

رؤية
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

تطوير
الجمعية الأهلية للتعمية
وتطوير العمل المؤسسي



الدليل الإرشادي للتخطيط



المحتويات

نافذة على التخطيط

تعريفه - دوره - توصيات عامة

التخطيط الاستراتيجي

تعريفه - دوره - خطواته

التخطيط التنفيذي

تعريفه - دوره - خطواته

التخطيط التشغيلي

تعريفه - دوره - خطواته

النماذج والملاحق

- نماذج التخطيط الاستراتيجي

- نماذج التخطيط التنفيذي

- نماذج التخطيط التشغيلي

نافذة على التخطيط



انطلقت جمعية تطوير في أعمالها ومبادراتها وخدماتها سعياً لدعم ومساندة القطاع الخيري من خلال تنمية الفكر والممارسة عبر الاستشارات والتأهيل والتدريب تحقيقاً للكفاءة والفاعلية لدى العمل والعاملين والجودة في المخرجات بما يحقق عائد وأثر على المستفيدين ، ومن هذا المنطلق يأتي هذا الدليل كأحد المنتجات التي تسهم في مساعدة الجهات وتمكينها على أداة التخطيط بأنواعه بطريقة مبسطة ومحفزة كما نشير إلى أنه تمت الاستفادة من دليل التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي والتشغيلي الخاص بمؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية فهم شركاء في هذا العمل

ليس كل إنجاز يؤدي إلى النتائج المرجوة ما لم يسبق بخطة عملية تعمل بذكاء أكبر لا بجهد أكبر، والحقيقة أنه بدون خطة ستصبح منشغلاً على الدوام، وهذا إما أن يجعل الأمور تحدث من تلقاء نفسها أو أن الفرص تفوتك على الدوام، وفي كل الأحوال لن تتمكن من السيطرة على شؤونك بل سيستمر الأمر كما هو عليه بل سيزداد سوءاً.



التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل

يضع لك خارطة الطريق ويساعد الجهة في الإجابة على هذه الأسئلة الثلاثة :

ماذا يجب أن نفعل ؟
(الخطط التنفيذية)
مدتها (سنة)
اللجنة التنفيذية

لماذا وجدت المؤسسة ؟
(الخطوة الاستراتيجية)
مدتها (3--5...)
مجلس الإدارة

كيف يجب أن تنفذ ؟
(الخطط التشغيلية)
مدتها (سنة)
الإدارة التنفيذية



1. الجهة :

1. أن يكون لديها خطة واضحة تنطلق من خلالها في برامجها و أنشطتها العامة.
2. أن يكون لدى الجهة سياسة عمل واضحة متبناة من قبل جميع العاملين حول أهمية التخطيط للبرامج والمبادرات وتنطلق دائماً في بداية العام.
3. أن تكون الخطة الاستراتيجية واقعية وممكنة التطبيق وتحقق أعظم الأثر.
4. تدريب العاملين على التخطيط وآليات التقويم والقياس.

2. مجلس الإدارة :

1. أن يكون هناك تبني للتخطيط في الجهة من قبل مجلس الإدارة وتحديد التقارير الدورية لمتابعة سير الخطة ومدى فاعليتها.
2. أن يكون هناك لجنة مشتركة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية تقوم بالعمل كل ثلاثة أشهر.
3. أن يكون اعتماد الخطة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة.

3. الإدارة التنفيذية :

1. أن تقوم الإدارة التنفيذية بمتابعة تنفيذ الخطة وفق الإطار الزمني المحدد لها.
2. يقوم مدير الإدارة بالتواصل مع الإدارة التنفيذية لتأمين المتطلبات اللازمة لتطبيق الخطوات التشغيلية.

4. الإدارات :

1. أن تقوم كل إدارة بتبني المبادرات الخاصة بها و وضع خطط تشغيلية ملائمة لها.
2. أن يقدم مدير الإدارة الدعم والمساندة لكافة العاملين في الإدارة .
3. مراجعة مدير الإدارة لإنجاز الموظفين للخطة التشغيلية تبعاً لأوقاتها المعتمدة.

5. لجنة الخطة :

- يقوم مدير الإدارة بالتعاون مع لجنة الخطة لإجراء تقييم حول نسب الأداء الخاصة بالمعايير المرتبطة بكل هدف استراتيجي.
- تقوم لجنة الخطة بإعداد تقرير حول مستوى جودة وكفاءة الخطط التشغيلية التي تم إعدادها بعد أسبوع على الأكثر.



التخطيط الاستراتيجي

خطواته

دوره

تعريفه

إضاءة

التخطيط الاستراتيجي هو أحد المهارات الأساسية للقيادات الفاعلة في المستويات العليا أو الوسطى وهو عبارة عن خارطة تُرشدك إلى الطريق الصحيح بين نقطتين، أولها أين أنت الآن ، والأخرى أين ترغب أن تكون في المستقبل وكيف يمكنك أن تحقق ذلك. كما أنه أحد أهم العناصر الأساسية وأولها اللازمة لنجاح الإدارة في أي جهة أو مؤسسة.

أولاً: تعريفه :

جهـد منضبط لإصدار قرار واتخاذ إجراءات أساسية تعمل على تشكيل وتوجيه الجهة من حيث التعريف بها وما تقوم به من أعمال وكيف تقوم بذلك، ولماذا تقوم به؟ مع التركيز على المستقبل .

ثانياً: دوره :

يتلخص دوره بأنه يجب على السؤال التالي :

لماذا وجدت الجهة ؟ (يحدد مايلي)

- أين نحن؟

- ما الذي يتحتم علينا أن نقوم به؟

- أين نريد أن نكون؟

- كيف نصل إلى ما نريد؟

مدته

3 - 5 سنوات و أكثر من ذلك.

الإدارة المسؤولة عنه في الجهة:

الإدارة العليا (مجلس الإدارة).

المنفذ

الإدارة التنفيذية



المجال	المرحلة	العنصر	التفصيل
أولاً : مراحل التحليل الاستراتيجي للجهة	(1) التحليل الرباعي لعناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT Analysis)	نقاط القوة	هي قضايا داخلية وحالية تتمتع بها الجهة وتتميز بها عن الجهات الشبيهة ولابد من المحافظة عليها عند التخطيط لإحراز نقلة نوعية في أدائها
		نقاط الضعف	هي قضايا داخلية وحالية تعاني الجهة من وجودها وتؤثر بشكل سلبي مباشر في إحراز نقلة نوعية في أدائها
		الفرص المتاحة	هي قضايا خارجية ومستقبلية تحتاج الجهة إلى البحث عنها واستثمارها بكفاءة لإحراز نقلة نوعية في أدائها
		التهديدات المحتملة	هي قضايا خارجية ومستقبلية لابد أن تستدركها الجهة لتجنب المخاطر التي قد تعيق إحراز نقلة نوعية في أدائها
	(2) تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة	تحديد الأطراف	الأطراف التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بعمل الجهة (جهات أو مجموعات أو أفراد داخلية أو خارجية تحيط بالجهة وترتبط معها بعلاقة مباشرة)
		تحديد أهم ثلاثة احتياجات رئيسية	من خلال توجيه السؤال التالي «ماذا يحتاج كل طرف بشكل رئيسي من الجهة لضمان مساهمته في تطوير أدائها؟»
	(3) تحليل الأثر	الأثر الاستراتيجي	يمثل القيمة المضافة الفعلية المراد تحقيقها من قبل الجهة للمجتمع
		النتائج المستهدفة	تمثل الإنجازات المباشرة المراد تحقيقها لشريحة محددة في المجتمع وبما يحقق الوصول للأثر الاستراتيجي المنشود تحديد شريحة أو شرائح المجتمع المستهدفة
		المخرجات المقدمة	تمثل منظومة البرامج والمنتجات والخدمات والحلول المراد تقديمها لتحقيق النتائج المستهدفة
		المدخلات الرئيسية	تمثل الموارد المطلوب توفيرها من قبل الجهة للعاملين وتحديد كافة الموارد الرئيسية (المالية، البشرية، التقنية، القانونية، اللوجستية، الخ)

المجال	المرحلة	العنصر	التفصيل
مراحل التحليل الاستراتيجي للجهة	(4) تحديد القضايا الاستراتيجية للجهة	نتائج التحليلات	والتي يمكن حصرها وتلخيصها من المراحل السابقة وتصنيفها وفق المجالات
		تقييم مستوى الأهمية والاولوية	اختيار العناصر ذات الأهمية والأولوية كقضايا استراتيجية لا يمكن إهمالها بحيث لا يتجاوز عدد القضايا الاستراتيجية عن 15 قضية مركزية
	(1) استشراف الرؤية الاستراتيجية للجهة	تتشكل الرؤية الاستراتيجية من العناصر الرئيسية التالية:	1. الموقع الاستراتيجي: هو المكانة التي ترغب الجهة في الوصول إليها بعد خمس سنوات 2. الدور الاستراتيجي: هو المحور الرئيسي لعمل الجهة والذي يساعدها في تحقيق الموقع الاستراتيجي المنشود 3. الميزة الاستراتيجية: هي جوانب التميز التي ستعمل الجهة على بنائها لتنفيذ الدور الاستراتيجي بكفاءة واقتدار
ثانياً : مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية	(2) تشكيل رسالة الجهة	تتشكل رسالة الجهة مما يلي:	1. الغاية السامية: هي بمثابة الطموح الكلي الذي تتمنى الجهة تحقيقه من خدمتها للمجتمع 2. تحفيز الأطراف: تلبية الاحتياجات والتطلعات الرئيسية للأطراف لتعزيز مشاركتهم في تحقيق الغاية السامية للجهة 3. التأكد من التكامل مع الرؤية الاستراتيجية 4. أن لا تتجاوز الجملة المصاغة 25 كلمة بحد أقصى
	(3) تحديد القيم للجهة	مستويات القيم الرئيسية :	1. مستوى الفرد: ويشمل تحديد القيم المؤسسية التي نحتاج أن يتمتع بها كل فرد في الجهة 2. مستوى المجموعة: ويشمل تحديد القيم المؤسسية التي يجب أن تتمتع بها كافة التشكيلات الإدارية في الجهة (إدارة، قسم، لجنة، الخ) 3. مستوى الجهة: ويشمل تحديد القيم المؤسسية التي ترغب الجهة أن تعرف بها لدى الأطراف الخارجية (المستفيد، الداعم، الجهات الحكومية، الخ)
		تحديد القيم	التصويت على أهم قيمتين في كل مستوى من المستويات الرئيسية الثلاث وبحيث لا يتجاوز عدد القيم الإجمالية عن سبعة قيم
		تفعيل القيم	يقوم فريق الإدارة بتحديد أهم أربعة ممارسات سلوكية تعبر عن تطبيق كل قيمة على أرض الواقع
		وضوح القيم	يقوم فريق الإدارة بإعداد تعريف دقيق لا يتجاوز ال 15 كلمة لكل قيمة من القيم المعتمدة استنادا إلى الممارسات السلوكية المرتبطة بكل قيمة



المجال	المرحلة	العنصر	التفصيل
ثانياً : مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية	(4) تصميم الأهداف والخارطة الاستراتيجية	تصميم الأهداف الاستراتيجية وفق منهجية (بطاقات الأداء المتوازن) كما يلي:	4.1 - النطاق المالي: هو النطاق الخاص بتعظيم الملاءة المالية للجهة من خلال زيادة الموارد المالية الثابتة والمتغيرة بالإضافة إلى تقليل التكلفة وتحقيق الاستثمار الأمثل لمواردها
			4.2 - نطاق التعلم والنمو: هو النطاق الخاص ببناء قدرات الجهة المختلفة (البشرية، المعرفية، التقنية، الخ) وبنيتها التحتية
			4.3 - نطاق العمليات الداخلية: هو النطاق الخاص بتنفيذ العمليات الرئيسية التي تمثل تخصص الجهة وتشمل صناعة برامجها و منتجاتها وخدماتها والتأكد من جودتها
			4.4 - نطاق المستفيدين: هو النطاق الخاص بالتواصل مع المستفيد النهائي للجهة للتحقق من تلبية احتياجاته وتطلعاته
			الاستفادة من القضايا الاستراتيجية التي تم التوافق عليها من قبل فريق الإدارة في تصميم الأهداف الاستراتيجية
			الحرص على تصميم 1 إلى 4 أهداف استراتيجية في كل نطاق من النطاقات السابقة من خلال الإجابة على السؤال التالي «ماهي أهم الإنجازات الرئيسية المراد تحقيقها في كل نطاق؟»
		تصميم الخارطة الاستراتيجية للجهة لتشمل ما يلي:	1. رؤية الجهة. 2. رسالة الجهة. 3. الأهداف الاستراتيجية للجهة في نطاقاتها الأربعة الرئيسية. 4. القيم المؤسسية الدافعة نحو إنجاح العمل.



التخطيط التنفيذي

خطواته

دوره

تعريفه

إضاءة

تعتبر عملية التخطيط التنفيذي بمثابة جسر الانتقال نحو تطبيق الخطة الاستراتيجية المعتمدة للمؤسسة من خلال التدرج في تحويل كل هدف استراتيجي إلى مجموعة من المبادرات التنفيذية والنتائج التي توضح " ماذا " يجب أن تقدم كل إدارة من أعمال رئيسية ومشاريع وإنجازات لتحقيق كل هدف استراتيجي على أرض الواقع دون الخوض في الإجراءات التفصيلية " كيفية " تنفيذها بشكل يومي،

أولاً : تعريفه :

برنامج عمل متكامل مبني على الخطة الاستراتيجية للجهة يتمكن من خلاله العاملون من تحقيقها في أوقات زمنية محددة.

ثانياً : دوره :

يتلخص دوره بأنه يجب على السؤال التالي :
ماذا يجب أن نفعل ؟ (تنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية)

المنفذ لها :

الإدارة التنفيذية

الإدارة المسؤولة عنه في الجهة :

اللجنة التنفيذية

مدته :

سنة واحدة



الدليل العملي للتخطيط التنفيذي

المرحلة	التفصيل
(1) التخطيط وبناء الإطار العام للخطة	1. تشكيل لجنة للتخطيط من جميع الإدارات قبل شهرين من البدء في العمل
	2. إعداد الخطة التنفيذية العامة مع مراعاة المبادرات المتعثرة في الخطة السابقة
	3. تقوم كل إدارة بمراجعة الإطار العام وإضافة ما لديها من برامج ومبادرات بما يخدم أهداف الإدارة
	4. يتم رفع خطة كل إدارة الى لجنة التخطيط لإعداد الصياغة النهائية للخطة التنفيذية وطلب مراجعتها من الإدارات خلال اسبوع من تسليمها
	5. تجهيز النماذج والتقارير اللازمة لمتابعة الخطة
(2) الاعتماد وتكليف الإدارات	1. يتم عرض الخطة على اللجنة التنفيذية لكي تقرها وترفعها إلى مجلس الإدارة للاعتماد مع الموازنة التقديرية .
	2. يقوم مجلس الإدارة باعتماد الخطة ومن ثم تقوم اللجنة التنفيذية بتنفيذ توصيات المجلس والتعديل النهائي
	3. يتم تكليف كافة الإدارات بالاطلاع على النسخة النهائية المعتمدة للخطة التنفيذية لها مع وضع إطار زمني للمبادرات
(3) متابعة وتقييم سير الخطة لكل إدارة	1. تقوم اللجنة التنفيذية بوضع إطار عام للمتابعة والدعم والإشراف.
	2. يكون التقييم لسير الخطة التنفيذية بشكل شهري وتكلف كل إدارة بالرفع لمستوى
	3. التقدم في التنفيذ قبل نهاية الشهر على نموذج الخطة مع بيان أسباب التعثر إن وجدت.
	4. تقوم اللجنة التنفيذية بمناقشة أسباب التعثر ومعالجته .
	5. يقدم في كل نهاية ربع تقرير عن الخطة التنفيذية وماتم من تقدم حولها مع إرفاق الوثائق الخاصة بذلك .
	6. تقوم اللجنة التنفيذية ببحث المبادرات المتعثرة ووضع الحلول المناسبة لها
(4) مرحلة رفع التقارير	1. يقوم المدير التنفيذي بإعداد تقرير دوري كل أربعة أشهر حول ما تم تحقيقه من إنجازات ورفعها الى مجلس الادارة
	2. يقوم المدير التنفيذي بإعداد تقرير شامل كل سنة حول ماتم تحقيقه من إنجازات لمجلس الادارة



التخطيط التشغيلي



إضاءة

تمثل عملية التخطيط التشغيلي الأساس العملي في ضمان تطبيق الخطة 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

أولاً: تعريفه :

الخطط التشغيلية: هي خطط تفصيلية تتضمن كافة الأنشطة والإجراءات المتعلقة بتنفيذ مبادرات الخطة الإستراتيجية، والتوقيتات الزمنية بشكل محدد، بالإضافة إلى الجهات والمراكز الوظيفية المسؤولة عن التنفيذ.

ثانياً: دوره :

يتلخص دوره بأنه يجب على السؤال التالي :
كيف يجب أن ننفذ ؟
(الخطط التشغيلية)

مدته :

سنة واحدة

الإدارة المسؤولة عنه في الجهة :

الإدارة التنفيذية

المنفذ لها :

الإدارات والاقسام



المرحلة	التفصيل
(1) تحديد المتطلبات الرئيسية	1. يتم إعداد واعتماد كافة الخطط التشغيلية لكافة الإدارات قبل شهر من بدء العمل على تطبيقها على أرض الواقع 2. تحديد مدير الإدارة للميزانية التي تم اعتمادها لكل خطة تنفيذية والمبادرات التنفيذية التابعة لها 3. تحفيز مدير الإدارة كافة العاملين لتصميم إجراءات وخطوات عملية مبتكرة تسهم في تحقيق المبادرات التنفيذية في تحقيق الجودة والالتزام بالوقت المحدد والالتزام بالميزانية المحددة.
(2) بناء الخطة	1. إسناد المبادرات التنفيذية لكل موظف بعد اعتماد الخطة التنفيذية 2. يقوم كل موظف بالتعرف على المبادرات الخاصة به والتأكد من استيعابها وترابطها مع المبادرات التنفيذية الأخرى ومدى إمكانية تطبيقها. 3. يقوم مدير الإدارة بتكليف كل موظف بإعداد الخطط التشغيلية الخاصة به (إجراءات التنفيذ) خلال شهر على الأكثر بعد الاعتماد 4. يقوم الموظف بالتنسيق مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالخطط التشغيلية (الشركاء المنفذين، الإدارات الأخرى، الموردين، الخ) لضمان إعداد خطط تشغيلية واقعية 5. يراعي الموظف مواصفات الجودة والإطار الزمني والتكلفة الواردة في الخطط التنفيذية عند إعداد الخطط التشغيلية
(3) عرض ومناقشة الخطط التشغيلية	1. يقوم كل موظف بإعداد الخطة التشغيلية المكلف بتنفيذها ورفعها لمدير الإدارة 2. يقوم مدير الإدارة بالاطلاع على الخطط التشغيلية المقدمة من قبل كل موظف وتسجيل الملاحظات الخاصة به مع مراعاة ما يلي : (التأكد من الخطوات والإجراءات وواقعيتها - مواصفات الجودة والزمن والتكلفة) 3. عقد ورشة عمل للموظفين لضمان جودة بناء الخطط التشغيلية وتكاملها مع الخطط التنفيذية خلال فترة لا تتجاوز أسبوعين من تسليم الموظفين لخططهم التشغيلية 4. يقوم الموظفون بإجراء التعديلات اللازمة وتقديم النسخة النهائية لمدير الإدارة خلال فترة لا تتجاوز أسبوع 5. يقوم مدير الإدارة بإعداد الخطط التشغيلية الخاصة بالمبادرات التنفيذية المكلف هو شخصياً بتنفيذها

ثالثاً : خطواته :

تصور مختصر للتخطيط التشغيلي

المرحلة	التفصيل
(4) إقرار الخطة وتعميمها	يتم رفع الخطة للجنة التنفيذية لإقرار التعديلات إن وجدت والاعتماد النهائي . يتم رفع الخطة النهائية إلكترونياً وورقياً وتسليمها لكل موظف
(5) متابعة سير الخطة	1. يتم تقسيم الإجراءات على فترات زمنية بحسب سياسة الجهة بحيث يسهل تنفيذها 2. عقد اجتماع دوري داخل الإدارة يتم فيه متابعة سير المبادرات ومناقشة التعثرات إن وجد. 3. يتم رفع تقرير مختصر للجنة التنفيذية قبل نهاية كل شهر لمتابعة سير المبادرات ومناقشة المتعثر منها إن وجد 4. تقوم اللجنة التنفيذية بتقديم تغذية راجعة لكل إدارة على أن لا تتجاوز اسبوعاً
(6) رفع التقارير	1. تقوم اللجنة التنفيذية برفع تقرير ربعي لمجلس الإدارة لاطلاعهم على سير العمل ودعم المبادرات المتعثرة إن وجدت 2. تقوم اللجنة التنفيذية برفع تقرير نهاية كل سنة للاطلاع على سير العمل في المنظمة واتخاذ القرارات والتوصيات اللازمة نحو خطة العام الجديد



النماذج والملاحق

نموذج التخطيط الاستراتيجي :

المجال	المرحلة	العنصر	التفصيل
أولاً : مراحل التحليل الاستراتيجي للجهة	(1) التحليل الرباعي لعناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT Analysis)	نقاط القوة	
		نقاط الضعف	
		الفرص المتاحة	
		التهديدات المحتملة	
	(2) تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة	تحديد الأطراف	
		تحديد أهم ثلاثة احتياجات رئيسية	
	(3) تحليل الأثر	الأثر الاستراتيجي	
		النتائج المستهدفة	
		المخرجات المقدمة	
		المدخلات الرئيسية	
	(4) تحديد القضايا الاستراتيجية للجهة	نتائج التحليلات	
		تقييم مستوى الأهمية و الاولوية	
ثانياً : مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية	(1) استشراف الرؤية الاستراتيجية للجهة	الرؤية	
	(2) تشكيل رسالة الجهة	الرسالة	
	(3) تحديد القيم للجهة	القيم	
	(4) تصميم الأهداف والخارطة الاستراتيجية	تصميم الأهداف الاستراتيجية وفق منهجية (بطاقات الأداء المتوازن) كما يلي:	1. النطاق المالي 2. نطاق التعلم والنمو 3. نطاق العمليات الداخلية 4. نطاق المستفيدين
		تصميم الخارطة الاستراتيجية للجهة لتشمل ما يلي:	



نموذج 1: خطة المبادرة

ملاحظات	التكلفة	المنفذ	الزمن		المستهدف	المشروع - النشاط	وزن المبادرة بالخطة الاستراتيجية	المبادرة	الهدف الاستراتيجي
			نهاية	بداية					

إيضاح:

- الهدف الاستراتيجي: يقصد بالهدف الموجود في الخطة الاستراتيجية.
- المبادرة: يقصد بالمبادرة التي تحقق أحد الأهداف الاستراتيجية.
- المشروع: أحد أنشطة المبادرة.
- المستهدف: يكتب المخرجات المتوقعة عند تنفيذ المشروع.
- الزمن: يسجل تاريخ بداية ونهاية المشروع.



نموذج 2: تقرير خطة تنفيذية

الهدف الاستراتيجي	المبادرة	وزن المبادرة بالخطة الاستراتيجية	المشروع - النشاط	المستهدف	الزمن		المنفذ	التكلفة	نسبة إنجاز النشاط	نسبة إنجاز المبادرة	نسبة الانجاز في الخطة التنفيذية	سبب قلة نسبة الانجاز
					بداية	نهاية						

إيضاح :

- الهدف الاستراتيجي: يقصد بالهدف الموجود في الخطة الاستراتيجية.
- المبادرة: يقصد بالمبادرة التي تحقق أحد الأهداف الاستراتيجية.
- المشروع: أحد أنشطة المبادرة.
- المستهدف: يكتب المخرجات المتوقعة عند تنفيذ المشروع.
- الزمن: يسجل تاريخ بداية ونهاية المشروع.
- نسبة الانجاز في النشاط: يتم حساب النسبة بآلية نموذج الخطة التشغيلية.
- نسبة إنجاز المبادرة: يعطى كل مبادرة نسبة 100 من مجموع مبادرات خطة العام.
- سبب انخفاض نسبة الانجاز: كتابة أسباب التعثر بالمشروع التي أدت إلى قلة نسبة الانجاز.
- النسبة انجاز في الخطة التنفيذية: يقصد بها نسبة الإنجاز الكلي للخطة وحسابها يكون بمجموع نسب المبادرات قسمة عدد المبادرات

نماذج الخطة التشغيلية

نموذج 1 : نموذج إعداد ومتابعة الخطط التشغيلية

المبادرة	الخطوات	الإجراءات				الوزن 100%	نسبة % التنفيذ
100%	الإعداد والتهيئة	الموافقة	تعيين الفريق	التصميم	التواصل والتنسيق	20%	
		5%	5%	5%	5%		
	التنفيذ	الانطلاق	مرحلة (1) %50	مرحلة (2) %90	الختام	60%	
		10%	20%	20%	10%		
	الإغلاق	التقييم		التقرير		20%	
		10%		10%			

النموذج يساعد في تنفيذ إجراءات الخطة التشغيلية بفاعلية مع إمكانية قياس الأداء بدقة ووضوح عبر خطوات ثلاث متتابعة ويمكن قياسها بنسب محددة .

- شرح المصطلحات :

* **الإعداد والتهيئة :** تعتبر هي المرحلة الأولى لبدء التنفيذ ولها عدة إجراءات :

- **الموافقة :** اعتماد المشروع في الخطة للجهة وكذلك الموافقة الرسمية على المبادرة .

- **تعيين الفريق :** اعتماد فريق ومسؤول للمبادرة.

- **التصميم :** اعتماد تصميم المبادرة وإخراجها بهوية خاصة لها .

- **التواصل والتنسيق :** التواصل مع المستفيدين وتنسيق اللقاءات والاجتماعات .

* **مراحل التنفيذ :** تعتبر هي المرحلة الثانية ويتم فيها عدد من الإجراءات العملية على النحو التالي :

- **الانطلاق :** بدء التنفيذ للبرنامج .

- **مرحلة (1) (2) :** بحيث أن خطة المبادرة تقسم وفق الخطوات والإجراءات المعتمدة في النموذج الخاص (نموذج خطة مشروع) إلى مرحلتين الأولى تم تنفيذ 50% من المشروع والمرحلة الثانية تم الانتهاء من 90% من المشروع.

- **الختام :** الإجراء الختامي قبل اغلاق المشروع ويكون فيه تجاوز 90% من التنفيذ.

* **الإغلاق :** يعتبر المرحلة الثالثة وهي تقيس كفاءة وفاعلية التنفيذ من خلال :

- **التقييم :** أخذ التغذية الراجعة من المستفيدين من المبادرة أو يشاركون في التنفيذ .

- **التقرير :** عبارة عن تقرير مختصر البيانات الرئيسية للمبادرة ويعكس صورة الجهد المبذول وأبرز النتائج والمخرجات والتوصيات .

* **الربع :** بحيث تقسم السنة إلى أربعة أقسام كل قسم يتكون من ثلاثة أشهر ويطلق عليه ربع .

* **الفترة :** الفترة الواحدة تتكون من أسبوعين (15) يوماً ، كل ربع فيه 6 فترات وكل شهر فيه فترتين.

نموذج 2 : خطة المبادرة / النشاط / البرنامج

الخطوات	الخطوات	الإجراء بالتفصيل	تاريخ الانتهاء	الوزن%	المنفذ
الإعداد والتهيئة	الموافقة				
	تعيين الفريق				
	التصميم				
	التواصل والتنسيق				
التنفيذ	الانطلاق				
	مرحلة (1)				
	مرحلة (2)				
	الختام				
الإغلاق	التقييم				
	التقرير				

نموذج التخطيط التنفيذي والمتابعة

النماذج المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط التنفيذية

النموذج 1: الخطة التنفيذية

الغاية	الهدف الاستراتيجي	م	المبادرة أو البرنامج	المستهدف	المتنفذ	الجهة المشاركة	زمن التنفيذ	التكلفة

النموذج 2: التقرير الدوري لمتابعة تطبيق الخطط التنفيذية في نهاية كل ربع

المبادرات التنفيذية	نسبة اكمال التنفيذ	أهم المشاكل والصعوبات المصاحبة للتنفيذ	الأسباب الرئيسية الكامنة وراء تلك المشاكل والصعوبات	الحلول المقترحة

معيار الأداء	الأداء المتميز (100%)	الأداء الجيد (75%)	الحد الأدنى (50%)



المبادرة	الخطوات	الإجراءات				الوزن 100%	نسبة % التنفيذ
100%	الإعداد والتهيئة	الموافقة	تعيين الفريق	التصميم	التواصل والتنسيق	20%	
		5%	5%	5%	5%		
	التنفيذ	الانطلاق	مرحلة (1) %50	مرحلة (2) %90	الختام	60%	
		10%	20%	20%	10%		
	الإغلاق	التقييم		التقرير		20%	
		10%		10%			

شرح النموذج :

النموذج يساعد في تنفيذ إجراءات الخطة التشغيلية بفاعلية مع إمكانية قياس الأداء بدقة ووضوح عبر خطوات ثلاث متتابعة ويمكن قياسها بنسب محددة .

- شرح المصطلحات :

* **الإعداد والتهيئة :** تعتبر هي المرحلة الأولى لبدء التنفيذ ولها عدة إجراءات :

- **الموافقة :** اعتماد المشروع في الخطة للجهة وكذلك الموافقة الرسمية على المبادرة .

- **تعيين الفريق :** اعتماد فريق ومسؤول للمبادرة .

- **التصميم :** اعتماد تصميم المبادرة وإخراجها بهوية خاصة لها .

- **التواصل والتنسيق :** التواصل مع المستفيدين وتنسيق اللقاءات والاجتماعات .

* **مراحل التنفيذ :** تعتبر هي المرحلة الثانية ويتم فيها عدد من الإجراءات العملية على النحو التالي :

- **الانطلاق :** بدء التنفيذ للبرنامج .

- **مرحلة (1) (2) :** بحيث أن خطة المبادرة تقسم وفق الخطوات والإجراءات المعتمدة في النموذج الخاص (نموذج خطة مشروع) إلى مرحلتين الأولى تم تنفيذ 50% من المشروع والمرحلة الثانية تم الانتهاء من 90% من المشروع .

- **الختام :** الإجراء الختامي قبل إغلاق المشروع ويكون فيه تجاوز 90% من التنفيذ .

* **الإغلاق :** يعتبر المرحلة الثالثة وهي تقيس كفاءة وفاعلية التنفيذ من خلال :

- **التقييم :** أخذ التغذية الراجعة من المستفيدين من المبادرة أو يشاركون في التنفيذ .

- **التقرير :** عبارة عن تقرير مختصر البيانات الرئيسية للمبادرة ويعكس صورة الجهد المبذول وأبرز النتائج والمخرجات والتوصيات .

* **الربع :** بحيث تقسم السنة إلى أربعة أقسام كل قسم يتكون من ثلاثة أشهر ويطلق عليه ربع .

* **الفترة :** الفترة الواحدة تتكون من أسبوعين (15) يوماً ، كل ربع فيه 6 فترات وكل شهر فيه فترتين .

☎ 016 3839880

☎ 0502150015

🐦 @tatweerorg

✉ info@tatweer.org.sa

🌐 www.tatweer.org.sa

الجمعية الخيرية للتنمية

وتطوير العمل المؤسسي

القصيم - بريدة

مقابل المحكمة العامة

برج البركة - الدور الأول