



دليل التخطيط التنفيذي

القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطط تنفيذية فاعلة

هذا الكتيب المهم يعتبر دليل التخطيط التنفيذي والذي يتناول في مستهله مقدمة حول عملية التخطيط التنفيذي وينتقل للمراحل الرئيسية لعملية التخطيط التنفيذي ثم يركز بالحديث عن السياسات المنظمة لأعمال التخطيط التنفيذي تبعاً لمراحل التنفيذ ويتناول بشكل أساسي هيكلية المتابعة لأداء الخطط التنفيذية وكذلك الإجراءات المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط التنفيذية ويختم الكتيب موضوعه بنماذج منظمة لإعداد ومتابعة الخطط التنفيذية.

مقدمة حول عملية التخطيط التنفيذي

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 التفعيلية " كيفية " تنفيذها بشكل يومي، كما يستعرض هذا الكتيب المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية التخطيط التنفيذي و تقاطعاتها مع الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة، ويقدم شرح مفصل للسياسات والقواعد الرئيسية المنظمة لكل مرحلة من مراحل التخطيط التنفيذي والإجراءات الخاصة بكيفية إعداد ومتابعة تنفيذ الخطط بشكل منهجي منظم، وباستخدام نماذج تساعد المعنيين على توثيق الخطط ونتائج إنجازها.

المراحل الرئيسية لعملية التخطيط التنفيذي

تبدأ هذه المرحلة من تحديد القواعد الرئيسية المنظمة لعملية التخطيط التنفيذي ومن ثم إعداد الإدارات لخططها التنفيذية ومراجعتها من قبل الأمين ومساعديه كل فيما يخصه، ويقوم فريق التخطيط فيما بعد بمراجعة الخطط التنفيذية ويعتمدها من قبل فريق المؤسسة ، ومن ثم تقوم الإدارات بتنفيذ خططها التنفيذية وتعد التقارير الدورية حول ما تم إنجازه لترسلها للرئيس المباشر للمناقشة فيناقش الفريق أداء الإدارات ويقوم بدوره بتقديم التوجيه القيادي اللازم للارتقاء بمجمل الأداء يلي ذلك تقييم إدارة الجودة لمستوى تحقيق المستهدفات وإعداد تقارير التقييم الدورية ومن ثم دراسة الإدارة الاستراتيجية لجوانب الضعف وتحليل أسبابها وتصميم حلول تطويرية وأخيراً تحديد وتصحيح الإدارات لانحرافات الأداء والارتقاء بمستوى التنفيذ.

السياسات المنظمة لأعمال التخطيط التنفيذي تبعاً لمراحل التنفيذ

المرحلة الأولى / تحديد القواعد الرئيسية المنظمة لعملية التخطيط التنفيذي

وتلك القواعد هي :

- ① تشكيل فريق متخصص للتخطيط يقوم بمناقشة الخطط التنفيذية للإدارات ومراجعتها تمهيداً لعرضها على فريق المؤسسة واللجنة التنفيذية للاعتماد النهائي.
- ② يتم إعداد واعتماد كافة الخطط التنفيذية لكافة الإدارات قبل شهرين من بدء العمل على تطبيقها.
- ③ اعتماد إطار زمني مرن في تنفيذ الخطط قد يمتد إلى ثلاث سنوات تبعاً للحاجة في تنفيذ الأهداف مع تحديد الأعمال المستهدف تنفيذها خلال كل عام عند المراجعة والتقييم.

- ④ تأمين ميزانية لتحقيق الهدف الاستراتيجي بامتداداته الزمنية مع مطالبة الإدارات بالتالي
 - تحديد الميزانية المراد تأمينها لتنفيذ الأعمال المستهدفة في كل عام .
 - تحديد التدفقات النقدية الخاصة بتطبيق كل مبادرة تنفيذية خلال العام.
- ⑤ لتأكد من قدرة كافة المديرين والمشرفين على إعداد خطط تنفيذية فاعلة من خلال تقديم تدريب احترافي.
- ⑥ إعادة النظر في الهيكل التنظيمي و أعداد الموظفين في كل إدارة تبعاً لاحتياجات تطبيق الخطط التنفيذية.

المرحلة الثانية / إعداد الإدارات لخططها التنفيذية ومراجعتها من قبل الأمين ومساعديه

وتنقسم الإدارات إلى نوعين تتمثل في الإدارات الخيرية :

وتتميز بأنها تخصص ما لا يقل عن 70% من الميزانية المخصصة لدعم المبادرات ذات العلاقة بالأثر الاستراتيجي بينما يُخصص الباقي لمشاريع الدعم المباشر و يراعى فيها عدم تنفيذ أكثر من أثر استراتيجي في منطقة جغرافية واحدة خلال فترة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مبدأ الانتشار الجغرافي، ويستثنى من ذلك الهدف الخاص بتقديم خدمات البر ذات الأجر الأعظم في إدارة البر.

ويتم تخصيص ما لا يقل عن 50% من ميزانية مشاريع الدعم المباشر في كل إدارة خيرية لتغطية منح المناطق منخفضة الدعم.

وتمنح الإدارة الخيرية وبعد موافقة الأمين المساعد للشؤون الخيرية الصلاحية في توزيع ميزانيتها الخاصة بالمبادرات ذات الأثر الاستراتيجي أو مشاريع الدعم المباشر تبعاً لمتطلبات العمل.

ولا تتجاوز الميزانية الممنوحة فيها لمشاريع وأعمال أي أثر استراتيجي 50% من إجمالي ميزانية الإدارة المخصصة لدعم مشاريع الأثر الاستراتيجي.

كذلك تمنح الإدارات الخيرية وبعد موافقة الأمين المساعد للشؤون الخيرية الصلاحية في اختيار أفضل الشركاء المنفذين للمشاريع ذات الأثر الاستراتيجي وذلك تبعاً للمعايير المعتمدة من قبل إدارة الشراكات لاختيار الشركاء المنفذين .

ويتم فيها تخصيص ما لا يقل عن 75% من إجمالي الميزانية السنوية لدعم تلك المبادرات التي تتبع للإدارات الخيرية وذلك بعد حسم المصاريف السنوية الثابتة.

و لا تتجاوز حصة أي شريك منفذ فيها على أكثر من 25% من إجمالي الميزانية المخصصة مع السماح للشريك المنفذ بتقديم خدماته لأكثر من إدارة وذلك تبعاً لميزته التنافسية.

كذلك لا يلجأ إلى شراكة المنظمات الوسيطة التجارية إلا عند انعدام القدرة لدى الجهات الخيرية أو غير الربحية وبالمناسبة فهي لا تدعم المشاريع المقدمة من شركاء أفراد.

أما الإدارات المساندة :

- ① فيتم فيها توزيع الميزانية المخصصة لدعم المبادرات تبعاً لأولويات احتياج الإدارات الخيرية وذلك تبعاً لما يقره فريق التخطيط.
- ② وتقوم بمنح الصلاحية في اختيار أفضل الموردين وبعد موافقة الأمين المساعد الذي تتبع له أو موافقة الأمين العام للإدارات التابعة له مباشرة وذلك تبعاً للمعايير المعتمدة من قبل المؤسسة لاختيار الموردين المنفذين.

- 4 ولا تتجاوز حصة أي مورد منفذ أكثر من 50% من الميزانية المخصصة لدعم المبادرات التنفيذية لأي إدارة مساندة مع السماح للمورد المنفذ بتقديم خدماته لأكثر من إدارة مساندة وذلك تبعاً لميزته التنافسية.
- 5 وتمنح الأولوية للتعاقد مع الموردين من الجهات الخيرية أو غير الربحية في حال قدرتهم على تنفيذ الأعمال بالكفاءة المطلوبة.
- 6 كذلك لا يتم فيها التعامل مع الموردين الأفراد وإنما يتم التعاقد مع مؤسسات وشركات رسمية .

المرحلة الثالثة/ مراجعة الخطط التنفيذية من قبل فريق التخطيط واعتمادها من قبل فريق المؤسسة.

يُراجع فريق التخطيط الخطط التنفيذية ويُناقشها للتأكد من تكاملها مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وتحقيق غايات وتوجهات المؤسسة مع مراعاة ما يلي:

- النظر لكل هدف استراتيجي على أنه منظومة عمل متكاملة وليس مشروع أو مجموعة مشاريع.
- لتأكد من تركيز الإدارات الخيرية على بناء خطط تنفيذية تخدم محاور ذات أثر استراتيجي.
- لتأكد من تركيز الإدارات المساندة على دعم الإدارات والتأكد من تحقيقها لكافة جوانب الهدف.
- مراجعة النتائج المرتبطة بكل مبادرة للتحقق من طبيعة القيمة المضافة لكل مبادرة تنفيذية.
- للتحقق من منطقية وواقعية المدة الزمنية والتسلسل المقترح لتنفيذ كل مبادرة مقترحة.
- للتحقق من حجم وطبيعة المتطلبات (المالية، الإدارية وغيرها) المقترحة لتنفيذ كل مبادرة.
- للتحقق من عبء العمل الواقع على المسؤولين عن تنفيذ كل مبادرة وقدرة المسؤول على تنفيذها .
- تحقيق التوازن ومبدأ روح الفريق في إسناد تطبيق المبادرات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة وشركاء التنفيذ.
- توثيق الدروس والعبر المستفادة من مراجعة الخطط التنفيذية في النظام المعرفي للمؤسسة.

يُعدّ فريق التخطيط الصيغة النهائية للخطط التنفيذية ويرفعها لفريق المؤسسة للمراجعة خلال شهر من استلامها ومن ثم يتم رفعها للجنة التنفيذية للاعتماد وتتولى الإدارة الاستراتيجية مهمة التواصل مع كافة الإدارات لاطلاعها على النسخة النهائية المعتمدة للخطط التنفيذية بعد الإخراج والطباعة من قبل إدارة العلاقات والإعلام.

المرحلة الرابعة/ تنفيذ الإدارات لخططها التنفيذية وإعداد تقارير دورية حول ما تم إنجازه للرئيس المباشر للمناقشة.

- خلال هذه المرحلة يقوم مدير الإدارة بمراجعة إنجاز المشرفين والموظفين للخطة التشغيلية المرتبطة بكل مبادرة تنفيذية تبعاً لأوقاتها المعتمدة ويعقد جلسة واحدة توجيهية مع كل فرد كل شهر على الأكثر للاطلاع على ما قام بتنفيذه من أعمال ويقدم الدعم الفني والمعرفي المتخصص لهم كذلك يوثق الدروس والعبر المستفادة من تطبيق المبادرات بالتنسيق مع المنفذين في النظام المعرفي الخاص بالمؤسسة كل شهر ويعد أيضاً مدير الإدارة التقرير الدوري كل ثلاثة أشهر حول ما تم إنجازه من مبادرات ويرفق الوثائق الخاصة بذلك للرئيس المباشر .

- كما ويقوم كل من الأمين وكل مساعد أمين لديه بعقد جلسة توجيه قيادي مع كل مدير إدارة تابع له لمناقشة ما تم إنجازه من مبادرات ومناقشتها والبحث في سبل الارتقاء بالعمل وتصحيح الانحرافات في حال وجودها كل ثلاثة أشهر على الأكثر.
- ويحق لمدير الإدارة وبعد موافقة الرئيس له تعديل المبادرات التنفيذية تبعاً لما تقتضيه ظروف العمل وفق النموذج الخاص بتعديل الخطط التنفيذية .
- وإذا ما أراد مدير الإدارة تطوير جانب من جوانب العمل يوجه خطاباً رسمياً لمدير الإدارة الاستراتيجية للحصول على دعم متخصص في المجال الذي يريده ومن ثم يؤمّن الخبرات اللازمة له كما ويتوجه لمدير الموارد البشرية لتأهيل العاملين في الإدارة ويقدم طلب تدريب تأهيل ضمن ميزانية معتمدة.
- ويوجه خطابه أيضاً لمدير الشراكات لتقديم المعلومات الخاصة بشريك محدد لديه ويقدم المعلومات المطلوبة.
- كما ويمكن أن يطور من أداء مؤسسته بتوجيه خطابات رسمية لمدير العلاقات العامة وخدمات الموظف وكذلك مدير إدارة التقنية كل حسب مجاله لتقديم الخدمات المطلوبة ضمن الميزانية المحددة.
- ويتعاون مدير الإدارة مع إدارة الجودة بتقديم إجراء تقييمي حول نسب الأداء الخاصة بالمعايير المرتبطة بكل هدف استراتيجي.

المرحلة الخامسة/ مناقشة فريق المؤسسة لأداء الإدارات وتقديم التوجيه القيادي للارتقاء بالأداء.

حيث يُعدّ الأمين المساعد والمدير التابع مباشرة له تقرير دوري كل أربعة أشهر حول ما تم تحقيقه من إنجازات لفريق المؤسسة وبالتنسيق مع مدير الإدارة الاستراتيجية ويعقد فريق المؤسسة لقاء دوري أيضاً كل أربعة أشهر لمناقشة ما تم تحقيقه من إنجازات في الخطط التنفيذية ويقدم التوجيه المناسب بما يحقق تنفيذ الخطة الاستراتيجية ويحق له استدعاء من يراه مناسباً من المديرين لشرح وتوضيح أي جانب من العمل ويقوم الفريق بالتعاون مع إدارة الدراسات والرصد بتوثيق الدروس والعبر المستفادة من تطبيق الخطط التنفيذية وبذلك يحق لفريق المؤسسة إجراء أي تعديلات يراها مناسبة على الآثار الاستراتيجية أو المعايير المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية أو أي من مستهدفاتها وفقاً لما تقتضيه مصلحة العمل مع ضرورة إخطار مدير الإدارة الاستراتيجية ومدير الجودة رسمياً بتلك التعديلات وبناء على كل ذلك يقوم الفريق بإعداد تقرير شامل كل ستة أشهر على الأكثر حول ما تم من تحقيقه من إنجازات للجنة التنفيذية.

المرحلة السادسة/ تقييم إدارة الجودة لمستوى تحقيق المستهدفات وإعداد تقارير التقييم الدورية.

- تقوم إدارة الجودة وبالتعاون والتنسيق مع مديري الإدارات بإجراء تدقيق دوري لتقييم مستوى تحقيق المستهدفات الخاصة بكل معيار أداء وذلك تبعاً لدورية القياس المعتمدة كما وتقدم خطة سنوية لكافة المديرين تتضمن مواعيد إجراء التدقيق في بداية العام.
- ويحق لمدير الإدارة المطالبة بتغيير الموعد المقترح للتدقيق على إدارته من خلال خطاب رسمي موجه مباشرة لمدير إدارة الجودة قبل شهر على الأقل من موعد التدقيق ويتم التنسيق مباشرة بعد ذلك لتحديد موعد آخر وعلى ألا يتأخر موعد التدقيق الجديد عن 30 يوم من الموعد المعتمد للتدقيق.

- كما ويحق لإدارة الجودة طلب الاثباتات الخاصة بتحقيق المستهدفات وإجراء الزيارات الميدانية إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك .
- ويقدم مدير إدارة الجودة تقرير أولي خاص بتقييم المستهدفات الخاصة بالمعايير الخاصة بالإدارات ويرفعها للأمين ومساعديه ويعقد جلسة مع الأمين وكل مساعد أمين على حدة لمناقشة نتائج أداء المعايير التابعة له والموافقة على نسب الإنجاز ويعتمدها بشكل نهائي وينتهي ذلك بتقديم تقرير نهائي لفريق المؤسسة حول نسب تحقيق المستهدفات لكافة الإدارات مع تقديم نسخة من التقرير لمدير الإدارة الاستراتيجية.

المرحلة السابعة/ دراسة الإدارة الاستراتيجية لجوانب الضعف وتحليل أسبابها وتصميم الحلول التطويرية.

- يطلع مدير الإدارة الاستراتيجية على تقرير تقييم الأداء ويحدد جوانب الضعف الحالية وتتعاون الإدارة الاستراتيجية مع مديري الإدارات في تحديد مواعيد عقد الجلسات المحتملة لتحليل جوانب الضعف وتعقد الجلسات في شأن ذلك ويؤمن مدير الإدارة الاستراتيجية الخبرات اللازمة للمساهمة في تطوير أداء الإدارات المستهدفة من خلال جلسات محددة للعصف الذهني والمناقشة للوصول إلى حلول تطويرية متميزة وتعتبر تلك الحلول رأي استشاري وإذا ما رغبت الإدارة الاستراتيجية بتطبيق حل مقترح بصورة مباشرة تقوم برفعه مباشرة لفريق المؤسسة لاعتماد تطبيقه .
- ويوثق مدير الإدارة الاستراتيجية جميع الحلول والدروس والعبر المستفادة من التحليلات والحلول التطويرية في النظام المعرفي الخاص بالمؤسسة.

المرحلة الثامنة/ تصحيح الإدارات لانحرافات الأداء والارتقاء بمستوى التنفيذ. يقوم مديرو الإدارات بدراسة التالي :

- الملاحظات والمقترحات المقدمة من الرئيس المباشر.
 - التوجيهات المقدمة من فريق المؤسسة.
 - نتائج تقييم الأداء المقدمة من قبل إدارة الجودة.
 - التحليلات الخاصة بضعف الأداء والحلول التطويرية المقترحة من قبل الإدارة الاستراتيجية.
 - الدروس والعبر المستفادة والموثقة في النظام المعرفي للمؤسسة.
- ويبحث مدير إدارة البحث عن أفضل الممارسات العالمية والمحلية المتعلقة بتطبيق المبادرات التنفيذية ويحدد كل مدير منهجية التطوير المراد اتباعها للارتقاء بأداء الإدارة بشكل عام وبتطبيق المبادرات التنفيذية بشكل خاص ويتم التشاور والتنسيق مع العاملين في الإدارة لتحديد الخطوات التطويرية المراد تطبيقها وتواريخ تنفيذها المحتمل.
- ويتم إعداد تقرير دوري كل ثلاثة أشهر لما تم تنفيذه من إجراءات تطويرية وترسل للرئيس مباشرة وتقدم نسخة لمدير الإدارة الاستراتيجية ومدير إدارة الجودة كما وتنظم جلسات تشاورية مع تلك الجهات لمناقشة ما تم إحرازه من تطوير

هيكلية المتابعة لأداء الخطط التنفيذية

تتكون الهيكلية من عنصرين رئيسيين وهما:

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 التفعيلية " كيفية " تنفيذها بشكل يومي، كما يستعرض هذا الكتيب المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية التخطيط التنفيذي و تقاطعاتها مع الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة، ويقدم شرح مفصل للسياسات والقواعد الرئيسية المنظمة لكل مرحلة من مراحل التخطيط التنفيذي والإجراءات الخاصة بكيفية إعداد ومتابعة تنفيذ الخطط بشكل منهجي منظم، وباستخدام نماذج تساعد المعنيين على توثيق الخطط ونتائج إنجازها

الإجراءات المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط التنفيذية

أولاً/ الإجراءات الخاصة بإعداد الخطط التنفيذية

وتبدأ عادة بمراجعة الهدف الاستراتيجي كذلك المعايير والمستهدفات الخاصة بتحقيق الهدف ومن ثم يُصمم مدير الإدارة وبالتعاون مع الفريق مبادرات تنفيذية توضح لنا " ماذا " يجب أن نفع ل تحقيق ذلك الهدف...! وتأتي المرحلة الأهم وهي توثيق المبادرات بحيث لا تزيد عن سبعة مبادرات ولا تقل عن ثلاثة. يمكننا تحديد نوع كل مبادرة ضمن الأنواع الرئيسية التالية :

- ① أن تكون عمل تنفيذي بمعنى أن يتم تنفيذ المبادرة بالكامل من قبل الإدارة.
- ② أن تكون مشروع ويتم بذلك تنفيذ المبادرة أو جزء منها من قبل شريك ومنفذ مورد وتحت إشراف الإدارة.
- ③ أن يكون لها آلية عمل محكمة وتقتبس الإدارة لمنهجية أو آلية عمل متميزة ومتوفرة وتجري تعديلات لازمة لها لتناسب عمل الإدارة.

يأتي الآن دور المسؤول عن تنفيذ كل مبادرة ويجب هنا أن يكون طرف واضح يمكن الرجوع إليه في أي لحظة ويتحمل مسؤولية التنفيذ ويتوصل لنتيجة واضحة لكل مبادرة يمكن تحقيقها من قبله ويتم قياسها من قبل المشرف المباشر و يتم تحديد موعد مناسب للبدء بتنفيذ المبادرة بناءً على إمكانيات الإدارة وجاهزيتها ومعطيات العمل وبعدها يتم تحديد موعد الانتهاء من التنفيذ وقيل كل ذلك يجب تحديد المتطلبات اللازمة للتنفيذ وتشمل المالية والبشرية والإدارية ثم التأكد من تحقيق التكامل بين عناصر الخطة التنفيذية المختلفة.

ثانياً/ الإجراءات الخاصة بمتابعة أداء الخطط التنفيذية

يقوم مدير الإدارة وبالتعاون والتنسيق مع المسؤولين عن المبادرات التنفيذية بتقديم تقرير دوري كل ثلاثة أشهر حول ما تم تطبيقه من خطط تنفيذية للمشرف المباشر حيث يحدد مدير الإدارة مقدار الإنجاز الذي تم إحرازه في كل مبادرة وذلك بالنظر للنتيجة المستهدفة ويحدد جوانب الضعف ويقوم بتوثيق النسبة الخاصة بجودة التنفيذ.

ومن خلال تحديده لمواطن الضعف يقوم مدير الإدارة بتحليل الأسباب الكامنة وراء ضعف مقدار جودة الانجاز المستهدف بالتعاون مع المنفذين المباشرين من خلال

- 1 تقديم توصيف دقيق للمشكلة المرتبطة بضعف الأداء.
- 2 استعراض كافة الأسباب المحتملة لتلك المشكلة من خلال إشراك أكبر قدر ممكن من الأطراف المرتبطة بتلك المشكلة.
- 3 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.
- 4 الوصول إلى سبب محدد ودقيق لا يوجد إجابة فيه لسؤال " لماذا " حدث ذلك السبب.
- 5 فحص علاقة ذلك السبب بالمشكلة الحقيقية والتأكد من أن معالجة السبب ستعمل على التخلص من تلك المشكلة.
- 6 في حال كان السبب عام جداً خارج نطاق المشكلة فيتم العودة إلى الحلقة السابقة .
- 7 الاستعانة بالإدارة الاستراتيجية لتحليل الأسباب الكامنة إذا لزم الأمر.

ويحدد مدير الإدارة شكل وطبيعة الحلول المقترحة لإزالة السبب الكامن بالتعاون مع المنفذين المباشرين ويقوم بتوثيق مرحلة بدء تنفيذ الحلول المقترحة.

في خاتمة الكتيب نماذج مهمة ننصح بالعودة إليها ليكون لدينا الفهم الصحيح والتطبيق القويم لجميع النقاط النظرية التي ذكرناها آنفاً.

تكمُن أهمية الكتيب في أنه يقدم زبدة عمل متكامل ناتج عن فهم ووعي لندرك من خلاله حقيقة ما تنفذه كل مؤسسة، وما يمكن أن تنتجه خلال فترة وجيزة إذا ما اتبعت النصائح الذهبية المذكورة بين ثناياه حيث حقيقة الخطط التنفيذية وكيفية سيرها بالشكل الصحيح الذي يضمن لنا تطوير وأداء مهني رائع في حياتنا العملية .

دليل التخطيط التنفيذي



الناشر : مؤسسة محمد وعبدالله السبيعي الخيرية

إحدى مبادرات



هذه الخلاصة من إنتاج مبادرة

