



# كيف تبني خطتك التشغيلية؟

م.سعد بن عبدالله القرشي

خبير التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

المؤسس والمشرّف العام على برنامج أداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



**أعد هذا العرض للمشاركين  
في البرنامج التدريبي النوعي للمتطوعين - مبادرة علمني 3  
وهو يحتوي على أحد مكونات منهجية مكة من تطوير وابتكار  
م.سعد بن عبدالله القرشي  
المؤسس والمشرف العام على برنامج أداء لصناعة الخبراء وبناء الكفاءات الاستراتيجية،**



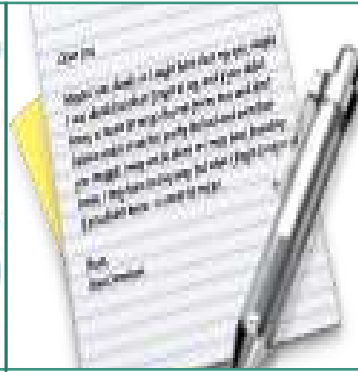
## ميثاق الدورة



عدم الانشغال  
بالمحادثات  
الجانبية خلال  
العرض والمناقشة



المشاركة الفاعلة



تدوين الاسئلة  
المهمة لحين  
طرحها



الالتزام بجدول  
الدورة اليومي



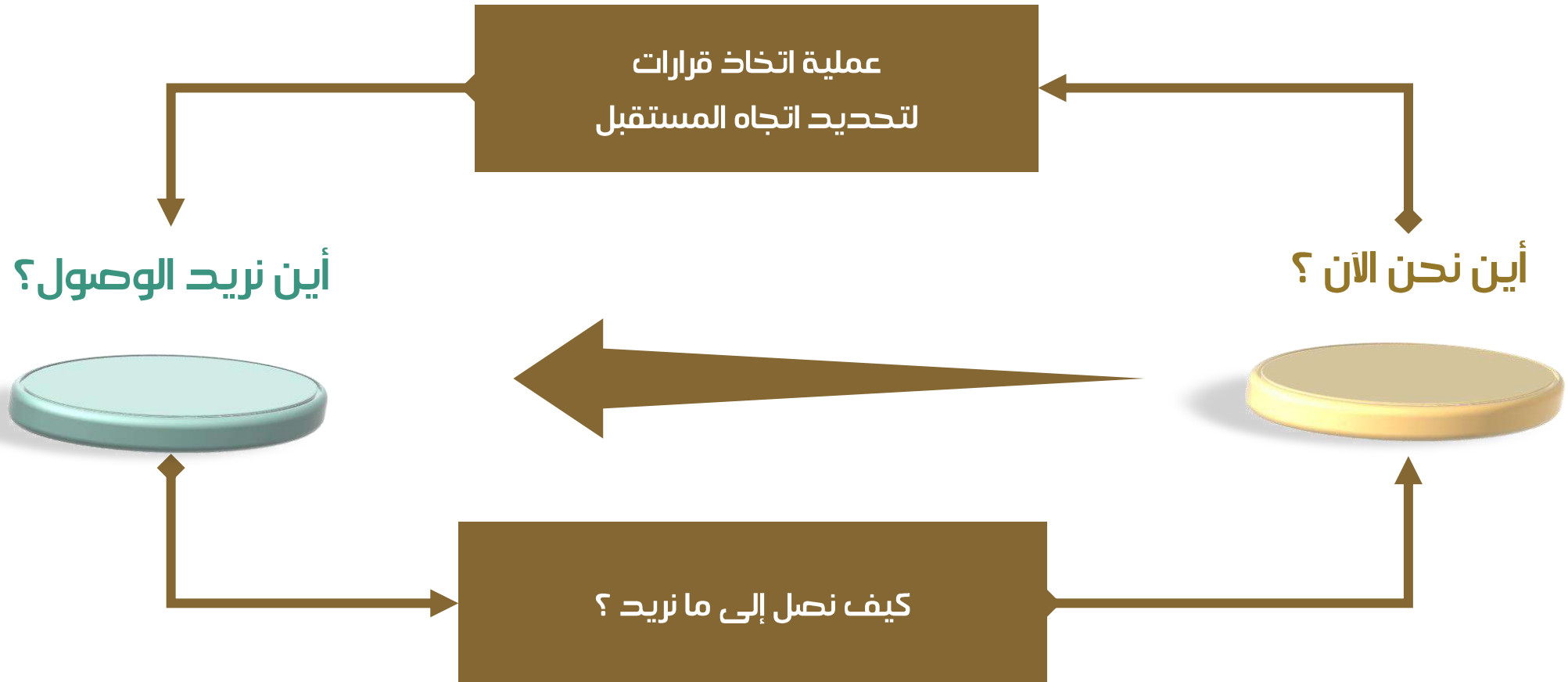
الحضور المبكر



وضع الجوال على  
الصامت



## ما هو التخطيط





## أنواع التخطيط

3

الخطط التشغيلية  
أو التنفيذية

قصيرة المدى

2

الخطط الوسيطة  
أو السياسات

متوسطة المدى

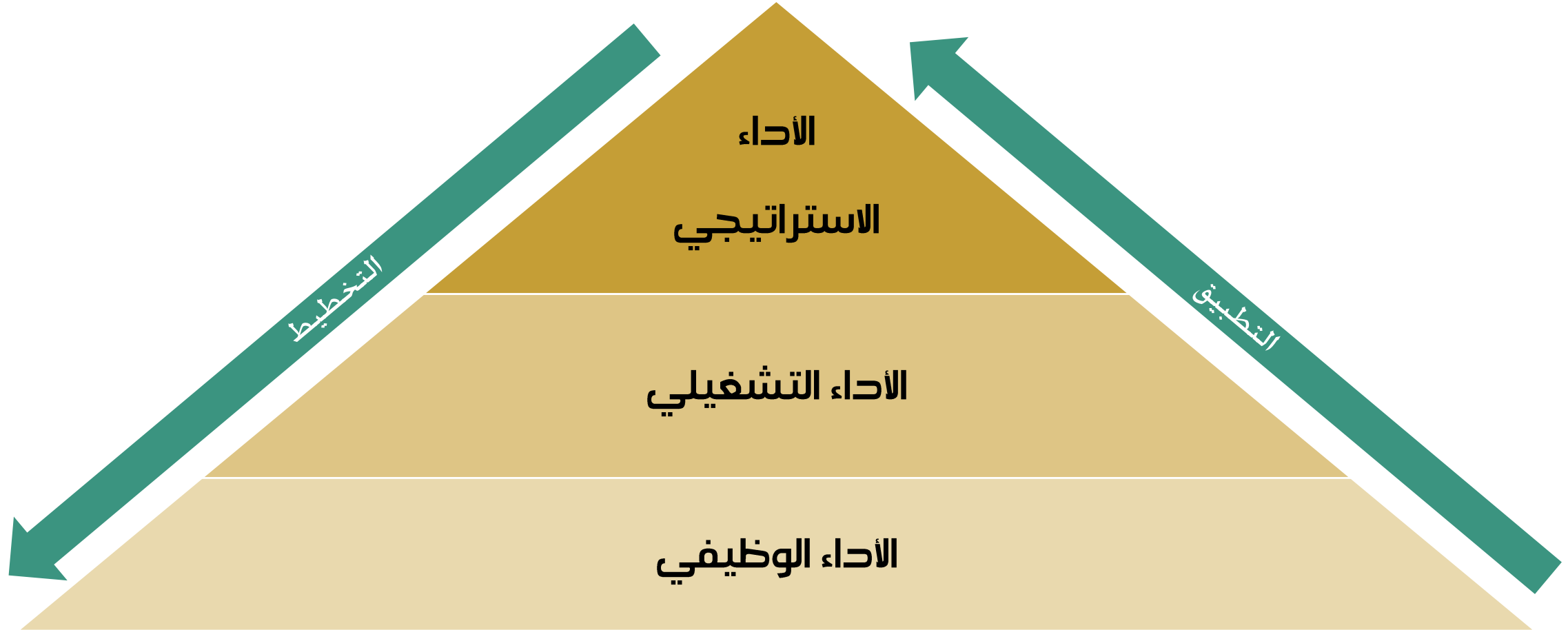
1

الخطط  
الاستراتيجية

بعيدة المدى

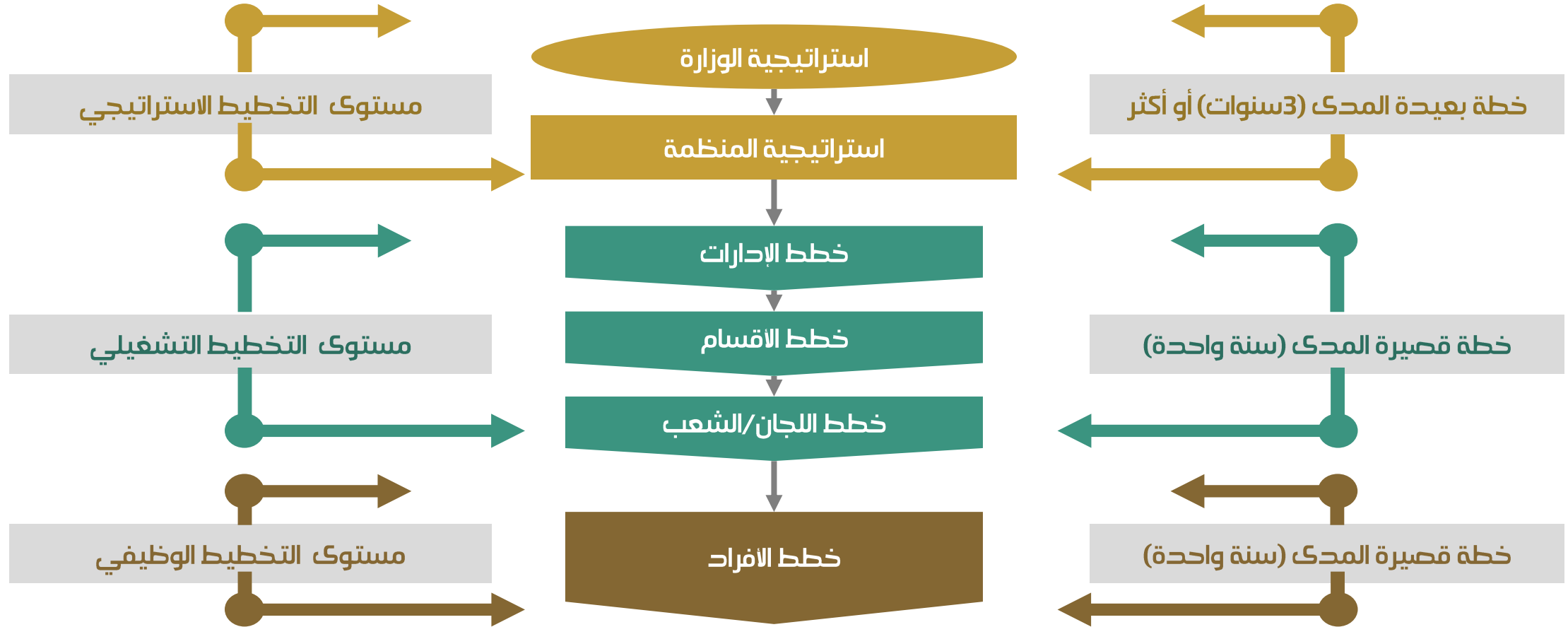


## منظومة الأداء (هرم الأداء الثلاثي)





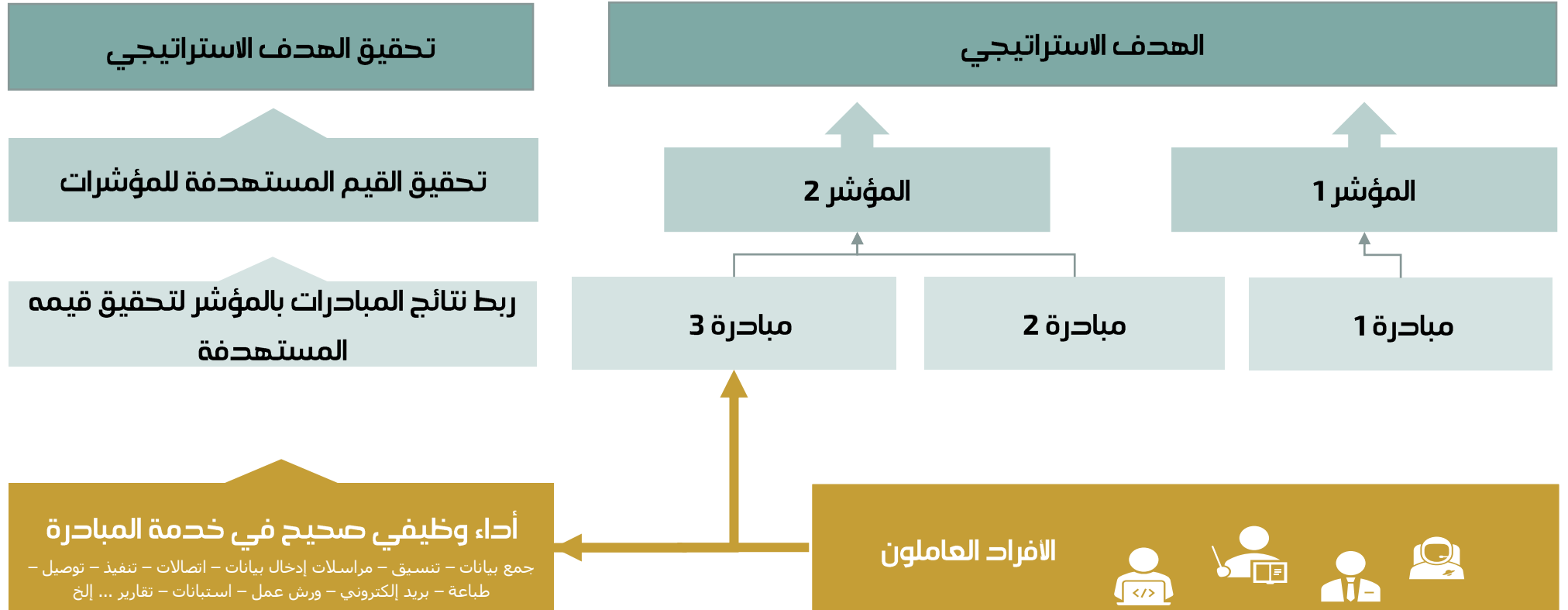
## خريطة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي والوظيفي







## ربط الأداء بالإنتاجية





## مفهوم التخطيط التشغيلي



عملية اتخاذ قرار لما سيتم مستقبلا، وكيف  
سيتم؟ ووقت إتمامه، ومن سيقوم به؟ وفقا  
لخطوات معينة ومحددة ومركبة، وفقا لدراسات  
علمية سليمة وإحصائيات وتقديرات مستقبلية.



ماذا نعمل؟



متى نعمل؟



كيف نعمل؟



من يعمل؟



لماذا نعمل؟



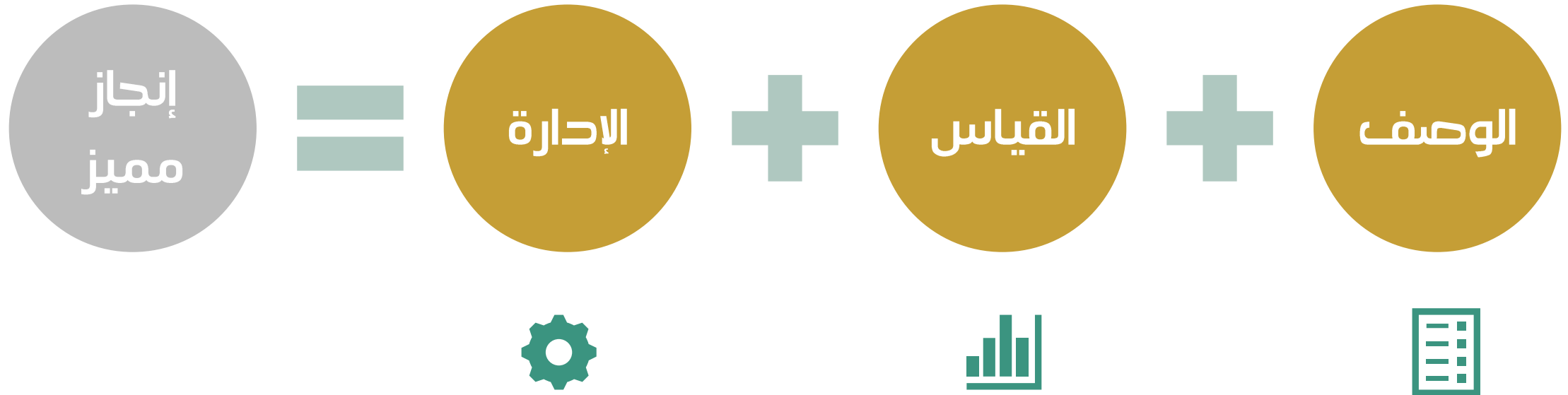
## الخطة التشغيلية تجيب على الأسئلة التالية





## معادلة الإنجاز

ما لا يمكن وصفه لا يمكن قياسه.. ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته





# مراحل التخطيط التشغيلي باستخدام مؤشرات الأداء





## مراحل التخطيط التشغيلي باستخدام مؤشرات الأداء



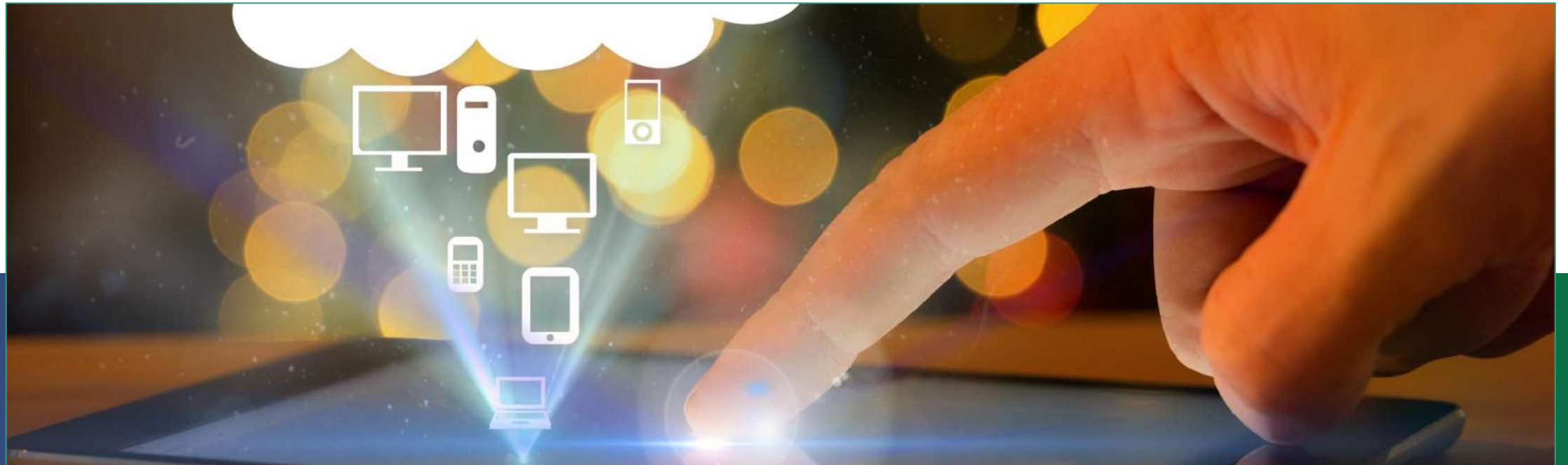


1



المرحلة الأولى

# كتابة الهدف الاستراتيجي





## تعريف الأهداف الاستراتيجية



هي المخرجات المحددة  
التي تضعها المنظمة  
وتسعى إلى تحقيقها  
بنهاية فترة الخطة  
الاستراتيجية





## معايير الأهداف الاستراتيجية

قابلة للتحقيق

قابلة للقياس

تسهم في  
تحقيق الرؤية

متوافقة مع  
رسالة المنظمة

ضمن الوضع  
القانوني للمنظمة

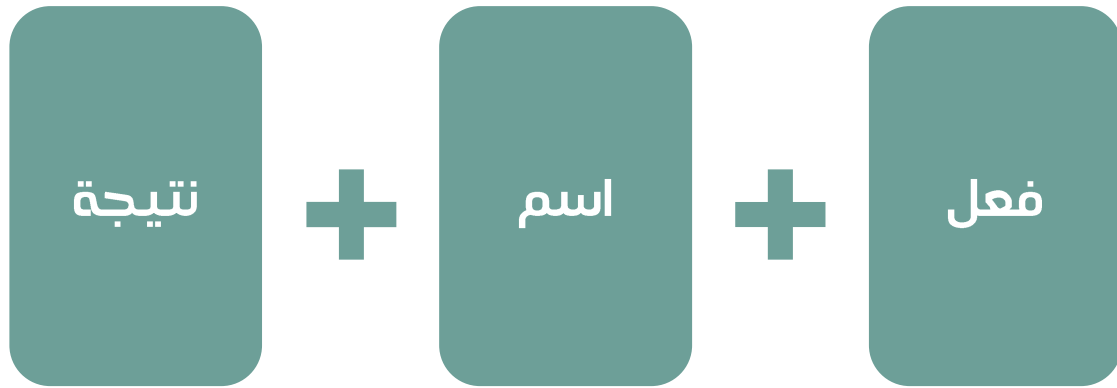
واضحة ومفهومة

تعكس  
أولويات العمل

متوائمة مع  
الأهداف  
الاستراتيجية الأخرى



## كيف تبني هدفا استراتيجيا؟



صياغة الأهداف هي تعريفات تضمن التفسير المنسجم

لأهداف، تتكون من جمل، توصل كل ما يلزم لتحقيق  
الهدف والحد من الغموض

- ما سبب أهميته؟
- ما الذي نحاول تحقيقه؟
- كيف سنقوم بتحقيقه؟

بناء بيئة عمل جاذبة



اكتب هدفا استراتيجيات



صياغة هدف  
استراتيجي مناسب  
لمنظمتك



تطبيق المرحلة

1

كتابة الهدف الاستراتيجي



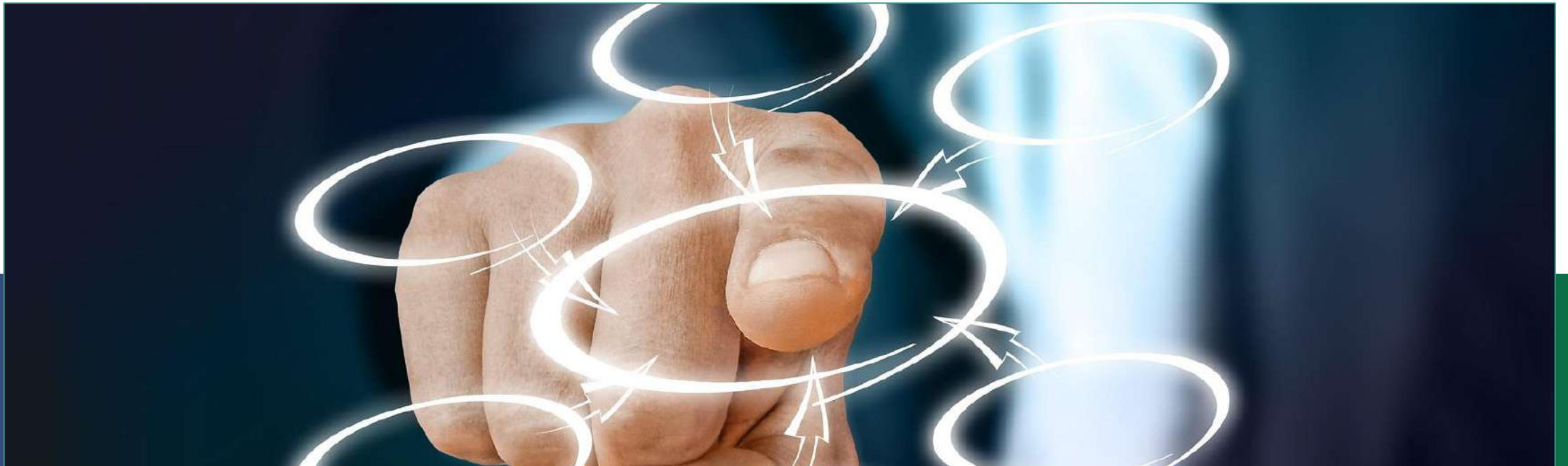
2



المرحلة الثانية

## كتابة الهدف الاستراتيجي

مفتاح النجاح لوضع مؤشرات جيدة ومحدمة ؛ هو الوصف الواضح والدقيق لكل هدف استراتيجي





## ت1 / بناء بيئة عمل جاذبة

الإدارة  
المسؤولة



.....

جاذبة

المحفزات الدافعة  
للآخرين نحو طلب  
العمل أو التشرف  
بالانتساب

بيئة عمل

المرافق والتجهيزات  
والأنظمة  
والسياسات  
والقدرات والإمكانات

بناء

تأسيس أو تحديث

صيغة المؤشر	رمز المؤشر	ماذا نريد أن نقيس



## كيف نحدد ماذا نريد أن نقيس؟

1-2 ما المخرجات (الملموسة) الناتجة عن تحقيق الهدف؟

2-2 ما الاحتياجات (الملموسة) التي نحتاجها لتفعيل هذا الهدف؟

3-2 هل هناك نواحي نوعية (كالجودة) نحتاج إلى الاهتمام بها؟

4-2 ما العمليات والأنشطة المتعلقة بهذا الهدف؟

5-2 ما الأمور التي يجب أن نهتم بها لكي ننجح في تحقيق الهدف؟





حلل مضامين الهدف الاستراتيجي



شرح جامع ومانع  
للهدف الاستراتيجي



تطبيق المرحلة

2

التفكير بالهدف  
الاستراتيجي وتحليل  
مضامينه



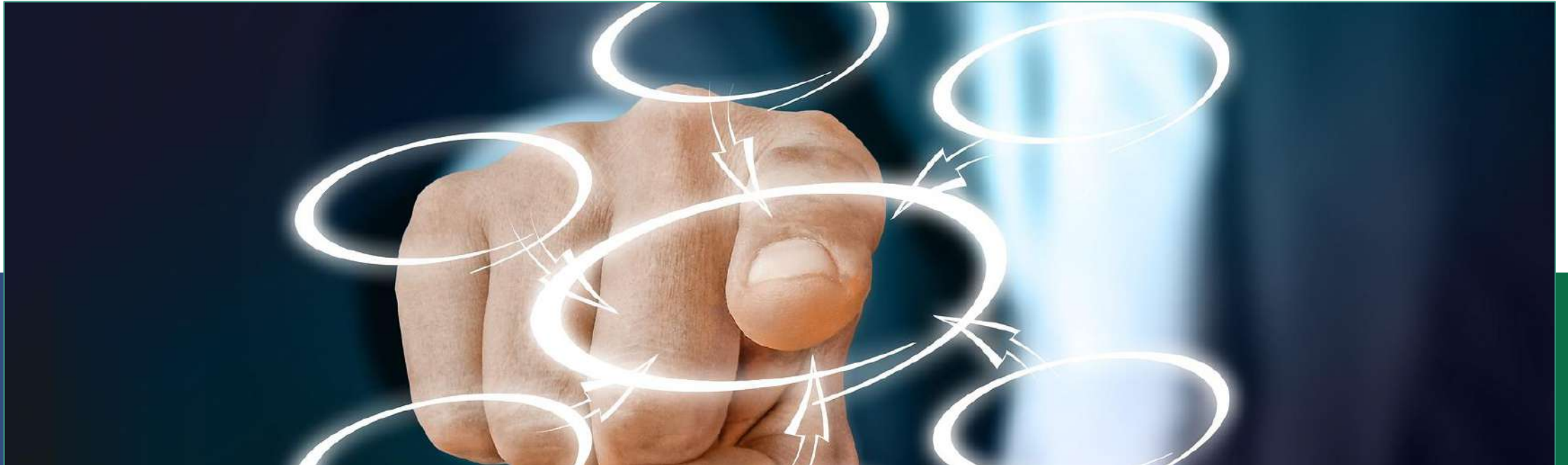
3



## المرحلة الثالثة

# تحديد مؤشرات قياس تحقيق الهدف

ما لا يمكن وصفه ؛ لا يمكن قياسه.. وما لا يمكن قياسه ؛ لا يمكن إدارته







## أهمية قياس الأداء

إن عدم قياس النتائج يصبح معه من الصعب تحديد النجاح من الفشل.

إن عدم المعرفة بوجود نتائج قد تحققت، يؤدي إلى أنه لن يكون هناك تقدير أو مكافأة لمن حقق الإنجاز.

عندما لا نستطيع مكافأة النجاح فإننا حتماً قد نكافئ الفشل.

عندما لا نرك النجاح فإننا لن نستطيع أن نتعلم أو نستفيد منه.

عندما لا نستطيع تحديد الفشل أو الخطأ فإننا لن نستطيع معالجته.

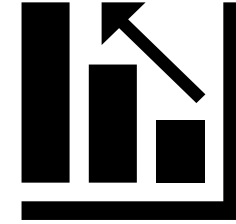
عندما نستطيع أن نقدم أو نعرض النتائج فإننا بذلك نكسب تأييد العامة.

تبرير الميزانيات المطلوبة.



## تعريف مؤشر الأداء

- تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسة هي وحدة البناء الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن، وهي أشبه بـ (العدادات) في السيارة، فهي تقيس أشياء مختلفة، وتتغير قيمها مع الزمن (زيادة ونقصاناً).
- مؤشرات الأداء كثيرة، ولكننا نهتم بتلك المؤشرات القليلة الأكثر تمثيلاً للاستراتيجية ودلالة على تحققها (مؤشرات الأداء الرئيسة).



هو مقياس كمي يساعدنا على معرفة مقدار تقدمنا باتجاه تحقيق الاستراتيجية



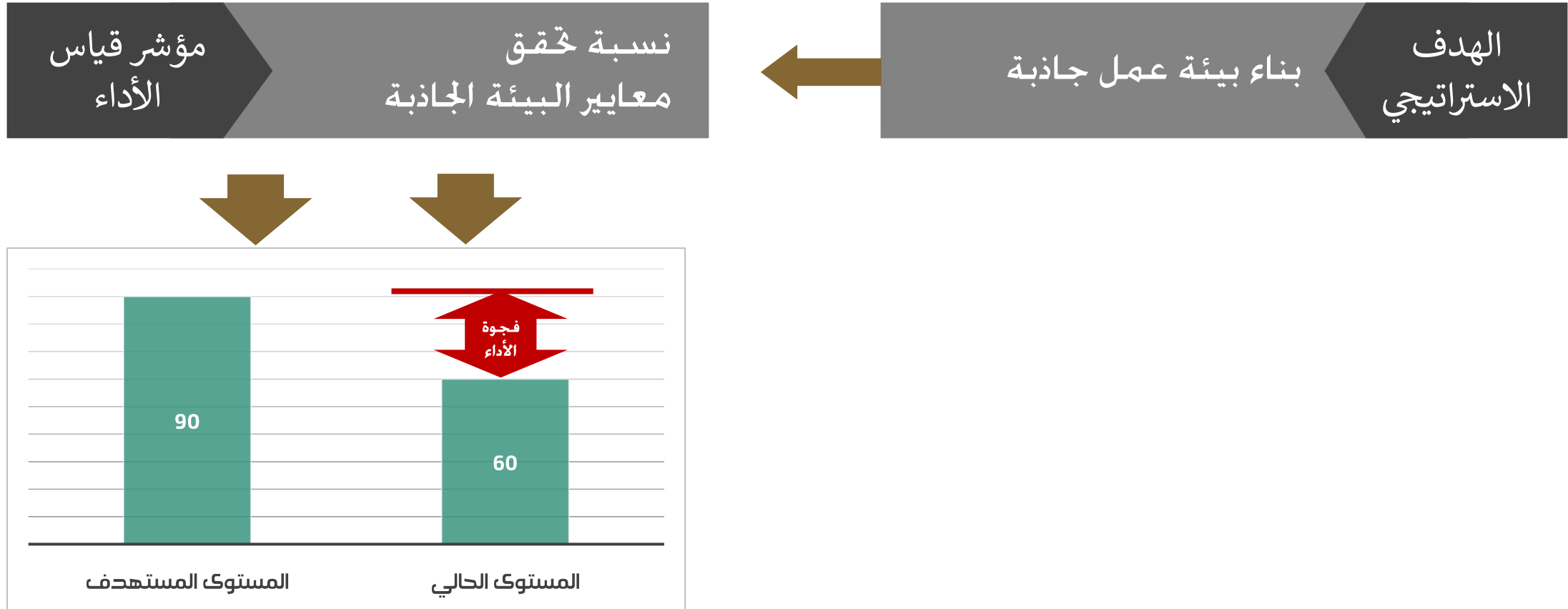


## رمز المؤشر ..... المؤشر .....

الهدف الاستراتيجي	
وحدة القياس	: .....
دورية القياس	: <input checked="" type="checkbox"/> 1/4 سنوي <input type="checkbox"/> 1/2 سنوي <input type="checkbox"/> سنوي
القطبية	: <input checked="" type="checkbox"/> [ + ] المطلوب هو الزيادة أو <input type="checkbox"/> [ - ] المطلوب هو النقص
التراكمية	: <input checked="" type="checkbox"/> غير تراكمي <input type="checkbox"/> تراكمي
شرح المؤشر	: شرح المؤشر بشكل جامع (لكل ما يندرج في القياس) مانع (يستثني كل ما لا يقصد قياسه وقد يفهم الآخرون قياسه)، مع تضمين شروط القياس أو بعض أساليب القياس (كاستبانات) أو نحوها
معادلة القياس	: تحرر هنا معادلة القياس متضمنة للرموز الرياضية (+) أو (÷) أو (×) ونحوه أو (مجموع ...).
مسؤول القياس	: الإدارة أو القسم أو الوحدة المسؤولة عن القياس واستخراج النتائج عند كل قراءة
مسؤول التنفيذ	: الإدارة المعنية بتحقيق المستهدف

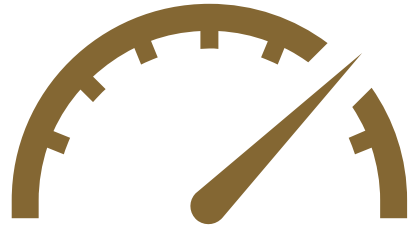


## المستوى الحالي (خط الأساس) والمستوى المستهدف للمؤشر





## حدر مؤشر أداء



حدر مؤشر أداء مناسب  
لقياس تقدمنا باتجاه  
تحقيق الهدف



## تطبيق المرحلة

# 3

تحديد مؤشرات  
قياس تحقق الهدف  
(بناء دليل مؤشر الأداء)



4



المرحلة الرابعة

## بناء الهدف الذكي

ما لا يمكن وصفه ؛ لا يمكن قياسه.. وما لا يمكن قياسه ؛ لا يمكن إدارته





## 4 / بناء الأهداف الذكية

محدد	أن يكون واضح المعالم.	واضح لأي شخص لديه فكرة عن العمل.	1
قابل للقياس	أن يكون بمعايير لقياس التقدم.	يمكن قياسه كما ونوعا.	2
يمكن تحقيقه	متفق عليه بين المخطط والمنفذ .		3
ملائم	ينسجم مع السياسات داخل وخارج المنظمة.	مصاغ صياغة إيجابية.	4
له إطار زمني	مرتبط بجدول زمني.		5



## 4 / بناء الأهداف الذكية



تحقيق معايير البيئة الجاذبة بنسبة  
لا تقل عن 90% بنهاية عام 1445هـ

نأخذ المؤشر مع الرقم المستهدف تحقيقه بنهاية العام، ثم  
نصيغ منه هدفا تشغيليا (ذكيا) :



نسبة تحقق معايير البيئة الجاذبة + 90% + نهاية عام 1440هـ



وبذلك يكون الهدف التشغيلي (الذكي) كما يلي :





صياغة هدف ذكي



صياغة هدف ذكي من  
واقع الهدف  
الاستراتيجي ومؤشر الأداء



تطبيق المرحلة

4

بناء الهدف الذكي



5



المرحلة الخامسة

# تحديد مجموعة من المبادرات المناسبة لسد فجوة الأداء وتحسينها





## أهمية النجاح في اختيار المبادرات الصحيحة وتنفيذها



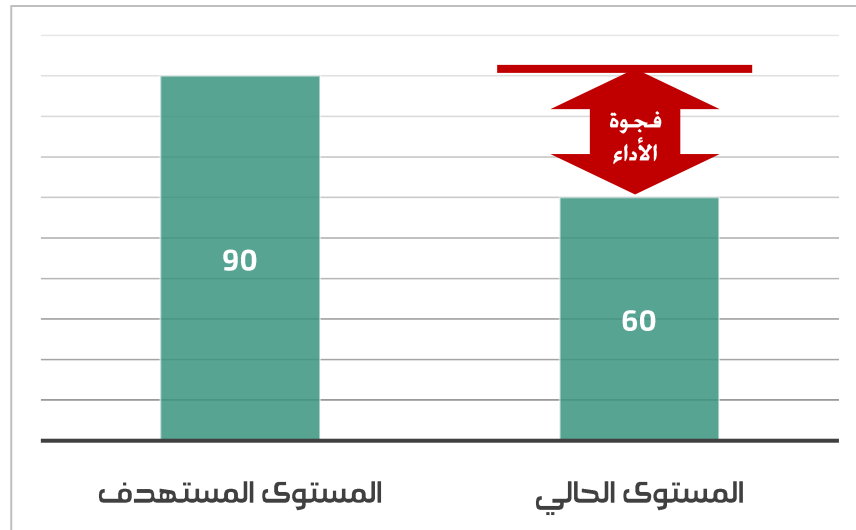
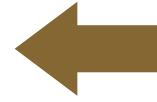
المنظمات التي تتمكن من تحقيق المواءمة بين المبادرات وأهدافها الاستراتيجية بشكل جيد ستتمكن من تحقيق توفير يصل إلى 20%  
**Palladium research**



المنظمات التي تتمكن من إدارة مبادراتها بشكل جيد تستطيع أن تحقق قيمة مضافة تصل إلى 30%  
**McKinsey research**

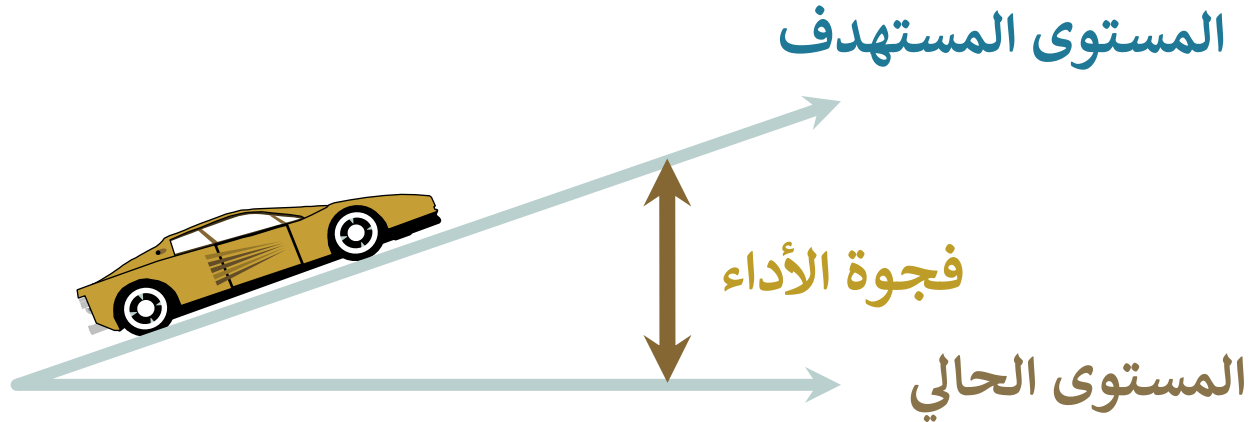


## المستوى الحالي والمستوى المستهدف للمؤشر





## تحديد المستوى المستهدف



○ من المهم جدا معرفة المستوى الحالي للمؤشر والذي يمكن -بناءً عليه- تحديد المستوى المستهدف.

○ لابد من الاتفاق بين المشرف والمنفذ على المستوى المستهدف.

○ يجب أن يكون لكل مؤشر أداء، مستهدف مناسب يمكن تحقيقه بما يتفق مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.





## مصفوفة المؤشرات والمبادرات

مؤشر 6	مؤشر 5	مؤشر 4	مؤشر 3	مؤشر 2	مؤشر 1	
						مبادرة 1
						مبادرة 2
						مبادرة 3
						مبادرة 4
						مبادرة 5
هذه المبادرة لا تخدم أي مؤشر						مبادرة 6
						مبادرة 7

هذا المؤشر لا توجد أي مبادرة تخدمه



## تحكيم المبادرات

#	المبادرة	تعدد العلاقة	قوة العلاقة	التفرد	الإمكانية	الجاهزية
1						
2						
3						
4						
5						
6						

عدد الاهداف التي تخدمها هذه المبادرة.

تعدد العلاقة

مدى تأثير المبادرة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

قوة العلاقة

قد توجد مبادرة تخدم هدفا معينا، ولا توجد مبادرات غيرها تخدم هذا الهدف.

التفرد

قدراتنا وخبراتنا في تنفيذ المبادرة والابداع فيها.

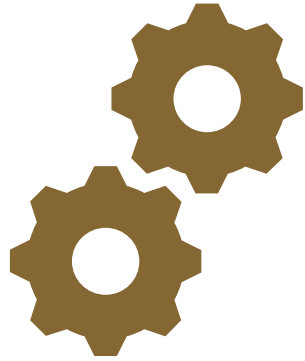
الإمكانية

توفر وكفاية الموارد المالية والبشرية المطلوبة لتنفيذ المبادرة.

الجاهزية



## مبادرة مرشحة



حزر مجموعة مبادرات  
مناسبة لسد فجوة الأداء  
وحدد واحدة للعمل  
عليها



## تطبيق المرحلة

# 5

تحديد مجموعة من  
المبادرات المناسبة لسد  
فجوة الأداء وتحكيمها





6



## المرحلة السادسة وضع الخطوات الإجرائية لتنفيذ المبادرة في جدول زمني





## بطاقة مبادرة

<b>مالك المبادرة</b>	رقم: .....		المبادرة: .....		
<b>مؤشرات الاداء ذات العلاقة</b>	<b>الهدف الاستراتيجي ذو العلاقة</b>	<b>وصف المبادرة</b>			
.....	.....	.....			
<b>المبادرات ذات العلاقة</b>	<b>مخرجات المبادرة</b>	<b>المعالم الرئيسية لتنفيذ المبادرة</b>			
..... .....	..... ..... .....	..... .....			
<b>الحلول المقترحة لمواجهة التحديات</b>	<b>التحديات المتوقعة</b>	<b>المدة المتوقعة لتنفيذ المبادرة</b>	<b>التكلفة المتوقعة (ريال سعودي)</b>	<b>الجهات ذات العلاقة (من خارج المنظمة)</b>	<b>الإدارات المساندة (من داخل المنظمة)</b>
.....	.....	.....	.....	.....	.....



# الخطوات الإجرائية لتنفيذ المبادرة في جدول زمني

الهدف الاستراتيجي	حزر هنا الهدف الاستراتيجي الذي تدعمه المبادرة
اسم المبادرة	حزر هنا اسم المبادرة المعتمد للتنفيذ
الإدارة المنفذة للمبادرة	الإدارة المشرفة على تنفيذ المبادرة
القسم المنفذ	القسم المسؤول عن تنفيذ المبادرة

التكلفة الإجمالية للمبادرة وهي حاصل جمع تكاليف خطوات التنفيذ

ت	خطوات التنفيذ	احتياجات التنفيذ - بشرية - مرافق - أجهزة - مطبوعات	مسؤول التنفيذ	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	ظل الخط الزمني للتنفيذ باللون الأحمر وفق الأسابيع بداية وانتهاء																							
						محرم	صفر	ربيع الاول	ربيع الاخر	جمادى الاولى	جمادى الاخرة	رجب	شعبان	رمضان	شوال	ذو القعدة	ذو الحجة	التكلفة											
1																													
2	كيف يتم تنفيذ المبادرة ؟ تكتب الخطوات حسب التسلسل في هذا العمود	حزر احتياجات تنفيذ كل خطوة	الشخص أو المسمى الوظيفي المسؤول عن تنفيذ الخطوة	تاريخ البدء وانتهاء الخطوة	يكتب اليوم والشهر																								
3																													
4																													
5																													

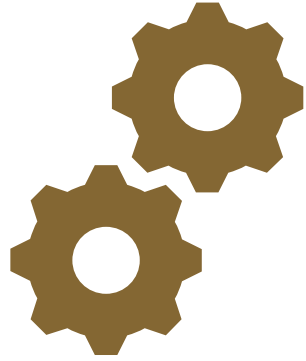
تكلفة تنفيذ الخطوة. وفي حال كانت الخطوة لا تكلف مادياً يوضع صفر

الشريط الزمني لتنفيذ الخطوة حسب الأسابيع معتمدة على تاريخ البدء وتاريخ الانتهاء وتظل مدة تنفيذ الخطوة باللون الأحمر





## الإجراءات والجدول الزمني



استخدام نموذج بطاقة  
مبادرة ونموذج الخطة  
التشغيلية



## تطبيق المرحلة

# 6

الخطوات الإجرائية لتنفيذ  
المبادرة في جدول زمني



## كيف تتكون العادة؟

مهما تعلمنا من معارف؛ فلن نستطيع  
تحويلها إلى عادة في حياتنا  
ونسثمرها إلا من خلال ممارسة ما  
تعلمناه ..  
وكلما زادت ممارستنا زاد إتقاننا لتلك  
المعارف.





# شكرا

اللهم اجعل أعمالنا صالحة، ولوجهك خالصة، ولا تجعل لاحد فيها شيئا  
سبحانك اللهم وبحمدك نشهد أن لا إله إلا أنت نستغفرك ونتوب إليك

saad@adaa1450.com

+966 50 565 0938

الفيصلية .. نحو تمكين مستدام  
www.alfaisalya.org