستراتيجية بإعداد تقرير حول مستوى جودة وكفاءة الخطط التشغيلية التي تم إعدادها بعد أسبوعين على الأكثر من تاريخ عقد اللقاءات مع الإدارات وتقديمه لمساعد الأمين للشؤون الاستراتيجية

6

تقوم الإدارة الاستراتيجية بتوثيق الدروس والعبر المستفادة في النظام المعرفي للمؤسسة

7

# 5

## المرحلة الخامسة

تطبيق المسؤولين عن الخط التشغيلية للخطوات  
والإجراءات اليومية ورفع تقارير شهرية بما تم إنجازه

يقوم مدير الإدارة بعقد لقاء مع كل مشرف وموظف للتضير للبدأ بتطبيق الخطط التشغيلية المكلف بها والاتفاق حول المتطلبات والموارد الرئيسية اللازمة لنجاح تطبيق الخطط التشغيلية

يقوم مدير الإدارة بالتواصل مع الإدارة العليا لتأمين المتطلبات اللازمة لتطبيق الخطوات التشغيلية

يقوم مدير الإدارة والمنفذون للخطوات والإجراءات التشغيلية بتوثيق الدروس والعبر المستفادة في النظام المعرفي الخاص بالمؤسسة كل شهر

يحق لمدير الإدارة وبعد موافقة المشرف المباشر له من تعديل المبادرات التنفيذية تبعاً لما تقتضيه ظروف العمل في الخطط التشغيلية مع إخطار مدير الإدارة الاستراتيجية بذلك

يقوم المشرف/الموظف إذا رغب بتطوير جانب من جوانب العمل الخاصة بالخطط التشغيلية وبعد موافقة مدير الإدارة بتوجيه خطاب رسمي:

- لمدير الإدارة الاستراتيجية للحصول على دعم متخصص في هذا المجال ومن ثم تأمين الخبرات اللازمة له
- لمدير الشراكات لتقديم المعلومات الخاصة بشريك محدد ومن ثم تقديم المعلومات المطلوبة
- لمدير العلاقات العامة ومدير خدمات الموظف لتقديم الخدمة المطلوبة ومن ثم تقديم الخدمة المطلوبة ضمن الميزانية المعتمدة
- لمدير إدارة التقنية لتقديم الدعم التقني والفني المطلوب ومن ثم تقديم الدعم التقني والفني المطلوب

1

2

3

4

5

# 6 المرحلة السادسة

مراجعة المدراء لنتائج تطبيق الخطط التشغيلية  
وتصحيح الانحرافات في حال وجودها وتقديم التوجيه  
لتطوير الأداء



يقوم مدير الإدارة بالاطلاع على التقرير الشهري الذي أعده المشرفين والموظفين حول ماتم إنجازه من خطط تشغيلية ومقارنتها بالمواسفات والأوقات المعتمدة

1

يقوم مدير الإدارة بعقد جلسة توجيه واحدة على الأقل كل شهر مع كل رؤوس لمناقشة ما قام بتنفيذه من خطوات وإجراءات تشغيلية وما قدمه من معلومات في التقرير الشهري حول كفاءة وفعالية التنفيذ والمشاكل المصاحبة وأسبابها الكامنة والحلول المقترحة لمعالجتها

2

يقوم مدير الإدارة بتقديم الدعم الفني والمعرفي المتخصص للعاملين ومساندتهم في تطبيق الخطوات والإجراءات التشغيلية بأفضل صورة احترافية ممكنة

3

يقوم المشرف/الموظف باتباع ماتم الاتفاق عليه من حلول وإجراءات تطويرية لارتقاء بمستوى تطبيق الخطط التشغيلية

4

يقوم مدير الإدارة بتأمين كافة المتطلبات الضرورية واللازمة لضمان أداء الموظف للخطوات والإجراءات التشغيلية بكفاءة واقتدار

5

يقوم مدير الإدارة بالتحقق من حجم وطبيعة التكامل بين ماتم إنجازه من خطوات وإجراءات في الخطط التشغيلية وجودة ماتحقق من نتائج في المبادرات التنفيذية المرتبطة بها

6

يقوم مدراء الإدارات بتقييم أداء المشرفين/ الموظفين وتحديد مناطق الضعف في مهاراتهم وقدراتهم والتواصل مع إدارة الموارد البشرية لتأمين التدريب المطلوب

7

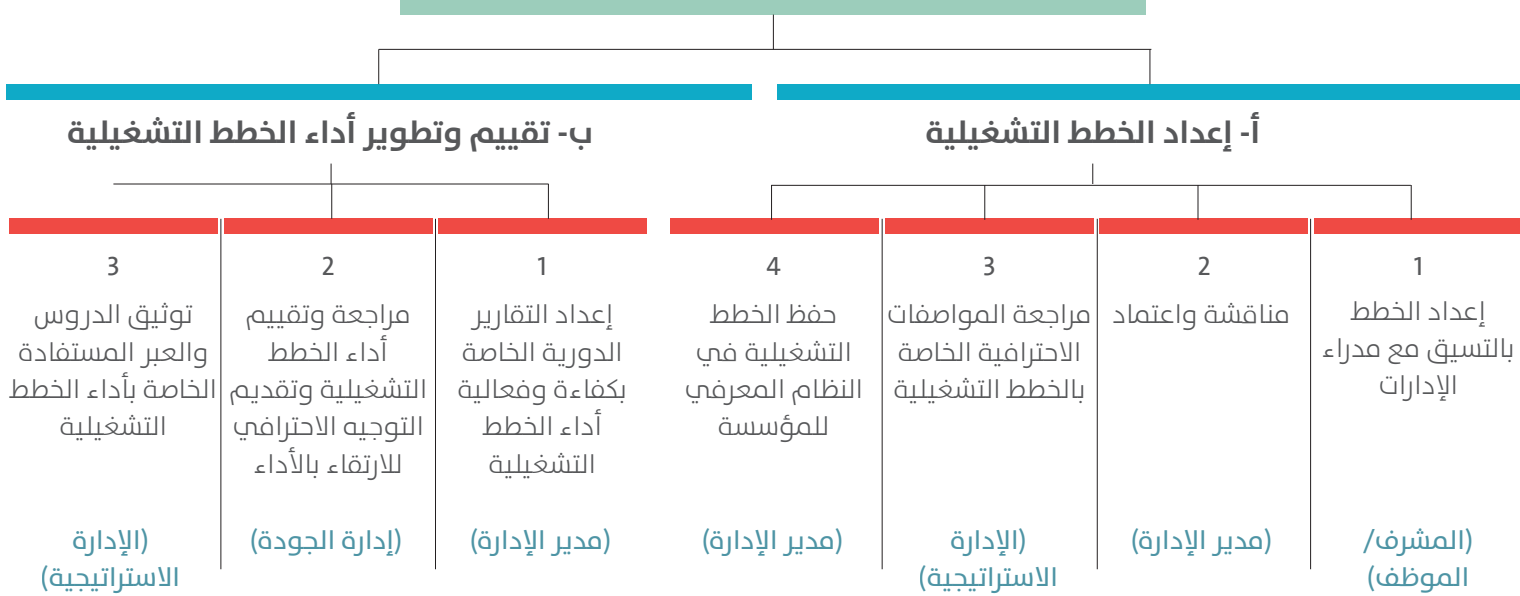
# 4

## الفصل الرابع

هيكلية المتابعة لأداء الخطط التشغيلية



## منهجية إدارة أداء الخطط التشغيلية



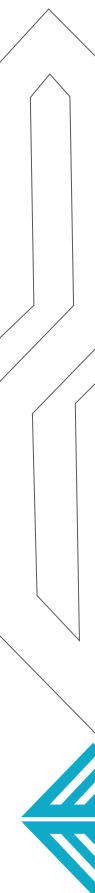
# 5

## الفصل الخامس

الإجراءات المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط التشغيلية

# 1 أولاً

الإجراءات الخاصة بإعداد الخطط التشغيلية



مراجعة الهدف الاستراتيجي والمبادرات التنفيذية التابعة له باستخدام النموذج (1) المرفق في  
الفصل السادس

1

يقوم المشرفون/الموظفون وبالتعاون مع مدير الإدارة المباشر بتصميم خطوات وإجراءات  
تشغيلية توضح "كيف" يجب أن نحقق كل مبادرة تنفيذية من خلال:  
- تطبيق المبادرة التنفيذية على أرض الواقع على شكل خطوات وإجراءات تفصيلية يومية متسلسلة  
- مراعاة أن لا تقل عدد الخطوات التشغيلية عن 3 خطوات أو أن لا تزيد عن 9 خطوات  
- تحقيق النتيجة النهائية المرتبطة بالمبادرة التنفيذية  
- مراعاة منع تداخل الخطوات التشغيلية للمبادرة المستهدفة مع مبادرة تنفيذية تتبعها أو  
تسبقها

2

تحديد المسؤول الرئيسي عن تنفيذ كل خطوة تشغيلية (تحديد اسم الشريك للمشاريع والمسمى  
الوظيفي للأعمال الداخلية)

3

تحديد الوزن النسبي للخطوة (%) تبعاً لأهميتها وتأثيرها في إنجاز المبادرة التنفيذية

4

تحديد تاريخ البدء والانتهاء من تطبيق كل خطوة تشغيلية مع مراعاة مايلي:  
- جاهزية المنفذ لتطبيق الخطوة التشغيلية تبعاً للموارد المتوفرة  
- حجم وضغط العمل الذي يقوم به المنفذ في مختلف المبادرات التنفيذية  
- التسلسل الزمني المطلوب بين الخطوات التشغيلية لتحقيق المبادرة التنفيذية ضمن المدة  
الزمنية المعتمدة للمبادرة

5

تحديد كافة المتطلبات اللازمة لتنفيذ كل خطوة تشغيلية (الإدارية، أدوات، ممارسات احترافية، الخ)

التأكد من تحقيق التكامل بين عناصر الخطة التشغيلية المختلفة



# 2

## ثانياً

الإجراءات الخاصة بمتابعة أداء الخطط التشغيلية



يقوم مدير المشرف/الموظف بتقديم تقرير دوري شهري حول ماتم تطبيقه من خطط تشغيلية لمدير الإدارة التابع له باستخدام النموذج (2) المرفق في الفصل السادس

تحديد المشرف/الموظف لمقدار الإنجاز الذي تم إحرازه في كل خطوة وإجراء تشغيلي

تحديد المشرف/الموظف لنسبة جودة تنفيذ كل خطوة وإجراء تشغيلي

تحديد مدير الإدارة لمناطق الضعف في تنفيذ كل مبادرة ومن ثم توثيق النسبة الخاصة بجودة التنفيذ

تحليل المشرف/الموظف للأسباب الكامنة وراء ضعف مقدار وجودة الإنجاز المستهدف من خلال:  
- تقديم توصيف دقيق للمشكلة المرتبطة بضعف الأداء  
- استعراض كافة الأسباب المحتملة لتلك المشكلة من خلال إشراك أكبر قدر ممكن من الأطراف المرتبطة بتلك المشكلة  
- تحديد الأسباب الحقيقية التي تقف وراء تلك الأسباب المحتملة من خلال توجيه سؤال "لماذا" حدثت تلك الأسباب عدة مرات على شكل حلقات تتسع في مستوى تأثيرها  
- الوصول إلى سبب محدد ودقيق لا يوجد إجابة فيه لسؤال "لماذا" حدث ذلك السبب  
- فحص علاقة ذلك السبب بالمشكلة الحقيقية والتأكد من أن معالجة السبب ستعمل على التخلص من تلك المشكلة  
- في حال كان السبب عام جدا خارج نطاق المشكلة فيتم العودة إلى الحلقة التي تسبقه  
- الاستعانة بالإدارة الاستراتيجية لتحليل الأسباب الكامنة إذا لزم الأمر

تحديد المشرف/الموظف لشكل وطبيعة الحلول المقترحة لإزالة السبب الكامن بالتعاون مع مدير الإدارة

1

2

3

4

5

6

# 6

## الفصل السادس

النماذج المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط التشغيلية

## نموذج 1 خطة تشغيلية

السنة:

الإدارة:

الهدف	المبادرة	المسؤول عن التنفيذ	الفترة		
الخطوات التشغيلية	منفذ الخطوة	وزن الخطوة (إجمالي 100%)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	المتطلبات التشغيلية

## نموذج 2

### إعداد تقرير شهري حول تنفيذ خطة تشغيلية

السنة:

الشهر:

الإدارة:

الهدف	المبادرة	المسؤول عن التنفيذ	الفترة
إجراءات / خطوات العمل	نسبة إكمال التنفيذ	أهم المشاكل والصعوبات المصاحبة للتنفيذ	الأسباب الرئيسية الكامنة وراء تلك المشاكل والصعوبات الطول المقترحة

التصميم والإخراج

دار وجوه للنشر والتوزيع  
Wajooh Publishing & Distribution House  
www.wojoooh.com



المملكة العربية السعودية - الرياض  
الهاتف: 4562410 الفاكس: 4561675  
للتواصل والنشر:  
info@wojoooh.com  
www.facebook.com/wojoooh  
@wojoooh1

شكرا للشريك الفني



مكتب جاهزية الأعمال

رقم التلفون: 0126514919 - رقم الفاكس: 0126519432 - جوال: 0568444482

العنوان البريدي: ص.ب 5296 جدة 21422

شارع الملك فهد - عمارة أبا الخيل - مكتب رقم (702)



مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية  
الرياض - المملكة العربية السعودية  
هاتف: +96612810057 - +96612810809 - +96612810403  
فاكس: +96612810599 البريد الإلكتروني: ir@sf.org.sa